

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

---

Firmy Rodzinne – doświadczenia  
i perspektywy zarządzania  
Część I

---

Redakcja: Andrzej Marjański, Marcela Rebeca Contreras Loera

  
WYDAWNICTWO  
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Łódź 2015

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

Redakcja: Andrzej Marjański, Marcela Rebeca Contreras Loera

Korekta językowa: Dominika Świech, Agnieszka Zytka  
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](mailto:wydawnictwo@spoleczna.pl)

Wersja drukowana wydania jest wersją podstawową  
Druk i oprawa: Mazowieckie Centrum Poligrafii,  
ul. Słoneczna 3C, 05-260 Marki, [www.c-p.com.pl](http://www.c-p.com.pl); [biuro@c-p.com.pl](mailto:biuro@c-p.com.pl)

# Spis treści

<i>Wstęp</i> .....	5
I. Problemy poznawcze sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych .....	7
<b>Krzysztof Safin</b> <i>Potencjał sukcesyjny polskich przedsiębiorstw rodzinnych</i> .....	9
<b>Izabela Kołodkiewicz, Marta Wojtyra</b> <i>Sukcesja zewnętrzna w firmie rodzinnej. Ważne wyzwanie dla współczesnych gospodarek</i> .....	23
<b>Ewa Więcek-Janka</b> <i>Bariery w procesie sukcesji w opinii sukcesorów firm rodzinnych (wyniki badań)</i> .....	39
<b>Monika Brenk, Sylwia Wnuk</b> <i>Problem sukcesji i różnice pokoleniowe mające wpływ na zmiany w firmach rodzinnych</i> .....	53
<b>Ewa Mazur-Wierzbicka</b> <i>Towards Socially Responsible Succession</i> .....	67
<b>Miguel Ángel Ramírez Martínez, Clara Luz Lamoyi Bocanegra</b> <i>La sucesión en las empresas familiares: sector de agua purificada</i> .....	81
<b>Alicja Hadryś-Nowak</b> <i>Kobięca sukcesja – analiza porównawcza sytuacji kobiet w sukcesji w wybranych krajach świata</i> .....	95
<b>Adrianna Lewandowska, Łukasz Tylczyński</b> <i>Kluczowe wyzwania sukcesyjne w polskich firmach rodzinnych na podstawie: Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey oraz Diagnozy sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce</i> .....	105
<b>Marta Pawłowska</b> <i>Konflikty towarzyszące sukcesji w firmach rodzinnych – studium przypadku</i> .....	123
<b>Małgorzata Rejmer</b> <i>Sukcesja biznesu i metody jej finansowania w sytuacji śmierci przedsiębiorcy – studium prawne</i> .....	133
II. Uwarunkowania strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych .....	151
<b>Andrzej Marjański</b> <i>Uwarunkowania strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych</i> .....	153
<b>Ewa Kempa</b> <i>Sukcesja jako element strategii firmy rodzinnej</i> .....	165
<b>Małgorzata Smolarek, Monika Sipa</b> <i>Wybrane aspekty strategii firm rodzinnych</i> .....	175
<b>Krzyszyna Leszczewska</b> <i>Model biznesu jako koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym</i> .....	189
<b>Beatriz Pérez Sánchez, Armando Mayo Castro, Cecilia García Muñoz, Andrés Guzmán Sala</b> <i>Estructuras familiares en las elites empresariales de la fracción Monterrey</i> .....	201
<b>Anna Motylska-Kuźma</b> <i>Strategie finansowe firm rodzinnych – stan wiedzy</i> .....	217
<b>Moisés Hussein Chávez Hernández, Octavio M. Maza Díaz Cortés</b> <i>Empresas familiares y contextos sociales: Casos JOMAR y Loren's</i> .....	231
III. Aspekty funkcjonowania biznesów rodzinnych .....	249
<b>Nataliya Chukhray, Igor Kulyniak, Olga Koshyk</b> <i>Warunki funkcjonowania i rozwoju biznesu rodzinnego na Ukrainie</i> .....	251

<b>Alba María del Carmen González Vega</b> <i>La naturaleza performativa de la empresa familiar. Un estudio de caso</i> .....	<b>269</b>
<b>Małgorzata Sosińska-Wit</b> <i>Inwestycje firm rodzinnych w województwie lubelskim na podstawie badań ankietowych</i> .....	<b>285</b>
<b>Luz Mercedes González Borbón, Sergio Ochoa Jiménez, Alma Rocío García García, Carlos Armando Jacobo Hernández</b> <i>Propiedad y estructura familiar en una empresa turística Mexicana</i> .....	<b>299</b>
<b>Beata Bieńkowska</b> <i>Branża transportowa jako środowisko działania firm rodzinnych</i> .....	<b>317</b>
<b>Cecilia García Muñoz Aparicio, María del Carmen Navarrete Torres, Beatriz Pérez Sánchez, María del Carmen Ancona Alcocer</b> <i>¿Por qué son importantes las empresas familiares en México?</i> .....	<b>333</b>
<b>Andrzej Brzeziński</b> <i>Bezpieczne i higieniczne warunki pracy w więzce celów i oczekiwania pracowniczych</i> .....	<b>347</b>
<b>Edyta Gheribi</b> <i>Przedsiębiorstwa rodzinne na rynku usług gastronomicznych – studium przypadku</i> .....	<b>363</b>
IV. Sektor MSP jako dominujące środowisko funkcjonowania biznesów rodzinnych .....	<b>381</b>
<b>Renata Lisowska</b> <i>Influence of the Environment on the Development of Small and Medium-sized Enterprises in Developed and Marginalised Areas</i> .....	<b>383</b>
<b>Jarosław Ropęga</b> <i>Niepowodzenia gospodarcze małych firm w aspekcie Polityki Nowej Szansy</i> .....	<b>397</b>
<b>Emilia Grzegorzewska</b> <i>Efektywność ekonomiczna średnich przedsiębiorstw sektora hodowli roślin i zwierząt w Polsce w latach 2003-2013</i> .....	<b>411</b>
<b>Laura Elena Benítez Campaña, María Isabel Rivera Tisnado</b> <i>Planning as a Basis of Management of Small and Medium Mexican Enterprises</i> .....	<b>423</b>
<b>Anna Grześ</b> <i>Outsourcing a poziom zatrudnienia i koszty pracy w sektorze MŚP w Polsce jako dominującym środowisku firm rodzinnych. Część 1</i> .....	<b>433</b>
<b>Anna Grześ</b> <i>Outsourcing a poziom zatrudnienia i koszty pracy w sektorze MŚP w Polsce - empiryczna weryfikacja zależności badanych zjawisk ekonomicznych. Część 2</i> .....	<b>447</b>
<b>Małgorzata Okręglicka</b> <i>Zastosowanie lean management w małych przedsiębiorstwach</i> .....	<b>459</b>
<b>Emilia Grzegorzewska</b> <i>Wyplacalność średnich przedsiębiorstw sektora hodowli roślin i zwierząt w Polsce w latach 2003-2013</i> .....	<b>469</b>
<b>Makary Piasecki</b> <i>Small and Medium Enterprises in Regional Specialization</i> .....	<b>481</b>
<b>Marcela Rebeca Contreras Loera</b> <i>Cooperative Fishing and Family Business</i> .....	<b>491</b>
<b>Silvia Pomar Fernández, Griselda Martínez Vázquez</b> <i>Entretejiendo saberes y tradiciones. El caso de dos talleres textiles familiares en la Zona de Valles Oaxaca</i> .....	<b>503</b>

## Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa rodzinne, tak jak wszystkie inne podmioty gospodarcze, funkcjonują na rynku, muszą dążyć do rozwoju i zachowania konkurencyjności, a ponadto muszą umieć zmierzyć się z relacjami rodzinnymi, które często mają wpływ na prowadzenie biznesu, a także z wielkim wyzwaniem, jakim jest zachowanie ciągłości działania firmy pomimo dokonania zmiany pokoleniowej – sukcesją. Obecnie zainteresowanie firmami rodzinnymi jako ważnymi uczestnikami gospodarek rynkowych jest coraz większe, zarówno na świecie jak i w Polsce. Powszechnie zauważany jest wkład family business w rozwój gospodarek narodowych. Często stwierdza się, że firmy rodzinne ukazują ludzką twarz kapitalizmu, ponieważ dbając o zapewnienie efektywności, są równocześnie społecznie odpowiedzialne. Cele, wartości oraz cechy kultury organizacyjnej wpływają zarówno na członków rodziny właścicielskiej, pracowników, ale także na społeczeństwo.

Dlatego biznesy rodzinne, które są ukierunkowane na długookresowy wzrost wartości podmiotu, potrzebują wielu kompetencji zarządczych niezbędnych dla zapewnienia rozwoju i budowy skutecznie działającego systemu kreowania ich długookresowej przewagi konkurencyjnej szerokiej wiedzy, wielu zasobów i umiejętności oraz czasu i wytrwałości

Prezentowany tom składa się z czterech części analizujących zasadnicze dla problematyki firm rodzinnych obszary obejmujące problemy poznawcze sukcesji, uwarunkowania strategii i metod zarządzania firmą rodzinną, aspekty funkcjonowania i rozwoju w warunkach rynkowych oraz uwarunkowań zarządzania małymi i średnimi podmiotami gospodarczymi.

W części pierwszej podejmującej problematykę i uwarunkowania sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych ukazano różne perspektywy i uwarunkowania procesów sukcesyjnych. Podjęto próbę weryfikacji tradycyjnego spojrzenia i motywów sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym poprzez analizę potencjału sukcesyjnego i jego wpływu na proces sukcesji. Odniesiono się do coraz powszechniejszego wyzwania, przed jakim stają współczesne przedsiębiorstwa rodzinne – brakiem sukcesora z grona rodziny i dokonaniem sukcesji zewnętrznej oraz jej znaczenia dla kontynuacji działalności przedsiębiorstwa oraz znaczenia dla gospodarki. Wskazano także na problemy wynikające z różnic pokoleniowych i metody rozwiązywania problemów sukcesyjnych. Ważną część rozdziału stanowią także analizy aspektów społecznej odpowiedzialności w procesie przeprowadzania sukcesji oraz uwarunkowań procesów sukcesyjnych w przedsiębiorstwach rodzinnych Meksyku. Kolejne artykuły prezentują problematykę i wyniki ba-

dań sytuacji kobiet w procesach sukcesyjnych oraz wyzwania sukcesyjnych w polskich firmach rodzinnych, odnoszą się także do rzadko podejmowanych w literaturze przedmiotu i badaniach konfliktotwórczych aspektów procesu sukcesyjnego. Rozdział kończy studium ukazujące zagadnienia sukcesji następującej w wyniku śmierci przedsiębiorcy.

Część druga dotyczy uwarunkowań związanych ze strategią i wyborem metod zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym. Opracowania dotyczą zagadnień związanych z wyborem i implementacją strategii biznesu rodzinnego oraz znaczenia sukcesji jako elementu strategii podmiotu. W kolejnych artykułach poddano analizie wybrane elementy strategii i rolę strategii personalnej oraz modele zarządzania family business, które można zastosować w budowie przewagi konkurencyjnej w warunkach niestabilności otoczenia. W dalszej części prezentowane artykuły podejmują problematykę strategii rozwoju sieci przedsiębiorstw rodzinnych w Meksyku oraz kierunki i wyniki badań strategii finansowych. W zakończeniu tej części zaprezentowano studia przypadków strategii przedsiębiorstw rodzinnych z Meksyku, odnosząc się do roli rodzinnego biznesu w gospodarce i strategii rozwoju i sukcesji.

W trzeciej części poświęconej aspektom funkcjonowania biznesów rodzinnych zamieszczono artykuły charakteryzujące warunki i bariery funkcjonowania firm rodzinnych na Ukrainie oraz analizę wyników badań meksykańskich małych i średnich firm rodzinnych, a także ocenę procesów inwestycyjnych w małych i średnich przedsiębiorstwach rodzinnych. Ciekawą grupę opracowań stanowią w tej części analizy specyfiki funkcjonowania meksykańskich firm rodzinnych z sektora turystycznego oraz uwarunkowań funkcjonowania polskich firm rodzinnych z branży transportowej. Omówiono także czynniki związane z gospodarczym i społecznym znaczeniem firm rodzinnych w Meksyku oraz analizę oczekiwań pracowniczych związanych z realizacją oczekiwań pracowniczych związanych z warunkami pracy. W zakończeniu tej części zamieszczono studium przypadku podejmujące problematykę funkcjonowania firm rodzinnych na rynku usług gastronomicznych.

Poruszane w poszczególnych opracowaniach zagadnienia w istotny sposób pogłębiają wiedzę o istocie, strategiach i uwarunkowaniach funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych, ale także ją empirycznie weryfikują. Można sądzić, że niniejsza praca może stanowić wartościowy wkład w procesy poznawania działalności i budowy długookresowej konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw rodzinnych. Jednocześnie w odczuciu autorów daje ona podstawę i inspirację do intensyfikacji dalszych rozważań i dyskusji nad specyfiką przedsiębiorstw rodzinnych.

*Andrzej Marjański  
Marcela Rebeca Contreras Loera*

---

# Rozdział I

## Problemy poznawcze sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych

---





**Krzysztof Safin**

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

## Potencjał sukcesyjny polskich przedsiębiorstw rodzinnych

### **Succession Potential of Polish Family Enterprises**

---

**Abstract:** What dominates in scientific literature devoted to the analysis of models and determinants of succession processes in family enterprises is a clear willingness to find straightforward relations between the succession path and factors which determine it. The research on succession process has for many years been accompanied by the assumption that there is a uniform, unspecified imperative of continuance - passing on and taking over the enterprise by next generations, with the succession being the primary determinant for the survival of the family enterprise.

The research conducted within the framework of the project Succession Strategies of Polish Family Enterprises was based on a different perspective of the succession process and family enterprise, which corresponded more to various forms of action, economic activity and social life. It was based on exchange theory and the necessity to take into consideration other factors while analyzing succession processes. The paper includes a description of the main findings of the research. It attempts to verify traditional succession goal and motives of family enterprise through the analysis of succession potential and its impact on the succession process.

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

## 1. Wstęp

W literaturze naukowej, poświęconej analizie modeli i uwarunkowań procesów sukcesyjnych w przedsiębiorstwach rodzinnych, dominuje wyraźna chęć znalezienia prostych związków między ścieżką „sukcesji” i determinującymi ją

czynnikami. Często te czynniki traktuje się jako synonim udanej sukcesji, co z kolei nakazuje poszukiwanie miar sukcesu w procesie sukcesyjnym.

Badaniom nad procesami sukcesyjnymi towarzyszą przy tym w zasadzie niezmiennie od lat założenia odnoszące się do istnienia jednolitego, bliżej nieokreślonego imperatywu trwania – przekazywania i przejmowania przedsiębiorstwa przez kolejne pokolenia oraz założenie, że sukcesja jest główną determinantą zdolności przeżycia przedsiębiorstwa rodzinnego a odpowiedni – dobrze zaplanowany i przeprowadzony – proces sukcesji zwiększa szanse przeżycia przedsiębiorstwa. W takim ujęciu sukcesja staje się istotnym celem działania właścicieli i przedsiębiorstwa.

Badania, które prowadzono w ramach projektu *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*<sup>1</sup> oparto na innej optyce patrzenia na proces sukcesji i przedsiębiorstwo rodzinne, bardziej odpowiadające różnorodności form działania, aktywności gospodarczej i życia społecznego. Bazowały one na założeniach teorii wymiany i konieczności uwzględnienia innych czynników w analizie procesów sukcesyjnych. Artykuł zawiera opis podstawowych ustaleń z tych badań. Jest on próbą weryfikacji tradycyjnego celu i motywów sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym poprzez analizę potencjału sukcesyjnego i jego wpływu na proces sukcesji.

## 2. Identyfikacja problemu w literaturze przedmiotu

W literaturze przedmiotu problem celu sukcesji nie jest zbyt głęboko analizowany i rozumiany jest najczęściej jako oczywisty – tzn. zapewnienie skutecznego transferu własności i władzy przez aktualnego właściciela wybranemu następcy, który będzie w stanie zapewnić kontynuację i rozwój rodzinnego przedsięwzięcia [Jeżak i inni 2004, s. 59]. Podobnie Cadieux i. in. [2002, ss. 17–30] opisują sukcesję jako dynamiczny proces, który ma na celu transfer do następnej generacji zarówno kierownictwa, jak i władzy przedsiębiorstwa. Liczni autorzy [zob. np. Word] traktują go w związku z tym jako najważniejszy etap w cyklu życia przedsiębiorstwa i skupiają się na analizach skuteczności tego procesu i czynnikach warunkujących jego powodzenie.

Poniższy bardzo skrótowy przegląd będzie zaledwie próbą wskazania na te elementy w katalogu czynników, które się powtarzają i które zostały potwierdzone w badaniach empirycznych.

1. Projekt *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, realizowany w latach 2012–2014, pod kier. K. Safina w WSB we Wrocławiu, finansowany ze środków NCN przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/B/HS/04116. Zob. K. Safin, J. Pluta, B. Pabjan, *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, Difin, Warszawa 2014. Zob. Wyniki badań, edycja 2014, [http://www.guesssurvey.org/e\\_publication\\_int.html](http://www.guesssurvey.org/e_publication_int.html) [dostęp kwiecień 2015].

Spośród wielu czynników, które były poddawane weryfikacji w analizowanych opracowaniach, wiele z nich występuje w większości koncepcji; niektóre, trudniejsze do weryfikacji występują sporadycznie. Do tych, które zwykle nie budzą wątpliwości i wynikają z istoty procesu sukcesji, należą czynniki związane z właścicielem i sukcesorem, choć niektórzy autorzy do głównych aktorów procesu zaliczają „rodzinę” jako grupę społeczną i jej poszczególnych członków. Niemal wszyscy badacze osadzają ten proces w określonym środowisku – i za ważny element tych uwarunkowań uznają samo przedsiębiorstwo – jego strukturę własności, sytuację ekonomiczną, wielkość, zatrudnienie oraz rodzinę analizowaną zwykle poprzez stosunki w niej panujące, wielkość, strukturę wiekową. Analizę otoczenia zewnętrznego jedni autorzy traktują bardzo wąsko, ograniczając się do środowiska lokalnego, inni szeroko, uwzględniając otoczenie społeczne, kulturowe, ale również prawne i ekonomiczne.

I. Lansberg i J.H. Astrachan [Lansberg, Astrachan 1994] uważają, że na proces sukcesji istotnie wpływają dwa systemy – przedsiębiorstwo i rodzina, a ich faktyczne wzajemne oddziaływanie nie jest bezpośrednie i proste. Ich badania analizują związek między rodziną a organizacją (a raczej między zmiennymi organizacyjnymi i rodzinnymi).

Główne miejsce w modelach I. Le Breton-Miller, D. Miller, L. Steier [Le Breton-Miller, Miller, Steier 2006] oraz W.C. Handler i K.E. Kram [Handler, Kram 1988] ma waga nauki/edukacji lub wiedzy dla skutecznego procesu sukcesji. W tym duchu konstruuje swój model „akumulacji wiedzy” F. Chirico [Chirico 2008]. W tym modelu przyjmuje się dość oczywiste założenie, że proces socjalizacji (także biznesowej) rozpoczyna się w rodzinie i jest kontynuowany w i poza przedsiębiorstwem rodzinnym. Sukcesję jako transfer głównie wiedzy akcentują również w swoim modelu K. Cabrera-Suárez i in. [Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez, García-Almeida 2001, s. 40 i nast.] Z kolei E. Venter, C. Boshoff, G. Maas [Venter E., Boshoff C., Maas 2005] czynniki wpływające na sukcesję wiążą głównie z tymi, które związane są z następcą i mogą bezpośrednio wpływać na proces sukcesji. Zaliczają do nich gotowość następcy do przejęcia firmy; poziom przygotowania następcy oraz relacje między właścicielem/menedżerem i następcą. Jak zauważają, gotowość następcy do przejęcia biznesu jest ważnym czynnikiem, który wpływa zarówno na zadowolenie z procesu sukcesji, jak i dalszą rentowność biznesu. Brak zaufania do umiejętności i kwalifikacji potencjalnego sukcesora wydłuża proces, rodzi frustracje i konflikty.

E. Schmitt-Rodermund, E. Schröder [Schmitt-Rodermund, Schröder 2009] zakładają, że na intencję przejęcia składają się czynniki, związane (a) z kompetencjami sukcesora (osobowością), (b) przygotowaniem do roli (zaangażowanie w firmie i wsparcie ze strony rodziny), jak i (c) z rodzicielskim modelem roli (presją ze strony rodziny) i własną analizą korzyści sukcesyjnych.

P. Sharma i in. [Sharma, Chrisman, Chua 2003] uznają, że właściciel pragnie zachować działalność biznesową w rodzinie. Stąd traktują sukcesję jako środek, dzięki któremu rodzina może zachować kontrolę działalności firmy. Z drugiej jednak strony, jak zauważają, sukcesja odbywa się tak dużym kosztem emocjonalnym, że jej przeprowadzenie w rodzinie dla właściciela jest opłacalne, o ile efekty sukcesji przewyższą owe emocjonalne i psychologiczne koszty.

E. Więcek-Janka [Więcek-Janka 2013] uznaje, że w przedsiębiorstwie rodzinnym dla skutecznego przeprowadzenia procesów sukcesyjnych konieczna jest harmonizacja zbiorów wartości nie tylko sukcesora i właściciela, lecz także np. pracowników i różnych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorstwa.

A. Marjański, Ł. Sułkowski [Marjański, Sułkowski 2009, ss. 42–43 i 46] w swoim modelu sukcesyjnym wymieniają trzy główne obszary problemowe – przedsiębiorstwo, rodzinę i osobę. W każdym z obszarów identyfikują czynniki wpływające na przebieg procesu sukcesji. W pierwszym obszarze wymieniają m.in. sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa, wśród czynników o charakterze rodzinnym wymieniają wartości, komunikację, istnienie planu sukcesji. Za najważniejsze czynniki o charakterze osobowym uznają zmienne związane z osobą następcy oraz chęć przekazania przez seniora oraz zaufanie właściciela do zdolności i zamiarów następcy, a także osobistą potrzebę i zainteresowanie zawodowe sukcesora.

E.T. Stavrou [Stavrou 1998] za istotne czynniki w procesie transferu międzypokoleniowego uznaje cztery grupy czynników – oprócz często wymienianych (personel, biznes, rodzina) wymienia również czynniki rynkowe. Rozumie je zarówno bardzo szeroko (makrootoczenie) i zalicza do nich procesy globalizacyjne, ekspansję krajów azjatyckich, procesy integracyjne (UE), jak również trendy na rynku pracy. Uznaje je za te elementy, które mogą mieć wpływ na młodego człowieka, który próbuje zaplanować swoją karierę zawodową, uwzględniając również pracę w przedsiębiorstwie rodzinnym.

H. Bienert i inni [Bienert, Eberhardt, Hofmann, Müller 2008], uznają, że sprawne działanie oraz przetrwanie przedsiębiorstwa uzależnione jest od równowagi i zbieżności celów organizacji z celami indywidualnymi jej uczestników. W związku z tym do czynników sukcesu w procesie decyzyjnym, które identyfikowali w toku badań literaturowych, zaliczają czynniki ekonomiczne (np. przygotowanie sukcesora i przekazującego, nową wizję strategiczną), czynniki psychologiczne (np. szacunek dla dzieła życia, wzajemny szacunek), czynniki prawne (np. odpowiednio wczesne opracowanie koncepcji sukcesji), czynniki podatkowe (minimalizowanie obciążeń podatkowych, płynność finansową).

Ten przegląd wskazuje, że opis procesów sukcesyjnych opiera się z reguły na dwóch podstawowych założeniach:

1. w przedsiębiorstwach rodzinnych istnieje jednolity, bliżej nieokreślony imperatyw trwania – przekazywania i przejmowania przedsiębiorstwa przez kolejne pokolenia. Na wzór wędrownych ptaków, posiadających utrwaloną dziedzicznie skłonność do wędrówki i powrotów do określonych miejsc niezależnie od okoliczności zewnętrznych, sukcesorzy w swych zawodowych wędrówkach na końcu wracają i przejmują firmy z zamiarem ich utrzymania w rękach rodziny.
2. sukcesja jest główną determinantą zdolności przeżycia przedsiębiorstwa rodzinnego. Dość powszechnie przytacza się w literaturze znane badania Warda [Ward 1987], który wskazuje, że średni czas życia firmy rodzinnej to 24 lata, przy czym 30% firm dożywa II pokolenia, a zaledwie 13% III pokolenia. Mają one dowodzić, że odpowiednio zaplanowany i przeprowadzony proces sukcesji zwiększa szanse przeżycia przedsiębiorstwa. W takim ujęciu sukcesja staje się istotnym celem działania właścicieli i przedsiębiorstwa.

### 3. Potencjał sukcesyjny

Wydaje się, że próby interpretacji zachowań sukcesyjnych, oparte na takich założeniach, we współczesnym świecie alternatywnych możliwości (w tym karier zawodowych) mają zbyt słabą podstawę teoretyczną i nie mają potwierdzenia empirycznego. Ten wąski zwykle sposób definiowania sukcesji nie pozwala również na dostrzeżenie zasadniczych problemów przedsiębiorstwa rodzinnego, także tych związanych z ciągłością jego działań.

W badaniach prowadzonych nad przedsiębiorstwami rodzinnymi i procesami sukcesyjnymi w ramach realizowanego projektu przyjęto inne podejście związane z zanegowaniem powyższych założeń.

Te, które legły u podstaw prowadzonych badań, sprowadzają się do następujących:

1. Sukcesja jest strategią osiągania celu (celów), a nie celem samym w sobie. Sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym nie dokonuje się dlatego, że właściciel jest wiekowy, tylko dlatego, że jest powód, aby przedsiębiorstwo trwało. Jeśli go nie ma, nie ma powodu, aby przedsiębiorstwo istniało, nie ma też powodu, aby dokonywać sukcesji, wystarczy korzystnie sprzedać majątek. W związku z tym, czynnikiem sukcesu w procesie sukcesji nie jest znalezienie sukcesora, tylko powodu, dla którego przedsiębiorstwo ma trwać. Nie brak sukcesora i źle przeprowadzony proces sukcesji, ale brak pomysłu i źle zbudowany model biznesowy jest pierwotną przyczyną trudności w przekraczaniu kolejnych granic wieku. Najpierw właściciel musi wiedzieć, dlaczego chce przedsiębiorstwo

utrzymywać przy życiu, a potem próbować znaleźć dla tego powodu odpowiednich realizatorów. Uznajemy, że to brak nowych idei biznesowych, motywacji, pieniędzy, zmęczenie, błędy decyzyjne związane z wiekiem są tu przyczyną pierwotną, a nie to, czy istnieje sukcesor i czy potrafi się porozumieć z właścicielem.

2. Nie da się udowodnić, że istnieje naturalny, wewnętrzny lub społeczny przymus, automatyczny odruch sprawiający, że przedstawiciel następnego pokolenia jedynie z racji swego urodzenia będzie uczestnikiem transferu międzygeneracyjnego, obejmującego przedsiębiorstwo rodzinne i ewentualnie inne zobowiązania. Wręcz przeciwnie, da się wykazać narastającą niechęć do uczestniczenia w takim procederze (por. badania GUESS<sup>2</sup>).

3. Przedmiotu sukcesji nie należy rozpatrywać *en bloque*, jako jednolitego agregatu, którego składowe nie odgrywają roli w procesie transferu międzygeneracyjnego. Wręcz przeciwnie, w procesie sukcesji należy dokonywać dekompozycji przedmiotu sukcesji, gdyż jego składowe podlegają różnym zasadom sukcesji i coraz częściej proces ten jest interesujący dla młodego pokolenia jedynie z perspektywy przekazywania idei, wartości, etosu, a nie materialnych składników przedsiębiorstwa.

W związku z takim podejściem przyjąć trzeba, że firma rodzinna dla potencjalnego sukcesora jest jednym z wielu równorzędnych wariantów w planowaniu kariery i przy ubieganiu się o zaangażowanie dzieci w firmie (w tym jej przejęcie) należy stosować podobne relacje, jakie stosują pracodawcy poszukujący odpowiednich pracowników na ważne stanowiska, tzn. dostrzec relacje wymiany zachodzące między uczestnikami tego procesu.

Pomocna w takim interpretowaniu procesu sukcesji okazała się socjologiczna teoria wymiany, która opisuje świat społeczny jako układ wymiany dóbr materialnych i niematerialnych między ludźmi [Blau 2009]. Każda interakcja społeczna ma charakter transakcji – „coś za coś”. Człowiek podejmuje działanie z myślą o korzyści dla siebie [Popczyk 2014, s. 88].

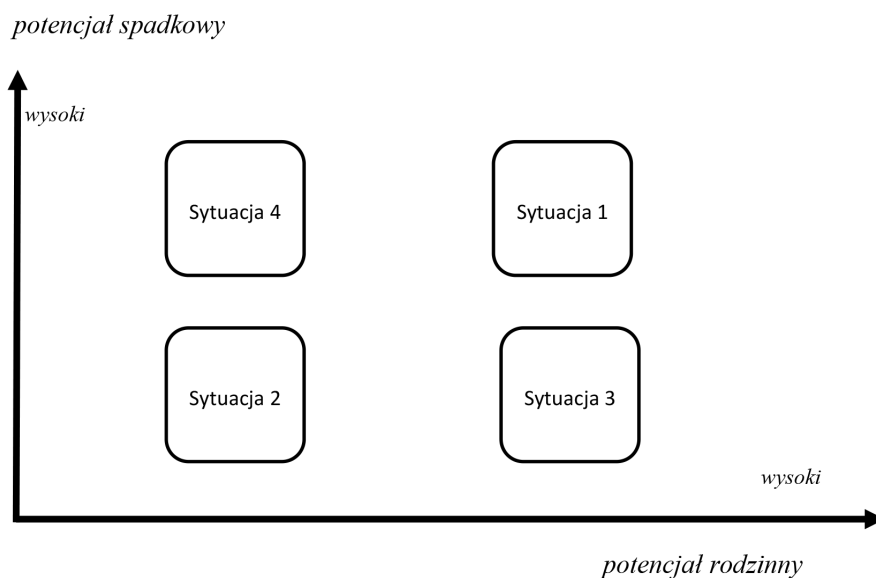
Początkiem takiego podejścia jest identyfikacja potencjału sukcesyjnego przedsiębiorstwa. Pojęcie to wprowadziliśmy jako synonim atrakcyjności tego, co może stać się przedmiotem sukcesji i warunków dostępności dla potencjalnego sukcesora. Na potencjał sukcesyjny składają się dwa elementy – potencjał rodzinny i potencjał spadkowy (masa spadkowa). Potencjał rodzinny tworzy najbliższa rodzina, tzn. w najbliższym kręgu rodzinnym są osoby, które mogą być potencjalnymi sukcesorami, ich wiek, zdrowie psychiczne i fizyczne, predyspozycje i zainteresowanie pozwalają brać je pod uwagę w dyskusjach nad przyszłością przedsiębiorstwa. Masa spadkowa zaś to material-

2. Zob. Wyniki badań, edycja 2014, [http://www.guesssurvey.org/e\\_publication\\_int.html](http://www.guesssurvey.org/e_publication_int.html) [dostęp kwiecień 2015].

ne i niematerialne zasoby przedsiębiorstwa (do których zaliczamy również wartości, modele, idee biznesowe, etos pracy) oraz związane z nimi prawa i obowiązki, które mogą stać się przedmiotem transferu.

Jeśliby zestawić te dwa elementy, to powstanie macierz różnych, ze względu na potencjał sukcesyjny, typów przedsiębiorstw rodzinnych, które wymagać będą zróżnicowanego podejścia do sukcesji. Przy tym ważna tu jest perspektywa oceny tego potencjału. Będzie ona inna z pozycji właściciela i inna z pozycji sukcesora/sukcesorów. Nazywamy ją subiektywnym potencjałem sukcesyjnym.

Rys 1. Macierz potencjałów



Źródło: opracowanie własne.

W zależności od konstelacji ich wielkości kształtowane są ścieżki sukcesyjne.

W sytuacji 1, gdy wysokiemu potencjałowi rodzinnemu towarzyszy wysoki potencjał spadkowy, z perspektywy właściciela jego pozycja przetargowa wydaje się bardzo korzystna. Dysponuje firmą o dużej wartości i szerokim gronem potencjalnych sukcesorów. Główną analizowaną opcją będzie więc sukcesja wewnętrzna. Z perspektywy sukcesora subiektywny potencjał sukcesyjny będzie niższy, gdyż jego pozycja przetargowa względem właściciela będzie osłabiona poprzez konkurencję do sukcesji.

W sytuacji 2, gdy niskiemu potencjałowi rodzinnemu towarzyszy niski potencjał spadkowy, pozycja przetargowa właściciela jest słaba. Na niską war-

tość firmy nakłada się brak chętnych do jej przejęcia. Główną opcją wydaje się tu próba korzystnej sprzedaży majątku. Z perspektywy sukcesora pozycja jest tylko nieznacznie lepsza, bo brak konkurencji do sukcesji może nieco poprawić ocenę subiektywnego potencjału sukcesyjnego.

W sytuacji 3 niskiemu potencjałowi spadkowemu towarzyszy wysoki potencjał rodzinny. Pozycja przetargowa właściciela jest lepsza niż w opcji 2, gdyż może się znaleźć (spośród wielu potencjalnych) taki sukcesor, którego przekonają inne wartości biznesu rodzinnego niż sama jego rynkowa wartość. Główna opcja – utrzymanie w rękach rodziny ze względu na wartość sentymentalną, wydaje się tu realną szansą. Z perspektywy sukcesora potencjał sukcesyjny będzie niższy niż w sytuacji 2, gdyż musi się liczyć z konkurencją, zwłaszcza wtedy, gdy wyrazi zainteresowanie przejęciem biznesu.

W sytuacji 4, gdy niski potencjał rodzinny zetknie się z wysokim spadkowym, siła przetargowa właściciela (względem rodziny) nie jest wysoka. Jednakże pozycja rynkowa daje szansę na poszukiwanie alternatywnych rozwiązań. Główna opcja – sprzedaż/sukcesja zewnętrzna, nie musi oznaczać całkowitej utraty kontroli rodziny nad firmą, chociaż próby sprzedaży częściowej zwykle nie kończą się sukcesem dla żadnej ze stron. Z perspektywy ewentualnego sukcesora (dalszych członków rodziny) siła przetargowa jest korzystna – brak konkurentów.

Pojęcie subiektywny potencjał sukcesyjny zwraca uwagę na problem oceny (pomiaru) tego potencjału. Miary potencjałów mogą obejmować albo uproszczone szacunki i porównania, albo dokładną wycenę wartości przedsiębiorstwa. Wydaje się, że nawet bardzo ogólny ogląd sytuacji zwykle uświadamia właścicielowi wielkość tego potencjału. Zwłaszcza w odniesieniu do małych biznesów, wystarczy porównać rynkowe relacje – wynagrodzenia (premie, bonusy socjalne), jakie może uzyskać młody człowiek w firmie obcej i dochody uzyskiwane w firmie własnej – aby ocenić szansę na zainteresowanie młodego człowieka związaniem swoich losów z firmą rodziców (przychody MSP to ok. 400 tys zł/rocznie; zaś przeciętne miesięczne wynagrodzenie specjalisty to ok. 100 tys. brutto rocznie wg. GUS, 03.2014).

Warianty uwzględniające sukcesję wewnątrzrodzinną są oczywiście tylko potencjalnym rozwiązaniem.

W badaniach przyjęto więc taką optykę, że sukcesja może być postrzegana w kategoriach wymiany i analizowano „podaż” ze strony sukcesorów oraz ofertę właścicieli (jakie jest zainteresowanie i jak je zwiększać).

Ocenę potencjału sukcesyjnego oceniano poprzez (a) pytania o ocenę kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowego oraz (b) pytania o wielkość rodziny respondenta. Oparcie sądów na samoocenie respondentów miało oczywiście swoje mankamenty – brak precyzji, uwzględnianie różnych



elementów przy tej ocenie, niechęć do pokazywania się w gorszym świetle. Służyły one jednak do zbadania zależności i przydatności koncepcji, więc ten brak precyzji nie był zbyt dużym problemem dla poprawności wnioskowania.

W badaniach wzięło udział 390 przedsiębiorstw. Większość badanych przedsiębiorstw/gospodarstw domowych oceniała swoją sytuację jako dobrą i bardzo dobrą, jednakże około czterdziestoprocentowa grupa określających sytuację jako przeciętną lub złą pozwalała na dokonywanie porównań i ocen.

Tabela 1. Kondycja ekonomiczna przedsiębiorstw i ich gospodarstw domowych

Samooceń kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa rodzinnego	Procent	Samooceń kondycji ekonomicznej gospodarstwa domowego	Procent
przeciętna – typowa dla tego rodzaju przedsiębiorstw na rynku	31,0	Żyjemy średnio – starcza nam na co dzień, ale musimy oszczędzać na poważniejsze zakupy	26,9
dobra – lepsza od innych podobnych przedsiębiorstw na rynku	62,6	Żyjemy dobrze – stać nas na wiele bez specjalnego oszczędzania	45,6
b. dobra – zdecydowanie lepsza niż innych podobnych przedsiębiorstw na rynku	5,6	Żyjemy bardzo dobrze – możemy sobie pozwolić na pewien luksus	19,0
zła – stosunkowo gorsza niż innych podobnych przedsiębiorstw na rynku	0,5	Żyjemy skromnie, musimy na co dzień bardzo oszczędnie gospodarować	0,8
b. zła – znacznie gorsza niż innych podobnych przedsiębiorstw na rynku	0,3	Żyjemy bardzo biednie, nie starcza nam nawet na podstawowe potrzeby	0,3
-----		trudno powiedzieć/odmowa odpowiedzi	8,5
Ogółem n=	390	Ogółem n=	390
	100,0%		100,0%

Źródło: Safin K., Pluta J., Pabjan B. 2014, s. 101.

Jeśli zaś chodzi o potencjał rodzinny, to badania pozwoliły na zidentyfikowanie wielkości rodziny w obrębie gospodarstwa domowego i rodziny nuklearnej. Zakres badań nie pozwolił na zidentyfikowanie potencjalnych sukcesorów – członków dalszej rodziny. Obraz wielkości rodziny respondenta nie odbiegał od przeciętnej rodziny charakteryzowanej w oficjalnych statystykach. Wynika z nich, że 2,7 mln to rodziny bez dzieci; prawie 2 mln rodzin to matki lub ojcowie samotnie wychowujący dzieci; a średnia wielkość rodziny 2,82 osoby.

Tabela 2. Wielkość rodziny respondenta

Kategorie osób:	Ogółem	Procent	Statystyki:		
			Średnia	Min.	Maks.
Domownicy mieszkający na stałe razem z respondentem	390	100	2,6	1	6
Dzieci respondenta/partnera	351	90	1,4	1	4
Dzieci mieszkające poza domem respondenta	90	23	1,5	1	3
Dzieci respondenta/partnera powyżej 18 r.ż.	329	84	1,3	1	4
Dzieci respondenta/partnera poniżej 18 r.ż.	37	9,5	1,3	1	3

Źródło: Safin K., Pluta J., Pabjan B. 2014, s. 101.

## 4. Podstawowe wnioski

Badania potwierdziły, że w przedsiębiorstwach dokonuje się taki rodzaj „gry” prowadzonej pomiędzy właścicielami i dziećmi, w której stawką jest przyszłość przedsiębiorstwa (i rola w firmie) a instrumentami nagrody i wzmocnienia.

- „Stosowanie zachęt i nagród instrumentalnych jest bezwzględnie powszechnym bodźcem podtrzymywania zainteresowania dzieci firmą i stanowi jeden z najbardziej charakterystycznych elementów opisujących sytuację sukcesji i włączania dzieci w procesy biznesowe. Nieco ponad połowa właścicieli firm (rodziców) stosuje w swoim postępowaniu najbardziej rozbudowany wachlarz potencjalnych i faktycznych nagród i korzyści, co wskazuje na duży potencjał sukcesyjny”.

Tabela 3. Nagrody instrumentalne skierowane wobec dzieci w sytuacji sukcesji

Rodzaj nagród instrumentalnych	tak	Ogółem
pokazujemy im pracę w naszej firmie i staramy się ich tym zaciekawić	322	370
	87,0%	100,0%
pozwalamy im pracować dorywczo w naszej firmie	315	363
	86,8%	100,0%
zatrudniamy i bardzo dobrze ich wynagradzamy	283	367
	77,1%	100,0%
zachęcamy ich do rozwoju i wdrażania własnych pomysłów w firmie	290	363
	79,9%	100,0%

proponujemy/dajemy im pracę na samodzielnym stanowisku w firmie	271	359
	75,5%	100,0%
pozwalamy im kierować pracą ludzi/działu w firmie	246	355
	69,3%	100,0%

Źródło: Safin K., Pluta J., Pabjan B. 2014, s. 162.

- Nagrody nie są używane jako argument mający przekonać dzieci do sukcesji, lecz są narzędziem racjonalnego reagowania na postawy dzieci i korespondują z nimi. W związku z tym, w sytuacji o niskim potencjale sukcesji (w opinii właściciela dzieci nie deklarują zainteresowania firmą) skala nagród instrumentalnych jest bardzo oszczędna.
- W sytuacji jednego dziecka zainteresowanego sukcesją skala nagród jest najbardziej intensywna (dziecko otrzymuje dużo nagród za swoją gotowość do sukcesji), z kolei jeśli więcej dzieci jest zainteresowanych sukcesją, to z punktu widzenia ekonomii zachowań właściciel nie czuje się zobligowany do maksymalnego zwiększania nagród.
- Ta filozofia racjonalnego reagowania wiąże się również z poziomem i postawą gotowości do odejścia z firmy (a więc i sukcesji). W tych firmach, gdzie respondent nie jest gotowy na taki krok, wysokie nagrody stanowią aż 62% przypadków, natomiast w firmach, gdzie respondent deklaruje gotowość do odejścia z firmy dominują w największym stopniu umiarkowane nagrody (69%).
- W sytuacji o dużym potencjale sukcesji dochodzi do głosu także mechanizm oszczędzania nagród, jako że nie ma potrzeby zbytniego wzmacniania nagród wobec kogoś, kto już jest przekonany lub w sytuacji, gdy więcej niż jeden sukcesor pretenduje do objęcia firmy.
- Badania wykazują również, że przedmiotu sukcesji nie należy traktować jako agregatu, lecz dokonywać jego dekompozycji. Składa się on bowiem na niego sukcesja wartości, wiedzy, władzy i własności. Każdy z tych elementów może podlegać sukcesji w innym trybie. Nie da się zadekretować skutecznej sukcesji wszystkich elementów, a niektóre podlegają sukcesji nawet wbrew woli właściciela. Stosunkowo łatwo podlegają sukcesji elementy własności materialnej i niematerialnej. Wydaje się, że są one najbardziej fetyszyzowane i postrzegane jako jedyny element sukcesji głównie z perspektywy dużych firm (o dużym potencjale i zasobach). Najmniej dostrzegalne i oczywiste są zaś te, które związane są z wartościami, ideami, etosem, a także wiedza (doświadczenie, *know-how*). Są one niedoceniane, choć mogą stanowić istotny element łączący ambicje sukcesora i właściciela, pozwalający

przekazywać umiejętność tworzenia, kreacji biznesów od podstaw. Mogą one być podstawą swoistego modelu sukcesji – tworzenia (z pomocą seniora) przez sukcesorów biznesów komplementarnych do biznesu rodziców i budowania grupy, sieci, quasi-niezależnych podmiotów jednoczonych ewentualnie wspólnym kierownictwem. Przy takim założeniu można by mówić o sukcesji nawet wtedy, gdy majątek pozostaje w rękach właściciela. Takie zastępowanie tradycyjnej filozofii hierarchii, filozofią współdziałania/sieci ma już zastosowanie w praktyce działania firm rodzinnych w Polsce.

## 5. Zakończenie

Procesy sukcesyjne w przedsiębiorstwach rodzinnych, podobnie jak samo przedsiębiorstwo, rodzina i otoczenie podlegają zmianom, które uniemożliwiają stosowanie tych samych metod i narzędzi do ich analiz. Te oczywiście procesy z trudem jednak znajdują odbicie w badaniach nad procesami sukcesyjnymi. W badaniach przyjmuje się w zasadzie te same założenia, które sformułowano na początku lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku i które na dodatek nigdy nie były poddane głębszej weryfikacji.

Wydaje się więc, że należy uwzględnić wyraźne już trendy w zachowaniach młodych pokoleń, zmiany zachodzące w strukturach rodzin, zmiany w systemach wartości współczesnych pokoleń.

Podjęta przez autorów badań nad strategiami sukcesyjnymi w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych próba innego spojrzenia na procesy sukcesyjne i próba zastosowania nowej podstawy teoretycznej dla ich analizy zdaje się przynosić ciekawe i perspektywiczne rezultaty. Pozwala, jak należy przypuszczać, lepiej zrozumieć logikę zachowań sukcesorów i właścicieli i lepiej przygotować się do skutecznego przejścia międzygeneracyjnego.

---

## Bibliografia

- Blau P.M. (2009)**, *Wymiana i władza w życiu społecznym*, Zakład wydawniczy „NOMOS”, Kraków.
- Bienert H., Eberhardt D., Hofmann R., Müller A. (2008)**, *Entscheidungsprozesse in der Unternehmensnachfolge im Familienunternehmen – ein Prozessmodell*. Forschungsbericht; KTI Nr. 8555, pd.zhaw.ch/publikation/upload/5845.pdf [10.02.2014].
- Cabrera-Suárez K., De Saá-Pérez P., García-Almeida D. (2001)**, *The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm*, “Family Business Review”, vol. XIV, no. 1, March.
- Cadieux L. (2002)**, *Succession in Women-Owned Family Businesses: A Case Study*, “Family Business Review”, Vol. 15, no. 1.
- Chirico F. (2008)**, *Knowledge accumulation in family firms*, “International Small Business Journal”, 26(4), 433–462, za W. Whatley, *A New Model for Family Owned Business Succession*, “Organization Development Journal”, Volume 29, Number 4, Winter 2011.
- Handler W.C., Kram K.E. (1988)**, *Succession in Family Firms: The Problem of Resistance*, “Family Business Review”, vol.1, no.4.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004)**, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
- Lansberg I., Astrachan J.H. (1994)**, *Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training The Importance of Mediating Factors*, “Family Business Review”, vol. VII, no. 1, Spring.
- Miller D., Steier L., Le Breton-Miller I. (2006)**, *Lost in time: intergenerational succession, change and failure in family business* [w:] P. Zata Poutziouris, K. X. Smyrnios, Sabine B. Klein, *Handbook of research on family business*, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA.
- Popczyk W. (2014)**, *Kapitał społeczny w firmach rodzinnych. Nepotyzm a kapitał rodziny* [w:] A. Marjański, Ł. Sułkowski (red.), *Firmy rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XV, Zeszyt 7, cz. III.
- Safin K, Pluta J., Pabjan B. (2014)**, *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, Difin, Warszawa.
- Schmitt-Rodermund E., Schröder E. (2009)**, *Innerfamiliäre Nachfolge in Familienunternehmen Studie zur Förderung und Entwicklung des Nachwuchses in Familienunternehmen*, Jena [http://www2.unijena.de/svw/devpsy/projects/download/nachfolgefinal.pdf].
- Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H. (2003)**, *Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results*, „Family Business Review”, vol. 16, no. 1.
- Stavrou E. (1998)**, *A Four Factor Model: A Guide to Planning Next Generation Involvement in the Family Firm*, “Family Business Review”, vol. XI, no. 2, June [odczyt 10.02.2014].
- Sułkowski Ł, Marjański A. (2009)**, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

---

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

**Venter E., Boshoff C., Maas G. (2005)**, *The Influence of Successor Related Factors on the Succession Process in Small and Medium Sized Family Business*, "Family Business Review", vol. 8., no. 4.

**Ward J.L. (1987)**, *Keeping the family business healthy*, Jossey Bass, San Francisco.

**Izabela Kołodkiewicz**

Akademia Leona Koźmińskiego

**Marta Wojtyra**

Akademia Leona Koźmińskiego

## Sukcesja zewnętrzna w firmie rodzinnej. Ważne wyzwanie dla współczesnych gospodarek

### **External Succession in a Family firm. The Significant Challenge for Contemporary Economies**

---

**Abstract:** The purpose of this article is to approach the issue of external succession in a family firm, which is understood as a transfer of business ownership as well as business management, in the hands of people outside the family – owners. The important element of considerations discussed herein is also the presentation of forms of support, which may be used by owners of European family firms when they decide on this type of succession.

The success of this transaction type gains importance in the context of business continuity and thus preservation of workplaces provided by it. European Commission recognizing the significance of external succession problem and in a wider perspective the phenomenon of business transfer (not only family business) for European economy, took actions to support main participants in this process: entrepreneur – senior selling business and its potential acquirer. The primary areas in which they may receive help are: raising awareness of entrepreneur – senior about necessity of planning succession process, education, mentoring, training and consulting, matchmaking between senior entrepreneur and potential buyers and financial support.

**Key-words:** external succession, business transfer, forms of support for potential buyers and sellers, European Union.

## Wstęp

Aktualnie populację polskich firm rodzinnych ocenia się na 60%, a ich udział w tworzeniu PKB na 40% [Lewandowska (red.) 2013, s. 1]. Liczby te pokazują, że firmy te są bardzo ważnym aktorem polskiej sceny gospodarczej. Należy jednak podkreślić, że w dużej mierze jest to aktor stosunkowo młody<sup>1</sup>, który powoli zbliża się do „trzydziestki”, ale którego w ciągu najbliższych lat czeka bardzo ważne wyzwanie w postaci sukcesji, której wynik będzie warunkował jego dalsze losy. Jak wskazują bowiem najczęściej cytowane dane statystyczne, w ręce drugiego pokolenia przechodzi 30% biznesów rodzinnych, z tej populacji pod rządy trzeciej generacji przechodzi już tylko 15% firm, a w ręce kolejnych pokoleń rodziny dostaje się jedynie 3% przedsiębiorstw [np. Ward 1987]. Sukcesja w firmach rodzinnych należy więc do jednych z trudniejszych procesów, z jakimi muszą się one zmierzyć [Sharma 2004, s. 20].

O dodatkowej złożoności tego procesu w polskich uwarunkowaniach decyduje również brak wcześniejszych doświadczeń w tym obszarze. Dla obecnego, pierwszego pokolenia polskich firm rodzinnych czyni to sukcesję jeszcze trudniejszym wyzwaniem, aniżeli dla ich odpowiedników działających w krajach rozwiniętych. W krajach tych praktycznie nieprzerwanie miała miejsce kumulacja wzorców postępowania, związanych z międzygeneracyjną zmianą, a z nagromadzonych do tej pory zasobów doświadczeń, współczesne firmy rodzinne mogą korzystać bez ograniczeń. Polskie firmy rodzinne są natomiast dopiero na etapie zdobywania pierwszych doświadczeń w tym zakresie.

Nie należy się też dziwić, że kwestia sukcesji w polskich firmach rodzinnych wzbudza również coraz większe zainteresowanie zarówno wśród polskich badaczy, jak i praktyków, a ich owocem jest rosnąca na ten temat liczba publikacji [np. Surdej i Wach 2010; Sułkowski i Marjański 2009, Kowalewska (red.) 2009, Jeżak i in. 2004]. Tym, co łączy większość z nich, jest przyjęcie założenia, że nadchodząca sukcesja będzie mieć charakter międzygeneracyjnej zmiany między pokoleniami, najpierw władzy, następnie własności, a firma rodzinna pozostanie w rodzinie. O jego przyjęciu w dużej mierze decydują otrzymane do tej pory wyniki badań. Na przykład w grupie badanych przez „Puls Biznesu” przedstawicieli polskich firm rodzinnych, 67% z nich zadeklarowało chęć przekazania biznesu członkowi rodziny [Inicjatywa Firm Rodzinnych i THINKTANK 2012, s. 19]. Wyniki innych badań potwierdzają ten kierunek, wskazując, że jedynie 7% badanych właścicieli rozważało przekazanie zarządzania firmą rodzinną w ręce menedżera spoza firmy (5%), bądź

1. Siły napędowe do tworzenia firm rodzinnych w Polsce pojawiły się bowiem pod koniec lat 80. XX w., przyjmując formę regulacji prawnych, tzw. Ustawa Wilczka, ułatwiających podejmowanie i prowadzenie działalności gospodarczej.



z firmy (2%) [Lewandowska (red.) 2013, s. 16]. Z badań A. Surdeja i K. Wacha [2010, s. 127] z kolei wynika, że sprzedaż firmy rozważało niespełna 3% badanych przez nich przedstawicieli polskich firm rodzinnych.

W literaturze przedmiotu pojawiają się jednak inne jeszcze dane, które sugerują, że sukcesja w polskich firmach rodzinnych niekoniecznie musi zachodzić według powyższych założeń. Na przykład ostatnie wyniki badań, przeprowadzone w 2013 r. wśród 11 860 polskich studentów ujawniają, że jedynie 6.3% przedstawicieli młodszego pokolenia – dzieci właścicieli firm rodzinnych, którzy wzięli udział w badaniu - wyraziło zainteresowanie przejęciem rodzinnego biznesu [Instytut Rodzinnego Biznesu 2013, s. 14]. Wyniki te wskazują tym samym konieczność wzięcia pod uwagę innego jeszcze scenariusza zdarzeń, jaki może mieć miejsce w polskich biznesach rodzinnych. Może się bowiem zdarzyć, że w wyniku braku sukcesora z rodziny, rodzina właścicieli będzie musiała podjąć decyzję o przekazaniu zarządzania i własności rodzinnego przedsiębiorstwa osobom spoza niej. I tym samym będzie mieć miejsce sukcesja zewnętrzna.

O takim potencjalnym rozwoju wydarzeń może też zadecydować charakterystyczna dla firm rodzinnych niechęć do poruszania kwestii sukcesji przez seniorów i juniorów, jak również odciążanie jej w czasie (np. 40% właścicieli powyżej 65 roku życia nadal planuje sukcesję) [Lewandowska (red.) 2013, s. 4].

Ze względu na fakt, że w polskiej literaturze przedmiotu, kwestia sukcesji zewnętrznej w firmach rodzinnych praktycznie nie została dostrzeżona, celem tego artykułu jest przybliżenie zagadnienia sukcesji zewnętrznej, jako potencjalnego scenariusza zdarzeń, które mogą stać się udziałem polskich firm rodzinnych. Charakterystyka ta zostanie dokonana na podstawie dotychczasowych doświadczeń firm rodzinnych działających w Unii Europejskiej. Warto w tym miejscu też dodać, że Komisja Europejska dostrzegła już wagę tego procesu także w kontekście funkcjonowania całego sektora małych i średnich przedsiębiorstw [np. European Commission 2006, European Commission 2003a, European Commission 2003b]. Ważnym elementem prowadzonych rozważań będzie również omówienie form wsparcia, z jakich właściciele europejskich firm rodzinnych mogą skorzystać, decydując się na tego typu sukcesję.

W pierwszej części artykułu nastąpi omówienie zjawiska sukcesji zewnętrznej oraz jej znaczenia dla gospodarek krajów. W drugiej części zostaną przedstawione kluczowe formy wsparcia dla przedsiębiorców – właścicieli firm rodzinnych, decydujących się na przekazanie biznesu – własności i zarządzania w obce ręce. Całość zaś zakończy podsumowanie.

Przed rozpoczęciem prezentacji wyników analizy dostępnej literatury przedmiotu oraz celem wzrostu przejrzystości prowadzonych rozważań należy jeszcze doprecyzować, jak rozumiemy sukcesję zewnętrzną. Na potrzeby

artykułu została przyjęta następująca definicja: sukcesja zewnętrzna w firmie rodzinnej oznacza transfer własności biznesu, jak również zarządzanie nim, w ręce osoby spoza rodziny. W efekcie tego rodzina traci zdolność decyzyjną, ale przedsiębiorstwo kontynuuje swoją działalność [Wennberg i in. 2011, s. 4]. W szerszym ujęciu, rozszerzając ten proces na pozostałe nierodzinne podmioty, w literaturze przedmiotu określany jest on jako transfer biznesu (ang. business transfer) [np. European Commission 2006, s. 8].

## Sukcesja zewnętrzna – business transfer – ważne wyzwanie współczesnych czasów

Niezależnie od kraju działania, pod względem wielkości firmy rodzinne nie stanowią jednorodnej grupy. Obejmują one zarówno przedstawicieli sektora małych i średnich przedsiębiorstw, jak również duże podmioty. Na potrzeby dalszych rozważań w centrum uwagi pozostaną te, które reprezentują sektor MŚP i które w dużej mierze stanowią większość firm rodzinnych, zarówno w Polsce, jak i Europie. W tym miejscu należy przypomnieć, że przedsiębiorstwa z tego sektora mają nie tylko istotny wkład w tworzeniu PKB, ale są również ważnym kreatorem miejsc pracy [np. Cieślik 2014, s. 114]. Kontynuacja działalności firmy rodzinnej jest nie tylko ważna dla rodziny właścicieli, ale jest też kluczowa dla zatrudnionych w niej pracowników. Patrząc zaś szerzej, czyli w aspekcie całego sektora MŚP, istotna jest także dla gospodarek krajowych. Na przykład w Holandii, z powodu braku potencjalnego następcy dla przedsiębiorcy – seniora, co roku ma miejsce likwidacja 20 000 małych i średnich przedsiębiorstw oraz 10 000 nieudanych sukcesji. W praktyce gospodarczej oznacza to utratę 80 000 miejsc pracy i obrotów w wysokości prawie 4 miliardów euro [Van Teeffelen i in. 2014, s. 4].

Z przeprowadzonych w 2006 r. na potrzeby Komisji Europejskiej szacunków wynika, że w ciągu kolejnych 10 lat jedna trzecia przedsiębiorców z UE wycofa się ze swoich biznesów, przy czym część z nich może rozpocząć nową działalność gospodarczą. Na podstawie tych danych można też wnioskować, że każdego roku około 690 000 przedsiębiorstw, z których większość działa w sektorze MŚP, zmieni właściciela [European Commission 2006, s. 8]. Tabela 1 prezentuje szacunkowe wielkości potencjalnych transferów biznesu dla wybranych krajów Unii Europejskiej.

Tabela 1. Liczba potencjalnych transferów przedsiębiorstw w ręce nowego właściciela w ciągu kolejnych 10 lat – wybrane kraje UE

Kraj	Szacunkowa liczba przedsiębiorstw
Niemcy	700 000
Francja	600 000
Holandia	80 000
Szwecja	45 000 - 50 000
Finlandia	60 000
Włochy	50 000

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w raporci eEuropean Commission (2006), *Markets for business transfers fostering transparent marketplaces for the transfer of business in Europe*, Report of the Expert Group, Brussels, ss. 8–9.

Sukces tego typu transferów jest dla krajowych gospodarek bardzo ważny, ze względu na dostarczanie przez te podmioty 2.8 mln miejsc pracy [European Commission 2006, s. 8]. O jego znaczeniu decyduje również fakt, że więcej miejsc pracy jest tworzonych przez istniejące już firmy, jako nowo powstałe przedsiębiorstwa [Pasanen i Laukkanen 2006, s. 684]. Innym jeszcze czynnikiem, który powoduje wzrost znaczenia tego procesu, jest wyższy wskaźnik przeżycia firm, które z sukcesem przeszły przez proces transferu biznesu w porównaniu do nowo tworzonych biznesowych przedsięwzięć. Na przykład w Austrii wskaźnik przetrwania 5 lat dla przedsiębiorstw, których transfer w ręce nowych właścicieli zakończył się sukcesem, wynosił 96%, a dla nowo stworzonych przedsiębiorstw (strat-up) 75% [European Commission 2003b, s. 9].

W kontekście zaś firm rodzinnych, wyniki badań wskazują, że tego typu podmioty przekazane w „obce” ręce realizują lepsze wyniki w porównaniu z tymi, które pozostały w rodzinie. Z drugiej strony przeżywalność tych ostatnich jest jednak wyższa [Wennberg i in. 2011, s. 2]. Wyniki te powinny też dawać do myślenia, w aspekcie identyfikowanych trendów sukcesyjnych wśród rodzinnych przedsiębiorstw w Europie. Dominująca wśród nich zaczyna być bowiem chęć sprzedaży rodzinnego biznesu. Na przykład w Szwajcarii 50% badanych właścicieli firm rodzinnych zadeklarowało, że planuje sukcesję zewnętrzną. Wśród potencjalnych scenariuszy sukcesji zewnętrznej znalazła się: sprzedaż pracownikowi/pracownikom (52% wskazań) lub inwestorowi strategicznemu będącemu inną firmą (35% wskazań), jak również sprzedaż osobie z zewnątrz (21% wskazań). Co ciekawe, to sprzedaż inwestorowi finansowemu czy wejście na giełdę rzadko było bra-

ne pod uwagę przez szwajcarskich przedsiębiorców [Halter i in. 2009, s. 13]. W Szwecji z kolei można już zaobserwować realizację tego scenariusza, gdyż 2/3 ostatnich transferów własności firm rodzinnych miało charakter sukcesji zewnętrznej [Wennberg i in. 2011, s. 34].

Sukcesja zewnętrzna, jak i sukcesja wewnętrzna, należy do procesów charakteryzujących się wysokim poziomem złożoności i tym samym wymagających dobrego przygotowania. Niestety istotnym zagrożeniem dla obu tych procesów jest zbyt późne podjęcie działań, co może prowadzić do ich porażki, a w efekcie do utraty miejsc pracy, aktywów, jak również możliwości dalszego rozwoju [European Commission 2003a, s. 2].

Świadomość potrzeby znalezienia sukcesora, w wielu przypadkach dopiero budzi u przedsiębiorcy – seniora zbliżająca się emerytura, ale też nie zawsze [Lewandowska 2013, s. 12]. W części krajów podejmowane są więc działania mające na celu uświadomienie przedsiębiorcom – seniorom, nie tylko z firm rodzinnych, konieczności planowania sukcesji. Na przykład w Holandii do wszystkich przedsiębiorców powyżej 55 roku życia, przesyłane są listy, które informują o znaczeniu planowania sukcesji oraz o dostępnych formach wsparcia. W Finlandii natomiast przedsiębiorcy mogą wziąć udział w trzydniowych konsultacjach, w czasie których przy wsparciu doświadczonych konsultantów analizują różne opcje i rozwiązania dotyczące potencjalnej sukcesji (program „ViestinVaihto”, ang. *Passing the Baton*) [Duh 2012, s. 223].

Kolejnym ważnym czynnikiem, opóźniającym podjęcie przez przedsiębiorcę – seniora działań na rzecz planowania sukcesji (niezależnie, czy zewnętrznej czy wewnętrznej), są kwestie natury psychologicznej lub emocjonalnej [European Commission 2003b, ss. 5–6]. Silna emocjonalna więź przedsiębiorcy – seniora z firmą może stać się istotnym ograniczeniem dla zaangażowania się potencjalnych sukcesorów – członków rodziny w rodzinny biznes. W takich uwarunkowaniach mogą oni nigdy nie otrzymać szansy rozwinięcia umiejętności niezbędnych do prowadzenia firmy oraz zdobycia szacunku pracowników. Naturalnym następstwem tej sytuacji jest opuszczenie przez potencjalnych sukcesorów rodzinnej firmy [Massis i in. 2008, s. 186]. Odnajdując zaś swoją drogę zawodową gdzie indziej, mogą nie być już zainteresowani powrotem do firmy rodzinnej, nawet gdyby się pojawiła taka potrzeba [Vozikis i in. 2012, s. 99]. Odrzucenie przez nich propozycji przejęcia sterów rodzinnego biznesu wymusza tym samym poszukiwanie innych rozwiązań.

W przypadku sukcesji zewnętrznej, oznaczającej transfer własności i zarządzania w ręce outsidera, ważnym źródłem trudności, z którymi przedsiębiorca – senior musi się zmierzyć, jest brak doświadczenia oraz wiedzy, jak ją przeprowadzić, w tym, od kogo można uzyskać pomoc oraz gdzie znaleźć potrzebne informacje. Istotny problem stwarzają również regulacje prawne,

szczególnie w zakresie prawa przedsiębiorstw, podatków oraz formalności administracyjnych [European Commission 2003b, s. 6].

Omawiając proces sukcesji zewnętrznej, nie należy też zapominać o drugim, obok sprzedającego rodzinny biznes przedsiębiorcy seniora, jego ważnym uczestniku, czyli potencjalnym jego kupcu. W przypadku rodzinnych przedsiębiorstw, charakteryzujących się skoncentrowaną strukturą własności, istotnym wyzwaniem staje się tym samym zmniejszenie asymetrii informacji pomiędzy sprzedającym przedsiębiorcą – seniorem a nabywającym przedsiębiorstwo outsiderem [np. Wennberg i in. 2011, s. 32].

Komisja Europejska, dostrzegając wagę problemu sukcesji zewnętrznej, a w szerszej perspektywie zjawiska transferu przedsiębiorstw nie tylko rodzinnych, powołała grupę ekspertów, których zadaniem było opracowanie rekomendacji ułatwiających „spotkanie” potencjalnych kupujących oraz przedsiębiorców – seniorów sprzedających swój biznes. Ich celem było także wskazanie działań, które powinny prowadzić do zakończenia tej transakcji sukcesem. W tym artykule niejednokrotnie bowiem wskazywano, że porażka sukcesji zewnętrznej / transferu przedsiębiorstwa może oznaczać utratę miejsc pracy oraz aktywów, a na to, w dzisiejszych i wciąż trudnych czasach, Europa nie może sobie pozwolić. Poniżej zostaną przedstawione wypracowane przez grupę ekspertów rekomendacje (Ramka 1), w kolejnym natomiast punkcie zostaną omówione potencjalne działania wsparcia skierowane do przedsiębiorców – seniorów planujących sukcesję zewnętrzną, jak również do potencjalnych nabywców ich przedsiębiorstw.

Ramka 1. Rekomendacje mające na celu ułatwienie realizacji sukcesji zewnętrznej/transferu biznesu opracowane przez grupę ekspertów UE

- Stworzenie europejskiego centrum transferu przedsiębiorstw (*business transfer center*), w postaci wirtualnej platformy, celem koordynacji gromadzonych informacji oraz dzielenia się dobrymi praktykami w ramach Europy, jak również ułatwiającego transgraniczną współpracę. Tego typu centra powinny być też tworzone na poziomie krajowym.
- Stworzenie europejskiego rynku sprzedawców i kupców w powiązaniu z centrum transferu biznesu, celem połączenia istniejących krajowych baz danych oraz zachęcenia do ich budowy krajów, które ich jeszcze nie mają.
- Organizacja na poziomie europejskim regularnych spotkań poświęconych zagadnieniom transferu przedsiębiorstw, celem wymiany dobrych praktyk, jak również wykorzystania wyników tych spotkań w ramach seminariów i spotkań na poziomie krajowym, regionalnym oraz lokalnym.
- Rozwój alternatywnych lub dodatkowych, adekwatnych do potrzeb, szkoleń i narzędzi zarządzania dla obecnych lub przyszłych zarządzających właścicieli oraz małych firm rodzinnych.
- Uruchomienie programów wsparcia publicznego oraz inicjowane badań na temat transferu biznesu.
- Poświęcanie tyle samo uwagi zagadnieniu transferu przedsiębiorstw, jak uruchamianiu nowego przedsiębiorstwa.

Źródło: European Commission (2003b), *Helping the transfer of businesses. A 'good practice guide' of measures for supporting the transfer of businesses to new ownership*, European Communities, Brussels, s. 8.

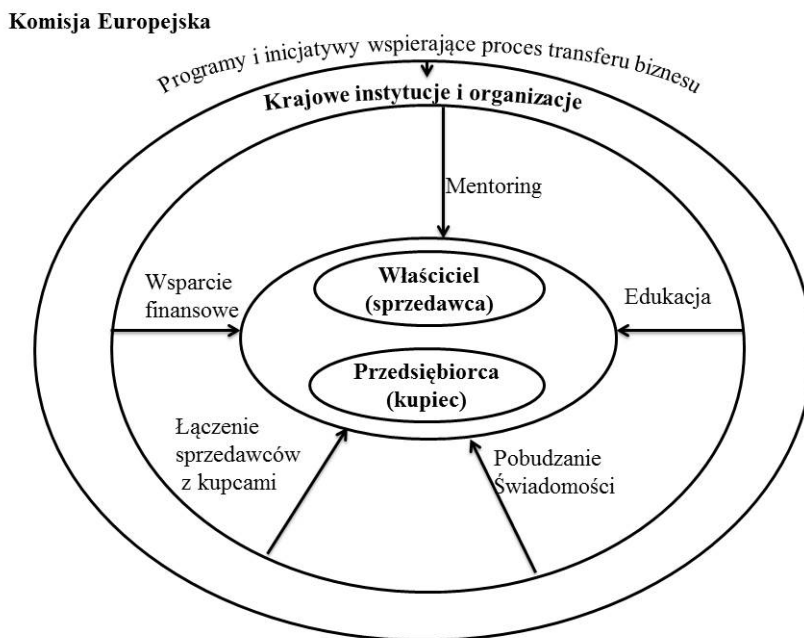
## Formy wsparcia przedsiębiorców w sukcesji zewnętrznej

Pierwsze rekomendacje dotyczące transferu małych i średnich przedsiębiorstw zostały ogłoszone w 1994 roku, kiedy to Komisja Europejska postawiła przed krajami należącymi do Wspólnoty sześć głównych celów. Dotyczyły one: uświadamiania właścicieli przedsiębiorstw o zbliżających się problemach związanych z przekazaniem biznesu, utworzenia środowiska finansowego wspierającego ten proces, wprowadzenia procedur umożliwiających przedsiębiorcom efektywny transfer przedsiębiorstwa, zapewnienia przetrwania firmy w przypadku śmierci właściciela, zapewnienia sukcesji wewnątrz rodziny poprzez zmiany podatków od darowizn i spadków oraz zachęcenia przedsiębiorców do sprzedaży biznesu osobie spoza rodziny [European Commission 1994, art. 1].

W wielu krajach od tamtej pory podjęto działania mające na celu realizację zaleceń unijnych, tworząc tym samym system wsparcia sukcesji zewnętrznej, jak również transferu biznesu. W systemie tym można wyróżnić pięć podstawowych obszarów, w jakich główni uczestnicy tych procesów mogą otrzymać pomoc. Należą do nich: pobudzanie świadomości przedsiębiorcy do zaplano-

wania procesu sukcesji, mentoring, edukacja, łączenie sprzedawców z potencjalnymi kupcami oraz wsparcie finansowe (Rysunek 1).

Rysunek 1. System wsparcia sukcesji zewnętrznej – główne obszary



Źródło: opracowanie własne na podstawie: European Commission (2012), *Facilitating transfer of business. Guide series: How to support SME Policy from structural Funds*, Brussels, ss. 23, 27-32 i Transeo (2014), *Awareness-raising of the business owner about transferring/selling the business*, Final Report, komputeropis.

### Pobudzenie świadomości

Największym wyzwaniem dla sukcesu sukcesji zewnętrznej, jak również sukcesu transferu przedsiębiorstw, jest adekwatne w czasie jego rozpoczęcie. Dlatego też w ciągu ostatnich lat w wielu europejskich krajach zaczęto podejmować działania mające na celu pobudzenie świadomości przedsiębiorców – seniorów o zbliżającej się konieczności przekazania firmy w inne ręce. Jednym z przykładów tych działań jest wspomniane już w artykule narzędzie, opracowane przez jeden z urzędów administracji rządowej w Holandii w postaci listu, który jest wysyłany do wszystkich przedsiębiorców powyżej 55 roku życia. List ten zawiera informacje o znaczeniu planowania sukcesji oraz o dostępnych formach wsparcia. We Włoszech z kolei, do różnych instytucji, jak również menedżerów, konsultantów i przedsiębiorców, co dwa miesiące

wysyłany jest biuletyn „Transfbiz”. Informuje on o organizacjach wspierających transfer biznesu oraz prezentuje wyniki najnowszych sondaży i badań na ten temat. Ponadto we Włoszech działa także organizacja Formaper, która systematycznie informuje młodych przedsiębiorców o możliwości prowadzenia istniejących firm oraz umożliwia im spotkanie z doświadczonymi przedsiębiorcami [European Commission 2012, ss. 27–28].

W dobie cyfryzacji i rozwoju technologii użyteczne rozwiązania, mogące uświadomić właścicielom problemy związane z sukcesją zewnętrzną i wewnętrzną, stanowią także bardziej rozwinięte narzędzia internetowe. Na przykład należy do nich strona „succession scorecard”, składająca się z trzech elementów, tj.: krótkiego przeglądu czynników sukcesu, które właściciel powinien uwzględnić w procesie sukcesji, dokładnego omówienia i analizy tychże czynników oraz z testu sprawdzającego właściciela, sukcesora lub akcjonariusza. Wyniki testu mają na celu uświadomić badanym, w jakim punkcie procesu sukcesji się znajdują i co muszą zrobić, aby ten proces właściwie przeprowadzić i aby zakończyć go sukcesem [Matser i Lievens 2010, s. 10].

#### Edukacja

Powyższe przykłady są jednymi z najlepszych rozwiązań, jakie obecnie są stosowane w celu pobudzenia świadomości wagi problemu sukcesji wśród przedsiębiorców – seniorów. Niemniej jednak powstające na uczelniach europejskich kursy i programy nauczania dotyczące sektora firm rodzinnych pozwalają przypuszczać, iż w przyszłości proces sukcesji, w przedsiębiorstwach, niezależnie czy będzie to sukcesja wewnętrzna czy zewnętrzna, będzie coraz częściej zaczynał się od wcześniejszego etapu, jakim jest edukacja w wyższych szkołach. Na przykład w Lahti na Uniwersytecie Nauk Stosowanych, już od 2005 roku prowadzony jest program nazywany „Business Succession School”. Uczestniczący w nim studenci uczą się m.in. jak wdrażać proces sukcesji oraz jakie działania należy podjąć po jego zakończeniu. Mają również możliwość nawiązania kontaktu z właścicielami firm, którzy potrzebują zewnętrznego sukcesora. Oprócz uniwersytetu w Lahti, dziesięć innych uniwersytetów w Finlandii podjęło też próbę wdrożenia tego programu [European Commission 2008, s. 25]. Natomiast Instytut Small Biznesu w Szkole Ekonomii i Administracji w Turku oferuje roczne szkolenia w zakresie sukcesji w przedsiębiorstwach [Malinen 2001, s. 1].

#### Mentoring, szkolenia i doradztwo

Uczelnie kształcące przyszłych kupców firm rodzinnych, jak również sukcesorów pochodzących z rodziny właścicieli firmy rodzinnej, mimo starannie opracowanych programów nauczania mogą okazać się niewystarczającym



wsparciem dla przedsiębiorców planujących sukcesję zewnętrzną. Dlatego też konieczna jest pomoc organizacji doradczych. W Polsce i innych krajach europejskich, według najnowszych badań szkoleniami i mentoringiem w zakresie transferu biznesu zajmują się głównie izby handlowe i przemysłowe, organizacje prywatne, a następnie organizacje publiczne i profesjonalne stowarzyszenia [European Commission 2011, s. 98].

Jeśli chodzi o aktywność ww. instytucji, to na przykład izby handlowe we Francji i Niemczech zorganizowały warsztaty informujące i zachęcające pojedyncze jednostki do przejęcia biznesu, jak również przetestowały różne formy szkoleń dla potencjalnych kupców [Deschamps 2012, s. 7]. Ponadto Regionalna Izba Handlowo-Przemysłowa Rhone-Alpes i 33 regionalne izby handlowe, zlokalizowane w 18 krajach europejskich, zrealizowały projekt w ramach którego w ciągu 10 dni, tysiąc potencjalnych kupców skorzystało z bezpłatnych usług doradczych dotyczących przejęcia biznesu [Thevenard-Puthod i Picard 2012, s. 7].

Na podobne szkolenia i usługi doradcze mogą również liczyć właściciele firm rodzinnych, którzy chcą sprzedać swój biznes. We Francji na przykład mogą oni uczestniczyć w czterogodzinnych warsztatach, poświęconych różnym aspektom transferu biznesu, organizowanym przez lokalne agencje doradcze. Belgijscy przedsiębiorcy z kolei mogą skorzystać z bezpłatnych usług oferowanych przez sieć firm doradczych, na każdym etapie prowadzenia swojej działalności (Agents Relais Transmission – „ART”). W Finlandii natomiast właścicielom firm oferuje się indywidualne konsultacje z doradcami zatrudnionymi w lokalnych biurach Związku Fińskich Przedsiębiorców [Transeo 2014, ss. 31, 39, 50]. W Niemczech, gdzie również pojawiła się idea takich konsultacji, doradcami są często doświadczeni przedsiębiorcy. Wiele organizacji szkoleniowo-konsultingowych, wspierających proces transferu biznesu, takich jak np. StudioCentroVeneto sas, oprócz typowego doradztwa oferuje przedsiębiorcom wsparcie w całym procesie przekazania władzy i własności [European Commission 2012, ss. 28, 30].

#### Łączenie sprzedawców z potencjalnymi kupcami

Ważnym wyzwaniem w procesie sukcesji zewnętrznej, jak również transferu biznesu jest spotkanie się przedsiębiorcy – seniora, sprzedającego swoją firmę z jej potencjalnym nabywcą. Organizacje zajmujące się doradztwem w procesie transferu biznesu niekiedy pomagają tym pierwszym w poszukiwaniu potencjalnych kupców. Przykładem może być tutaj hiszpańska agencja dla rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw (Dirección General de Política de la Pyme), która oferuje przedsiębiorcom stworzenie profilu ich oferty i pomoc w przejściu przez proces sprzedaży, aż do momentu podpisania umowy

[European Commission 2012, s. 29]. Bardziej rozszerzoną ofertę przedstawia przedsiębiorcom – seniorom belgijska organizacja Sowacess. Dzięki niej właściciele firm mogą umieszczać swoje reklamy na wyznaczonej platformie bez limitów czasowych. Kupcy i sprzedawcy są anonimowi, jeśli ktoś chce nabyć lub sprzedać określone przedsiębiorstwo musi skontaktować się w pierwszej kolejności z osobami zarządzającymi platformą. Ponadto sprzedawca, tworząc profil na platformie może liczyć na pomoc konsultantów, księgowych oraz pracowników banków. Kolejnym przykładem internetowych platform łączących kupców ze sprzedawcami, są niemieckie strony next-change i change-online, będące inicjatywami rządowymi. Dzięki sprawnie działającej sieci partnerów, reklamy zgłaszane przez przedsiębiorców trafiają do baz danych izb handlowych, banków i innych organizacji [European Commission 2006, ss. 25–28].

### Wsparcie finansowe

Jednym z ważniejszych czynników wpływających na proces sukcesji zewnętrznej jest wsparcie finansowe. Tabela 2 przedstawia wybrane kraje Unii Europejskiej, w których wprowadzono różne formy wsparcia dla przedsiębiorców zainteresowanych kupnem istniejącej firmy. Z zawartych w niej danych wynika, że organizacje zaangażowane w proces transferu biznesu to głównie instytucje finansowe, które są powoływane przez rządy wymienionych państw lub są wspierane w ramach rządowych programów. Środki finansowe udzielane przez te podmioty mają zazwyczaj postać kredytów lub poręczeń kredytowych, ale możliwymi formami wsparcia są również dotacje.

Tabela 2. Wsparcie finansowe transferu biznesu w krajach Unii Europejskiej

Kraj	Organizacja udzielająca wsparcia finansowego	Forma wsparcia
Dania	Dwie sieci Aniołów Biznesu sfinansowane i założone przez rząd duński Fundusz Inwestycyjny -VækstFonden	Środki finansowe inwestowane w zamian za udziały w firmie Poręczenia kredytowe
Niemcy	Fundusze venture capital	Fundusze VC w zamian za pomoc przedsiębiorcy otrzymują środki pieniężne z rządowego programu
Francja	Rząd francuski OSEO NACRE	Zmniejszenie podatku dochodowego Kredyty bez poręczeń Współfinansowanie projektów dotyczących transferu przedsiębiorstwa
Austria	Bank – Austria Wirtschaftsservice GmbH w ramach własnego projektu Jungunternehmer/innen-Förderungsaktion	Dotacja w wysokości 7% poniesionych kosztów inwestycji lub w przypadku kredytu bankowego poręczenie do określonej kwoty
Finlandia	Instytucja finansowa – Finnveraplc	Kredyty lub zabezpieczenie pożyczki i kredytów

Luksemburg	Instytucja bankowa - Société Nationale de Crédit et d'Investissement	Kredyty bez poręczeń
Belgia	Instytucja publiczna - Participatiefonds	Kredyty na zakup większości udziałów przedsiębiorstwa lub na pokrycie części kosztów związanych z procesem transferu biznesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: European Commission (2003a), *Transfer of businesses – continuity through a new beginning*, Final report of the MAP 2002 project, Brussels, s.18 oraz European Commission (2012), *Facilitating transfer of business. Guide series: How to support SME Policy from structural Funds*, Brussels, ss. 33–34.

## Podsumowanie

Wyniki światowych badań wskazują, że sukcesja zewnętrzna w firmach rodzinnych coraz częściej zaczyna być rozpatrywana jako konkurencyjna do tradycyjnej sukcesji, gdy rodzinny biznes pozostawał w rodzinie. Sukcesja zewnętrzna, tak jak i sukcesja wewnętrzna, charakteryzuje się wysokim poziomem złożoności. Do podstawowych źródeł trudności, charakterystycznych też dla sukcesji wewnętrznej, należą kwestie natury psychologicznej lub emocjonalnej powiązane z osobą przedsiębiorcy – seniora. Często są też one odpowiedzialne za zbyt późne podjęcie sukcesyjnych działań, i w efekcie zmniejszenie szans na ich sukces. Kolejnym źródłem trudności, które przedsiębiorca – senior musi pokonać, realizując sukcesję zewnętrzną, jest jego brak doświadczenia oraz wiedzy na jej temat, w tym od kogo może uzyskać pomoc oraz gdzie może znaleźć potrzebne informacje (np. gdzie szukać informacji o potencjalnym nabywcy). W przypadku sukcesji zewnętrznej istotne też wyzwanie tworzą regulacje prawne, szczególnie w zakresie prawa przedsiębiorstw, podatków, jak również formalności administracyjnych.

Komisja Europejska, dostrzegając wagę problemu sukcesji zewnętrznej, a w szerszej perspektywie zjawiska transferu przedsiębiorstw nie tylko rodzinnych, dla europejskiej gospodarki, podjęła działania na rzecz wsparcia głównych uczestników tego procesu: przedsiębiorcy – seniora sprzedającego biznes oraz potencjalnego jego kupca. Do podstawowych obszarów, w jakich mogą oni otrzymać pomoc należy:

- pobudzanie świadomości przedsiębiorcy – seniora o konieczności planowania procesu sukcesji,
- edukacja,
- mentoring, szkolenia i doradztwo,
- działania wspierające łączenie przedsiębiorcy – seniora z potencjalnymi kupcami oraz wsparcie finansowe.

---

W Polsce zagadnienie sukcesji zewnętrznej w firmach rodzinnych wciąż praktycznie pozostaje niedostrzeżone. W dużej mierze może to wynikać z faktu, że w pierwszej generacji właścicieli – założycieli polskich biznesów rodzinnych dominuje silna chęć pozostawienia ich w rodzinie. Nie ulega jednak wątpliwości, że w pewnym momencie rozwoju tego typu podmiotów, sukcesja zewnętrzna zacznie zyskiwać na znaczeniu. Dlatego też dobrze by było, gdyby polscy przedsiębiorcy – seniorzy, zamierzający sprzedać biznes rodzinny, mieli do dyspozycji podobne formy wsparcia, z których już korzystają przedsiębiorcy – seniorzy z bardziej rozwiniętych krajów UE.

## Bibliografia

- Cieślak J. (2014)**, *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*, SEDNO, Warszawa.
- Deschamps B. (2012)**, *External takeover of small – and medium-sized enterprises: What do we know?*, komputeropis.
- Duh M. (2012)**, *Family Businesses: The extensiveness of succession problems and possible solutions* [w:] T. Burger-Helmchen, *Entrepreneurship – Gender, Geographies and Social Context*, InTech, Strasburg.
- European Commission (1994)**, *Commission Recommendation of 7 December 1994 on the transfer of small and medium-sized enterprises*, „Official Journal of the European Communities”, Brussels.
- European Commission (2003a)**, *Transfer of businesses – continuity through a new beginning*, Final report of the MAP 2002 project, Brussels.
- European Commission (2003b)**, *Helping the transfer of businesses. A ‘good practice guide’ of measures for supporting the transfer of businesses to new ownership*, Brussels.
- European Commission (2006)**, *Markets for business transfers fostering transparent marketplaces for the transfer of business in Europe*, Report of the Expert Group, Brussels.
- European Commission (2008)**, *Entrepreneurship in higher education, especially within non-business studies*, Final Report of the Expert Group, Brussels.
- European Commission (2011)**, *Business Dynamics: Start-ups, business transfers and bankruptcy*, Final Report, Brussels.
- European Commission (2012)**, *Facilitating transfer of business. Guide series: How to support SME Policy from structural Funds*, Brussels.
- Halter F., Schrettle T., Baldegger R. (2009)**, *Effective Succession Management: A study of emotional and financial aspects in SMEs*, Credit Suisse, Zürich.
- Inicjatywa Firm Rodzinnych i THINKTANK (2012)**, *Dobra Sukcesja. Nowoczesne podejście do zarządzania sukcesją i majątkiem w firmach rodzinnych*, THINKTANK, Warszawa.
- Instytut Biznesu Rodzinnego (2013)**, *Barometr sukcesyjny i prognozowanie ścieżek kariery dzieci z firm rodzinnych*, Raport Instytut Biznesu Rodzinnego i KPMG.
- 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 wyzwania, Raport*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości PARP, Warszawa.
- Lewandowska A. (red.) (2013)**, *Kody wartości. Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce, Raport*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości PARP, Warszawa.
- Malinen P. (2001)**, *Like father, like son? Small family business succession problems in Finland*, „Enterprise and Innovation Management Studies”, t. 2, nr 3.
- Massis A., Chua J.H., Chrisman J.J. (2008)**, *Factors preventing intra-family succession*, „Family Business Review”, t. 21, nr 2.

**Matser I., Lievens J. (2010)**, *The succession scorecard, a tool to assist family business's trans-generational continuity*, An international conference: Transfer of Ownership in Private Businesses – European Experiences. Stockholm, Sweden, 25th – 26th March 2010, materiały pokonferencyjne.

**Pasanen M., Laukkanen T. (2006)**, *Team-managed growing SMEs: a distinct species*, „Management Research News”, t. 29, nr 11.

**Sharma P. (2004)**, *An overview of the field of family business studies: current status and directions for future*, „Family Business Review”, t.17, nr 1.

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

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

**Thevenard-Puthod C., Picard C. (2012)**, *The effectiveness of business transfer mentoring for reducing buyers' perceived difficulties during the post-transfer phase: Lessons from an experimental European project*, komputeropis.

**Transeo (2014)**, *Awareness-raising of the business owner about transferring/selling the business. Final Report*, komputeropis.

Van Teeffelen L., Weesie E., Uhlaner L. (2014), *Altering student's preferences for take-over entrepreneurship: Action research based on threshold theory*, komputeropis.

**Van Teeffelen L. (2012)**, *Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies*, Hogeschool Utrecht, Utrecht.

**Vozikis G.S., Weaver K.M., Liguori E.W. (2013)**, *Do family cohesion and family member skill evaluation affect family business internal or external hiring decisions?*, „Journal of Management Policy and Practice”, t. 14, nr 1.

**Wennberg K., Wiklund J., Hellerstedt K., Nordqvist M. (2011)**, *Implications of Intra-Family and External Ownership Transfer Of Family Firms: Short Term and Long Term Performance*, „Ratio Working Paper”, nr. 172.

**Ward J.L. (1987)**, *Keeping the Family Business Healthy*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

**Ewa Więcek-Janka**

Politechnika Poznańska

## Bariery w procesie sukcesji w opinii sukcesorów firm rodzinnych (wyniki badań)

### **Barriers in the Process of Succession in the Opinion of the Successors of Family Business (Research Results)**

---

**Abstract:** The purpose of this article is to identify and discuss the barriers that exist in the process of succession in the successor's opinion. The presented research, was realized following methods: expert interviews, focus groups and a survey. The results indicate a fundamental difference in the perception of barriers in succession by the successors and seniors.

**Key-words:** barriers in the process of succession, successors, family business.

## Wprowadzenie

Sukcesję w firmie rodzinnej można rozpatrywać w różnych kontekstach. Po pierwsze, jako akt finalizujący czas władzy jednego pokolenia, bez którego trudno uznawać firmę jako rodzinną [Barach, Ganitsky 1995; Ganitsky, Carson, Doochin 1988; Litz 1995; Sharma 2002; Ward 1987], po drugie, jako proces, który towarzyszy właścicielom i sukcesorom podczas zmiany pokoleniowej [Nogalski, Białas, Czapiewski 1993; Astrachan, Kolenko 1994; Astrachan, Shanker 2003; Blake, Saleh 1995; Cadieux, Lorrain, Hugron 2002; Danco 1975; Davis 1982; Dyer 2003, 2006; Budge, Janoff 1991; Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004; Safin 2007, 2010; Sułkowski 2004, 2006, 2012; Sułkowski, Marjański 2009, 2010; May, Lewandowska 2014], po trzecie, jako

wyzwanie systemowe, które zmienia spojrzenie na składowe firmy rodzinnej, przewartościowuje normy i wartości, wpływa na relacje biznesowe i rodzinne [Marjański 2010, 2011, 2012; Więcek-Janka 2013]. Podejmując rozważania nad sukcesją należy spojrzeć na firmę rodzinną jako system. Głównym wyzwaniem dla jednoznacznego zdefiniowania pojęcia *przedsiębiorstwa rodzinnego* lub *firmy rodzinnej* jest trudność właściwego ujęcia poziomu zależności składowych, które są jego immanentną cechą. Kepner [1991] uznawała, że *pasma* systemu rodzinnego i biznesowego są tak mocno ze sobą powiązane, że nie da się ich rozdzielić bez poważnego uszczerbku jednego z nich. Budge i Janoff [1991] podjęli badania wyjaśniające, jak rodziny biznesowe czerpią z dwóch *dyskursów*, tych rodzinnych i tych biznesowych, aby porozumieć się oraz w celu zrozumienia siebie i świata. Podobne badania realizował Swagger [1991], który badając proces sukcesji w firmach rodzinnych, analizował przebieg relacji między wszystkimi członkami pokolenia następców: synów i córek wraz z małżonkami. Interesował go wpływ relacji między członkami następnego pokolenia i ich osobiste potrzeby. W wymienionych podejściach występuje połączenie sfer funkcjonowania jednostek, rodziny i biznesu w kontekście wizji, jaką jest wielopokoleniowość. Wspomniane obszary (*pasma*, dyskursy) kierują się odmiennymi zasadami, potrzebami i wartościami. Część z nich funkcjonuje w koegzystencji, część powoduje efekt synergii pozytywnej, ale są i takie, które wpływają na siebie negatywnie, potęgując dysfunkcje. Utrzymanie względnej równowagi między tak rozumianymi obszarami, zmusza właścicieli firm rodzinnych do ciągłych działań, dążących do połączenia interesów tychże obszarów i redefiniowania wartości w nich panujących. Na potrzeby publikacji przyjęto definicję, która uwzględnia wspomniany podział. Za przedsiębiorstwo rodzinne uznano *trygonalny w swej budowie organizm rynkowy obejmujący rodzinę, biznes i jednostki, który funkcjonuje według różnych, ale zaadaptowanych wzajemnie celów, a i ich realizacji poświęca swoją energię w perspektywie wielopokoleniowej poprzez zarządzanie i kontrolę jego działalności i własności* [Więcek-Janka, 2013, s. 35]. Spiwem tak rozumianego *organizmu* są normy i wartości postępowania w każdym z obszarów. Ich głównym celem jest zapewnienie szans dla przetrwania i rozwoju całości. W tabeli 1 przedstawiono normy funkcjonowania firmy rodzinnej w rozbiciu na trzy obszary.



Tab. 1. Normy funkcjonujące w firmie rodzinnej w rozbiciu na obszary

Normy rodziny (relacyjne)	Normy przedsiębiorstwa (biznesowe)	Normy jednostek (osobiste)
Stwarzanie szans osobom spokrewnionym, zwłaszcza dzieciom	Zatrudnianie pracowników wykwalifikowanych	Zdobycie dobrze płatnej pracy pozwalającej na rozwój i awans
Zapewnienie wsparcia odpowiedniego do potrzeb	Zapewnienie wynagrodzenia odpowiedniego do wkładu pracy oraz rynkowych uwarunkowań	Wynagrodzenie zgodne z oczekiwaniami, pozwalające na realizację planów indywidualnych
Postrzeganie każdego członka rodziny jako wyjątkowej jednostki, równe traktowanie rodzeństwa	Stosowanie norm uniwersalnych i procedur uniwersalnym system ocen	Postrzeganie siebie jako osoby o indywidualnych potrzebach
Stwarzanie każdemu możliwości nauki	Stwarzanie możliwości rozwoju pracowników dla potrzeb firmy	Poszukiwanie własnej ścieżki rozwoju
Tworzenie więzi uczuciowych i budowanie pozytywnych silnych relacji	Tworzenie uniwersalnej kultury organizacyjnej	Podkreślanie własnej unikatowości
Dbanie o realizację wspólnych celów, uwzględniając dążenia jednostek	Realizacja celów firmy nastawionych na generowanie zysku	Realizacja własnych celów rozwojowych

Źródło: opracowanie własne

Przedstawione normy i wynikające z nich wartości funkcjonowania rodziny, biznesu i jednostek w firmach rodzinnych często nie są możliwe do zrealizowania w tym samym czasie i miejscu. Jednak wypracowywanie harmonii i współbieżności wspomnianych obszarów, realizacji norm i potrzeb jej uczestników jest jedyną drogą prowadzącą firmę rodzinną do wielopokoleniowości.

Określa się, że zaledwie trzydzieści procent firm rodzinnych ma szansę być zarządzanymi w drugim pokoleniu, a tylko dziesięć procent przejdzie w ręce trzeciej generacji [Sułkowski, Marjański 2009, 2010; Więcek-Janka, Kujawińska 2010; Marjański 2011; Popczyk 2011, Jeżak 2014]. Ponadto, przeciętny okres zarządzania założyciela firmy obejmuje dwadzieścia cztery lata, co jest związane ze średnią kadencją założyciela jako właściciela firmy [Dyer 2003, 2006]. Takie dane dotyczą rozwiązań w krajach Europy Zachodniej. W Polsce czas kadencji założyciela firmy rodzinnej jest dużo dłuższy. Co prawda brakuje szczegółowych analiz statystycznych tego aspektu, ale z doświadczeń autorki wynika, że jest on przynajmniej o połowę dłuższy.

Wielu badaczy i praktyków w środowisku przedsiębiorczości rodzinnej jest zdania, że odpowiedzialność za zapewnienie sukcesji spoczywa głównie na założycielach i właścicielach tych firm [Danco 1975]. Pozostali członkowie rodziny biznesowej wiążą sukces procesu sukcesyjnego z cechami, kompetencjami i doświadczeniami kolejnych generacji [Aldrich, Cliff 2003; Handler, Kram 1989]. Istnieje w opracowaniach naukowych także pogląd, że suk-

cesja zależy od wartości rodzinnych i modeli wychowawczych stosowanych przez rodziców [Davis 1982; Handler, Kram 1989; Arnoff, McClure, Ward 2012]. Lansberg [1988] traktuje proces sukcesji jako zmianę, która wpływa na funkcjonowanie całego systemu biznesowo-rodzinnego, w tym członków rodziny oraz otoczenie czyli dostawców, klientów i gospodarkę lokalną. Podobnie sądzi autorka i traktuje sukcesję jako planowaną zmianę, którą z wieloletnim wyprzedzeniem należy uwzględnić zarówno w wizji jak i strategii firmy [Więcek-Janka, 2013]. Planowana zmiana pozwala na wyhamowanie konfliktów i zabezpieczenie relacji wewnątrzrodzinnych, zwłaszcza że podczas procesu sukcesji pojawia się opór, już na poziomie planowania, dalej w samej realizacji, który dotyczy po pierwsze samego założyciela (nestora), po drugie sukcesora, po trzecie pozostałych członków rodziny, a po czwarte pracowników spoza rodziny. Przedsiębiorstwa rodzinne bardzo często odsuwają decyzję o wejściu w proces sukcesji, chcąc uniknąć problemów i konfliktów, jakie mogą się z tym wiązać [Safin 2012, 2010, 2007; Więcek-Janka 2011(a); Surdej 2009; Surdej, Wach 2010; Sułkowski, Marjański 2011; Hadryś 2011].

W kontekście wielopokoleniowości należałoby dążyć do uznania sukcesji jako zmiany systematycznej, realizowanej w z góry założonym okresie, np. co 25 lat (przy założeniu właściwego przebiegu rozwoju firmy rodzinnej). Takie podejście mogłoby zostać uznane za standard i znaleźć swoje miejsce w konstytucji firmy rodzinnej.

Z czym zatem, poza ramami czasowymi, można wiązać planowaną i systematyczną zmianę sukcesyjną? Polegać ona może na celowym i zorganizowanym poszukiwaniu i kształtowaniu okazji do realizacji celów wychowawczych i edukacyjnych, nastawionych na przygotowanie, po pierwsze sukcesora do przejęcia firmy, po drugie nestora do przyjęcia nowej roli społecznej, a po trzecie środowiska na akceptację takiej zmiany [Więcek-Janka 2011, s. 15; Więcek-Janka 2006(a), s. 2].

W swoich badaniach Safin [2007, s. 275-278] przedstawił postawy członków firm rodzinnych wobec zmian. Autor określił je jako adaptacyjne, ponieważ można je wiązać ze strategią dostosowania się do otoczenia w celu utrzymania równowagi. Takie rozumienie zmiany może być traktowane nie tylko jako zachowanie elastyczne, ale jako długofalowa strategia sukcesyjna firmy rodzinnej. Według Safina *obszary zmian związanych między innymi ze strategią sukcesyjną wydają się bardzo szerokie i złożone, a wypracowanie odpowiednich postaw nastawionych na adaptację przynosi korzyści i pozwala na rozwój firmy.*

Naukowcy badający firmy rodzinne są zgodni, że sukcesja rzadko bywa aktem, poza wypadkami losowymi, który w sposób gwałtowny wymusza zmianę pokoleniową, ale zwykle jest procesem wieloetapowym. Safin stwierdza, że *procesu sukcesji nie da się ograniczyć do stosunkowo prostych czynności*

*notarialno-sądowych. Rozpoznanie modelu biznesu, wartości i relacji właścicielskich oraz zintegrowanie ich z osobowością sukcesora i nową pozycją seniorów, wymaga wielu lat aktywnego zaangażowania wszystkich uczestników [Raport Kody Wartości 2013, s. 9].*

W procesie sukcesji można zidentyfikować szereg zmiennych, które mogą wpływać zarówno pozytywnie jak i negatywnie na realizację sukcesji, kondycję psychiczną i fizyczną uczestników tego procesu, a także na relacje w rodzinie, jakość życia pracowników z rodziny i spoza niej.

Celem tego artykułu jest identyfikacja i omówienie barier, jakie mogą występować w procesie sukcesji, a szczególnie tych dotyczących samego sukcesora. Przeprowadzając badania literaturowe i empiryczne, skupiono się na: (a) identyfikacji barier w rozwoju firm rodzinnych, (b) empirycznej identyfikacji barier w sukcesji w opinii ekspertów z międzynarodowych ośrodków akademickich i polskich sukcesorów firm rodzinnych, (c) pozyskaniu ocen realnego występowania barier w procesach sukcesyjnych w opinii sukcesorów.

Ze względu na złożony charakter identyfikacji barier w funkcjonowaniu firm rodzinnych, a szczególnie sukcesji, zrealizowane badania należy traktować nie jako odpowiedzi na cele szczegółowe, ale jako komplementarne studium sytuacyjne czerpiące z doświadczeń ekspertów, w tym założycieli firm, jak i sukcesorów z następnej generacji.

## Bariery w funkcjonowaniu firm rodzinnych

Badania nad fenomenem barier w funkcjonowaniu firm rodzinnych zostało podjęte przez autorkę w 2012 roku. Głównym celem badań była identyfikacja barier w funkcjonowaniu obszarów składowych firm rodzinnych. Właściciele i sukcesorzy firm rodzinnych zidentyfikowali przeszkody i bariery w ich firmach [Więcek-Janka 2013]. Pozyskaną listę barier sklasyfikowano, przypisując je do jednego z trzech obszarów funkcjonowania firmy rodzinnej. Klasyfikację barier przedstawiono w tabeli 2.

Tab. 2. Bariery w funkcjonowaniu firm rodzinnych.

Bariery w funkcjonowaniu firm rodzinnych	Kategorie
Bariery w realizacji wartości jednostki	Niepewność, lęki, poddanie się, rezygnacja, brak doświadczenia, brak harmonii, wypalenie się, brak kompetencji, brak stabilizacji finansowej, brak zrozumienia, brak mentora, zbyt duże wymagania, brak możliwości rozwoju.
Bariery w realizacji wartości rodzinnych	Brak czasu, słabe więzi rodzinne, brak zaplecza finansowego, brak miłości, szacunku, zrozumienia ze strony innych członków rodziny, brak wspólnych zainteresowań i wspólnych celów.

Barьеры w realizacji wartości firmy	Trudności w pozyskaniu środków, spory rodzinne, luki w kompetencjach pracowników z rodziny, zbyt duże wymagania rodziny co do finansów, konflikt ról w strukturze organizacyjnej, konflikt między-pokoleniowy
-------------------------------------	---

Źródło: Więcek-Janka 2013, ss. 260-265.

Przeprowadzone w 2012 roku badania pozwoliły ocenić poziom zagrożeń wyróżnionymi barierami<sup>1</sup>. Uzyskane wyniki wskazywały występowanie barier we wszystkich obszarach na średnim poziomie [Więcek-Janka 2013, ss. 260–265]. Mimo zrealizowanych badań (w 2012 roku) na wystarczającej próbie, nie wyróżniono barier w samym procesie sukcesyjnym. Przesłanką do podjęcia badań pogłębionych były obserwacje, iż bariery procesu sukcesyjnego mogą blokować proces sukcesyjny z punktu widzenia zarówno nestora, rodziny, pracowników jak i sukcesora. W opracowaniu położono nacisk na zbadanie barier, jakie identyfikują sukcesorzy i uznają za utrudniające proces sukcesji.

## Metodyka i analiza badań

Badania zrealizowano w dwóch etapach z wykorzystaniem trzech metod badawczych: wywiadu eksperckiego, wywiadu pogłębionego grupowego i ankiety [Czakon 2014; Więcek-Janka 2015].

Celem pierwszego etapu badawczego była identyfikacja barier w procesie sukcesji w opinii ekspertów międzynarodowych i sukcesorów polskich firm rodzinnych. Celem wywiadu eksperckiego było poznanie opinii na temat barier sukcesorskich w procesie sukcesji jako bazy do podejmowanych dalszych badań tego tematu. Przeprowadzono internetowy wywiad ekspercki (CAWI) z udziałem sześciorga naukowców związanych z przedsiębiorczością rodzinną z różnych krajów świata. Uzyskane odpowiedzi na pytanie: *Jakie dostrzeżasz główne bariery w procesie sukcesji z punktu widzenia sukcesora?* Zamieszczono w tabeli 3.

Tab. 3. Odpowiedzi ekspertów na pytanie: Jakie dostrzeżasz główne bariery w procesie sukcesji z punktu widzenia sukcesora?

Subhash C. Kundu, Guru Jamgheshwar University of Science and Technology, Indie	Akceptacja Doświadczenie Profesjonalizm Konkurencja ze strony profesjonalnych firm Ograniczona odporność na stres Brak zaangażowania
--	---

1. Badania przeprowadzono na 112 firmach rodzinnych.

Jane Seiling Boston Academy of Development, USA	<p>Podjęcie nestora i nastawienie pracowników</p> <p>Dążenie do wprowadzania rewolucyjnych zmian</p> <p>Chęć narzucania własnego zdania zamiast nastawienie na słuchanie innych</p>
Imarn Aslan, Bingol University, Turcja	<p>Niedostosowanie do wymogów pracy po wolności w trakcie dojrzwania</p> <p>Duża liczba sukcesorów</p> <p>Nieuświadomienie wymagań globalizacji</p>
Rosa Krausz, Brazilian Association of Executive and Business Coaching, ABRACEM	<p>Nieugiętość</p> <p>Brak wiedzy o kulturze organizacyjnej</p> <p>Problemy z komunikatywnością</p> <p>Brak wrażliwości na potrzeby innych</p> <p>Niechęć do zmian</p> <p>Nieumiejętność pracy w grupie</p>
Gabriele Ruiu, Universiteta degli Studi di Sassari, Włochy	<p>Brak kreatywności i innowacyjności</p> <p>Brak zaangażowania</p> <p>Niechęć do zmian</p>
SammyHengy, Universiti Utara Malaysia	<p>Wątpliwe podejście do uczciwości</p> <p>Brak otwartości</p> <p>Brak zaangażowania</p>

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza zebranych wypowiedzi pozwoliła na zidentyfikowanie różnic w określaniu barier w procesie sukcesji ze względu na kraj pochodzenia i kulturę narodową ekspertów. Ekspert indyjski podkreślał bariery związane z kompetencjami sukcesorów oraz wymaganiami rynku, ekspert z USA natomiast uznał za główną barierę w procesie sukcesyjnym cechy osobowościowe sukcesora, podkreślając jego ambicję i chęć wykazania się za wszelką cenę. Turecki ekspert zwrócił uwagę na „walkę” pomiędzy wieloma sukcesorami o przejęcie biznesu rodzinnego. Zauważył także, że rozdrobnienie władzy w firmach rodzinnych uniemożliwia globalizację takich firm. Brazylijski ekspert wskazał kilka aspektów, które utrudniają proces sukcesji w firmach rodzinnych. Do głównych zaliczył brak zdolności do kompromisu i nieugiętość, nieumiejętność obiektywnej komunikacji (podkreślił, że w komunikacji przeważają emocje, a nie obiektywna ocena sytuacji), jednocześnie wskazując na dążenie do realizacji partykularnych celów, bez uwzględniania interesów innych potencjalnych sukcesorów. Ponadto nieumiejętność zarządzania grupą ludzi (wybierają oni często model zarządzania przyjacielskiego) została uznana jako duży problem wśród sukcesorów brazylijskich. Włoski ekspert podnosił problem związany nie tylko z sukcesorami firm rodzinnych, ale młodymi ludźmi w ogóle, stojącymi przed wyborem ścieżki zawodowej. Uznał, że istnieją cztery główne bariery związane z cechami osobowościowymi sukcesorów, które blokują proces sukcesyjny we Włoszech, i są to: brak kreatywności, brak innowacyjności, brak zaangażowania i niechęć do zmian. Ekspert malezyjski uznał cechy osobowościowe jako najistotniejsze bariery w procesie sukcesji i zaliczył do nich: brak uczciwości, brak otwartości i brak

zaangażowania. Mimo różnic kulturowych związanych z systemami wartości, funkcjonowaniem biznesu i rodziny, połowa ekspertów za główne bariery uznała brak zaangażowania sukcesorów w proces sukcesji i ich niechęć do zmian. Może to oznaczać, że wykorzystywane modele procesu przygotowywania sukcesora do przejęcia przedsiębiorstwa rodzinnego nie są dostosowane do oczekiwań młodego pokolenia. Wyjątkiem wydaje się być model USA, w którym nie brakuje ani zaangażowania, ani chęci do wprowadzania zmian. Ekspert zauważył natomiast, że nadmierna ambicja, wprowadzanie zmian bez szerokich konsultacji z pracownikami firmy może być poważnym problemem w procesie sukcesji.

Wyniki przeprowadzonego badania pozwoliły na dokonanie podziału barier w procesie sukcesji na dwie grupy: wewnętrzne i zewnętrzne. Bariery wewnętrzne związane są z cechami osobowymi, do których można zaliczyć: wiedzę, kompetencje i osobowość. Do barier zewnętrznych zaś: warunki rynkowe, kulturę, wartości biznesowo-rodzinne i relacje międzyludzkie. Klasyfikację barier w procesie sukcesji z uwzględnieniem jego pochodzenia przedstawiono w tabeli 4.

Tab. 4. Bariery leżące po stronie sukcesorów zidentyfikowane przez ekspertów z zagranicznych ośrodków akademickich

Bariery wewnętrzne sukcesora	Bariery zewnętrzne
<p><b>Osobowościowe:</b>            Zdolność do akceptacji zmiany            Ograniczona odporność na stres            Chęć narzucania własnego zdania zamiast nastawienie na słuchanie innych            Nieugiętość            Brak wrażliwości na potrzeby innych            Brak otwartości</p> <p><b>Poziom wiedzy:</b>            Doświadczenie            Profesjonalizm            Brak zaangażowania</p> <p><b>Kompetencje:</b>            Problemy z komunikatywnością            Nieumiejętność pracy w grupie            Brak kreatywności i innowacyjności</p>	<p><b>Warunki rynkowe:</b>            Konkurencja ze strony profesjonalnych firm            Nieuświadomienie wymagań globalizacji</p> <p><b>Kultura i wartości:</b>            Podejście nestora i nastawienie pracowników            Niedostosowanie do wymogów pracy po wolności w trakcie dojrzewania sukcesora            Brak wiedzy o kulturze organizacyjnej            Wątpliwe podejście do uczciwości</p> <p><b>Relacje międzyludzkie:</b>            Duża liczba sukcesorów            Zaburzone relacje w rodzinie</p>

Źródło: Opracowanie własne.

Badanie w drugiej grupie – polskich sukcesorów, zrealizowano zgodnie ze scenariuszem, którego głównym celem było „wydobycie” subiektywnie zidentyfikowanych barier w procesie sukcesji. Wypowiedzi miały charakter otwarty, a pozyskano je podczas dwóch wywiadów grupowych pogłębionych (n=24) z sukcesorami wchodzącymi w proces sukcesji. Badani w prowadzonym przez moderatorkę badaniu prezentowali swoje doświadczenia związane z procesem

sukcesji wraz z emocjami, jakie się z nim wiążą. W jednym z etapów wywiadu poproszono badanych, aby [...] wymienili kilka (minimum 3 a maximum 5) barier, które hamują w ich odczuciu proces sukcesji. Uzyskany spis barier wraz z liczebnością wskazań przedstawiono w tabeli 5.

Tab. 5. Klasyfikacja zidentyfikowanych barier w procesie sukcesji z punktu widzenia sukcesora (n=24)

Bariery wewnętrzne	Liczba wskazań	Bariery zewnętrzne	Liczba wskazań
Lęki	21	Brak zaufania ze strony rodziny	13
Brak wykształcenia	14	Relacje z rodzicami	18
Brak doświadczenia	11	Liczba sukcesorów	2
Brak praktyki zawodowej	8	Niepewność jutra	6
Inne zainteresowania	3	Nieznajomość branży	6

Źródło: Opracowanie własne.

W badanej próbie sukcesorów najliczniej wymienianą kategorię stanowił *lęk*. Podczas wywiadu pogłębiono analizę tej właśnie kategorii. Jak się okazało, lęk w procesie sukcesji może być różnie interpretowany i może mieć różne podłoże. I tak lęk został podzielony na kilka mniejszych kategorii: *lęk przed odpowiedzialnością*, *lęk przed krytyką* i *lęk przed konkurencją*.

Analizując zebrany materiał pozyskany od ekspertów z międzynarodowych ośrodków akademickich jak i polskich sukcesorów, można zauważyć pewne jakościowe różnice. Eksperti najczęściej wskazywali na bariery związane z *niechęcią do zmian* i *brakiem zaangażowania*. Uznali je jako podstawowe i związane z cechami osobowościowymi sukcesorów. Sami zaś sukcesorzy wskazywali na *wewnętrzne lęki*, *relacje z rodzicami* i *brak wykształcenia*. Pozyskane wyniki z obu prób badawczych wskazują na zasadnicze rozbieżności, które mogą wynikać z obranej odmiennej optyki postrzegania sukcesorów przez ekspertów, dotyczące ich nastawienia i motywacji. Sukcesorzy zaś w sposób świadomy dostrzegają i oceniają swoje braki w wykształceniu, motywacji i postawach, co daje się zauważyć w rozwiniętej kategorii *lęków*. Jeżeli podobna luka w postrzeganiu barier sukcesorskich została by zidentyfikowana w odniesieniu do polskich nestorów, to należałoby opracować program zwiększający świadomość barier i metod radzenia sobie z nimi.

W drugim etapie badawczym oceniono siłę oddziaływania zidentyfikowanych barier na proces sukcesji przez samych sukcesorów. Grupę badaną stanowili sukcesorzy polskich firm rodzinnych będących w trakcie procesu sukcesyjnego (n=106).

Zidentyfikowane bariery zawarto w kwestionariuszu i poddano ocenie na pięciopunktowej skali, gdzie wpływ zidentyfikowanej bariery na przebieg suk-

cesji oceniano jako: 1 – nie ma wpływu, 2 – ma mały wpływ, 3 – wpływ średni, 4 – wpływ raczej duży, 5 – znaczny wpływ. Pozyskane wyniki poddano analizie, wyznaczając średnią ważoną, minimum i maksimum dla każdej bariery. W tabeli 6 przedstawiono podstawowe statystyki zrealizowanego badania.

Tab. 6. Statystyki dla badanej próby (n=106)

Bariera	min.	max.	średnia ważona
Lęki w tym:			4,6
Lęk przed odpowiedzialnością	4	5	4
Lęk przed krytyką	3	5	4,4
Lęk przed konkurencją	3	5	
Brak wykształcenia	2	5	3,7
Brak doświadczenia	3	5	3,8
Brak praktyki zawodowej	3	5	3,6
Inne zainteresowania	1	4	1,8
Brak zaufania ze strony rodziny	2	5	3,8
Relacje z rodzicami	2	5	3,9
Nieznajomość branży	2	5	2
Liczba sukcesorów	1	5	3,3
Niepewność jutra	3	5	3,1

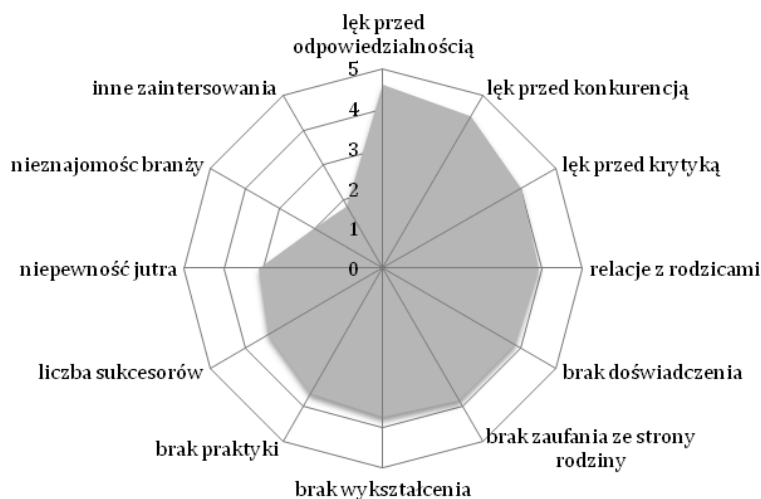
Źródło: opracowanie własne.

## Wyniki badań

Zrealizowane badania pozwalają ocenić bariery w sukcesji jako zróżnicowane i wpływające na proces sukcesji, w różnym nasileniu – destrukcyjnie. Najgroźniejszą barierą w procesie sukcesji jest *lęk przed odpowiedzialnością*. Zarówno średnia ważona, jak i rozrzut wyników wskazują na tę barierę jako kluczową. Kolejne dwie bariery również są związane z cechami osobowymi sukcesorów i są to: *lęk przed krytyką* zarówno ze strony rodziców, nestora, jak i pracowników firmy oraz *lęk przed konkurencją*, rozumianą jako konkurencję wewnątrz rodziny jak i konkurencje rynkową. Pozyskane dane pozwoliły na opracowanie wizualizacji profilu barier w procesie sukcesyjnym polskich firm rodzinnych (por. rys. 1).



Rys. 1. Profil najtrudniejszych barier z punktu widzenia sukcesora (n=106)



Źródło: opracowanie własne

## Podsumowanie

Przeprowadzone badania, jako pierwsze zrealizowane w Polsce, wskazały na poważne luki w interpretacji barier w procesie sukcesji pomiędzy ekspertami (teoretykami) a samymi sukcesorami (praktykami). Obie te grupy lokują istotę barier w obrębie cech osobowych, ale w zgoła innym kontekście. Eksperti upatrują bariery w negatywnym nastawieniu do sukcesji młodych sukcesorów, zaś oni sami lokują je jako lęki: przed oceną, konkurencją i odpowiedzialnością. Sporządzony profil barier przeciętnego sukcesora firmy rodzinnej potwierdza, iż bariery w sukcesji mogą wynikać z nieodpowiedniego przygotowania młodego pokolenia do przejęcia biznesu. Można postawić hipotezę do rozwiązania w kolejnych badaniach, że w procesie wychowania brakuje pomysłów na kształtowanie kompetencji przedsiębiorczych, które mogłyby zminimalizować lęki, z którymi obecnie muszą się zmierzyć przejmujący władzę w firmach rodzinnych.

---

## Bibliografia

- Aldrich H., Cliff J. (2003)**, *The Pervasive Effects of Family on Entrepreneurship, Toward a Family Embeddedness Perspective*, "Journal of Business Venturing", ss. 573–596.
- Arnoff C.E., McClure S.L., Ward J.L. (2012)**, *Sukcesja w firmach rodzinnych*, Wydawnictwo MiP, Kraków.
- Astrachan J.H., Kolenko T.A. (1994)**, *A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices*, "Family Business Review", vol. 7, z. 3, ss. 251–262.
- Astrachan J.H., Shanker M.C. (2003)**, *Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look*, "Family Business Review", vol. 16, z. 3, ss. 211–219.
- Barach J.A., Ganitsky J.B. (1995)**, *Successful Succession in Family Business*, "Family Business Review", vol. 8, z. 2, s. 131–155.
- Barnes L. B. (1988)**, *Incongruent hierarchies: Daughters and Younger Sons as Company CEOs*, "Family Business Review March" 1988 vol. 1, z. 9–21.
- Blake C.G., Saleh D.D. (1995)**, *A model of family owned small business performance*, "Family Business Annual" vol.1, z., ss. 22–30.
- Budge G.S., JanoffR.F. (1991)**, *Succession in Women-Owned Family Businesses: A Case Study*, "Family Business Review", vol. 4, z. 4, ss. 367–381.
- Cadieux, L., Lorrain, J., and Hugron, P. (2002)**, *Succession in womenowned family businesses: A case study*. "Family Business Review", vol.15, ss. 17–30.
- Czakon W. (2014)**, *Kryteria oceny rygoru metodologicznego badań w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 1 (161), s. 51–62
- Danco, L. (1975)**, *Beyond survival – A business owner's guide for success*, University Press, Cleveland.
- Davis, J. A. (1982)**, *The influence of life stage on father-sonrelationships in the family firm*, Doctoral dissertation, Harvard Business School.
- Dyer G.W. (2006)**, *Examining the „Family Effect” on Firm Performance*, "Family Business Review", vol. 19, z. 4, ss. 253–273.
- Dyer W.G. (2003)**, *The Family, The Missing Variable in Organizational Research*, "Entrepreneurship, Theory and Practice", vol. 27, z. 4, s. 401–416.
- Ganitsky J.A., Carson J.B., Doochin B.A. (1988)**, *Entry of the next generation: Strategic challenge for family business*, "Journal of Small Business Management", vol. 26, ss. 49–56.
- Hadryś A. (2011)**, *Kluczowe zasoby przedsiębiorstw rodzinnych a osiągnięte wyniki – rozważania teoretyczne*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 7, Łódź, ss. 243–258.
- Handler W.C., Kram K.E. (1989)**, *Succession in Family Firms: The Problem of Resistance*, "Family Business Review December" 1988, vol. 1, ss. 361–381.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004)**, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

**Jeżak J. (red) (2014)**, *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

**Kepner E. (1991)**, *The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective*, "Family Business Review" vol. 4, ss. 445–461.

**Klein S.B. (2000)**, *Family businesses in Germany, Significance and structure*. "Family Business Review", vol. 13, z. 6, ss. 769–784.

**Lansberg I. (1988)**, *The Succession Conspiracy*, "Family Business Review", vol.1, ss. 119–143.

**Litz, R.A. (1995)**, *The family business: Toward definition al clarity*. "Proceedings of the Academy of Management", ss. 100–104.

**Marjański A. (2010)**, *Badania sukcesji w małych przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*, „Problemy Zarządzania”, t. 8, z. 4(30), ss. 87–106.

**Marjański A. (2011)**, *Światowe i polskie badania przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 7, ss. 167–190.

**Marjański A. (2012)**, *Sukcesja jako wyróżnik przedsiębiorstwa rodzinnego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIII, z. 7, ss. 9–27.

**May P., Lewandowska A. (2014)**, *Stawka większa niż biznes*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

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

**Popczyk W. (2011)**, *Zarządzanie zaufaniem jako warunek utrzymania przewagi konkurencyjnej przez firmy rodzinne nad ich odpowiednikami nierodzinnymi*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 7, ss. 9–19.

**Raport Kody Wartości (2013)**, *Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań.

**Safin K. (2005)**, *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych*, Ł. Sułkowski (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych*, TNOiK Toruń.

**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*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania UW, Warszawa, vol. 8 z. 4.

**Safin K. (2012)**, *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem* (wyd. II), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.

**Sharma, P. (2002)**. *Stakeholder Mapping Technique: Toward the Development of a Family Firm Typology*. Paper presented at the 62nd meeting of the Academy of Management, Denver, August.

**Sułkowski Ł. (2003)**, *Bariery rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych*, w: H. Bieniok (red.), *Przedsiębiorczość, konkurencyjność oraz kondycja małych i średnich przedsiębiorstw w obliczu integracji z Unią Europejską*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.

**Sułkowski Ł. (2004)**, *Organizacja a rodzina. Więzy rodzinne w życiu gospodarczym*, TNOiK, Toruń.

- Sułkowski Ł. (2006)**, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, vol. 1.
- Sułkowski Ł. (2012)**, *Znaczenie polskich, małych przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIII, z. 8, ss. 9–19.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2009)**, *Firmy rodzinne*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2010)**, *Specyfika polskich małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych*, „Problemy Zarządzania”, vol. 8, z. 4.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2011)**, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Surdej A. (2009)**, *Succession in Family Firms, Development Economics Perspectives*, Working Report United Nations University – World Institute for Development Economics Research, Helsinki.
- Surdej A., Wach K. (2010)**, *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Swagger G. (1991)**, *Assessing the Successor Generation in Family Businesses*, “Family Business Review”, vol.4, ss. 397–411.
- Ward J. L. (1987)**, *Keeping the family business healthy*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Więcek-Janka E. (2006)**, *Sylwetka psychofizyczna polskiego mikroprzedsiębiorcy (wyniki badań)*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Numer Specjalny, ss. 116–120.
- Więcek-Janka E. (2006a)**, *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki poznańskiej, Poznań.
- Więcek-Janka E., Kujawińska A. (2010)**, *Źródła przewagi konkurencyjnej mikroprzedsiębiorstw rodzinnych*, „Zeszyty Naukowe Ekonomiczne Problemy Usług” vol. 595 (55), Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, ss. 59–69.
- Więcek-Janka E. (2011)**, *Games and Decisions*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Więcek-Janka E. (2011a)**, *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. (2013)**, *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Więcek-Janka E. (2015)**, *The Essential of Marketing Research*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.

**Monika Brenk**

Politechnika Poznańska

**Sylwia Wnuk**

Politechnika Poznańska

## Problem sukcesji i różnice pokoleniowe mające wpływ na zmiany w firmach rodzinnych

### **The Problem of Succession and Generational Differences Affecting the Changes in Family Businesses**

---

**Abstract:** Family businesses represent a large part of the small and medium-sized enterprises. Succession process is a key concern of those enterprises, distinguishing among the small and medium-sized enterprises. Well-planned, implemented and closely linked to the strategic objectives of the company succession is of great importance for the future of the company. It determines the long-term and stable development of intergenerational family business. The authors present in the article the problem of succession, distinguish the most important issues and provide possible solutions. Also pays attention to generational differences affecting the changes in the family business. Also presents a case study of a family business catering and hospitality industry, in which the process of succession is considered, planned and has a place in the passage of the owner retired.

**Key-words:** succession, planning, transfer of ownership and power.

## Wstęp

Sukcesja jest długotrwałym, międzypokoleniowym procesem wiążącym się z przekazywaniem własności i władzy (praw i obowiązków) obecnego właściciela (seniora) firmy rodzinnej wybranemu następcy (sukcesorowi), który będzie gotów, a także w stanie zapewnić kontynuację i rozwój rodzinnego

przedsiębiorstwa zgodnie z ustaloną strategią firmy [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 59]. Natomiast znaczenia pojęcie firma rodzinna na całym świecie ciągle ewoluuje na skutek licznych zmian. Anderson i Reeb [2003, ss. 1301–1328] podają, że firmą rodzinną jest taka firma, której menadżerem bądź dyrektorem jest założyciel firmy lub członek rodziny. Z firmą rodzinną kojarzą przedsiębiorstwo, które realizuje wizję działalności biznesowej, a także która posiada plany przekazania firmy w przyszłości kolejnym potomkom rodziny [Venter, Boshoff, Mass 2005, s. 284].

Sukcesja jest dość znaczącym problemem firm rodzinnych wyróżniającym te przedsiębiorstwa wśród sektora MSP. Kwestia sukcesji w naszych przedsiębiorstwach rodzinnych jest najczęściej pomijana, bagatelizowana lub odkładana na dalszą przyszłość. Z badań przeprowadzonych przez PARP wynika, że 58% właścicieli myśli o przekazaniu swojej firmy następnemu pokoleniu, 31% wyraża zdecydowaną swoją wolę sukcesji, 29% respondentów nie podjęło dotychczas w tej sprawie żadnej decyzji, a 13% firm rodzinnych nie zamierza uruchamiać procesów sukcesyjnych. Należy zwrócić również uwagę na fakt, że sukcesja jest zdecydowanie silniejsza w firmach, które istnieją powyżej 20 lat i posiadają tradycje rodzinne. W tych firmach odsetek chętnych przekazania przedsiębiorstwa następnemu pokoleniu wyniósł 49%. Wśród firm, które wyraziły chęć dokonania transferu międzypokoleniowego 30% posiada strategię sukcesyjną [PARP, 2009, ss. 129–138].

Zmiana właściciela w przedsiębiorstwie rodzinnym jest problemem wielowątkowym, na który składają się cztery elementy:

- ekonomiczne – obowiązkowa zapłata podatku od spadku i darowizny, spłata rodzeństwa, które nie dziedziczy,
- organizacyjne – związane ze zmianą struktury organizacyjnej,
- społeczne – zmiana wizerunku firmy,
- psychologiczne – odnoszące się do właściciela odchodzącego z firmy; dla niego (twórcy) oznacza to pożegnanie się z dziełem swojego życia i odejście z roli zarządzającego.

Praca nad tak złożonym problemem, jakim jest zmiana międzygeneracyjna, musi być długa i rzetelna, ponieważ zakłócenie w którymś z tych elementów powoduje konsekwencje dla pozostałych. Dlatego ważne jest utrzymanie tych czterech elementów w stałej, niezmienniej równowadze [Safin 2007, ss. 140–141].

Często w dzisiejszych czasach zdarza się tak, że właściciel firmy ma zupełnie inne wyobrażenia, inaczej postrzega kierowanie biznesem niż młodzi sukcesorzy, którzy mają inne plany na życie, niezwiązane z przedsiębiorstwem rodzinnym. Z badań wynika, że zaledwie 30% firm rodzinnych jest w stanie przetrwać w drugim pokoleniu, a jeszcze mniej poniżej 14% przechodzi do trzeciej generacji [Fleming 2000, s. 246; PARP, 2011].

Celem artykułu jest omówienie zagadnień sukcesji i przedstawienie najważniejszych problemów, jak i ich rozwiązań oraz zwrócenie uwagi na występujące różnice pokoleniowe, które mają wpływ na zachodzące zmiany w firmie rodzinnej. Rozważania zawarte w artykule oparte są o literaturę przedmiotu polsko i anglojęzyczną, literaturę podmiotu, publikacje naukowe oraz raporty. Pozwalają one autorom odpowiedzieć na postawione pytania badawcze: komu może być przekazana firma rodzinna, kiedy należy planować sukcesję, co powinien zakładać skuteczny plan sukcesji, jak przygotować młodego sukcesora do przejęcia firmy, jakie są procedury działania w przypadku niechęci następcy do przejęcia firmy?

## Problematyka sukcesji w firmie rodzinnej

Sukcesja jest wieloletnim procesem przekazywania firmy rodzinnej z pokolenia na pokolenie. W cały jej proces zaangażowani są wszyscy członkowie rodziny, a także osoby spoza rodziny pracujący w danej firmie. Firma przekazana może być jednemu członkowi rodziny bądź członkom rodziny lub też osobie spoza rodziny (tzw. zawodowy menedżer). Etapy procesu sukcesji wiążą się z przekazaniem wiedzy, doświadczeń, uprawnień oraz praw własności [Surdej, Wach 2010, ss. 54–55]. W dużym stopniu sukcesja łączy się z przekształceniami w firmie, które mają charakter strategiczny dotyczący jej formy, sukcesora oraz czasu jej przeprowadzania. Zaletą firm rodzinnych jest ich duża elastyczność i otwartość na zmiany, co ułatwia odnalezienie się i dopasowanie do zmiennych warunków [Gudkova 2008, ss. 11–17].

Według „Słownika wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych” sukcesja jest następstwem prawnym, przejęciem uprawnień, dziedzictwem, schedą, spadkiem [Kopaliński 1980, s. 928]. Sułkowski i Mariański [2009, s. 37] nazywają sukcesją proces zarządzania zmianą międzygeneracyjną, który jest szczególnym i jednym z bardziej złożonych problemów przedsiębiorstw, a także obejmuje wiele aspektów zarządzania: strategię firmy, strukturę własności [Churchill, Hatten 1997].

Proces sukcesji składa się z dwóch zachodzących transferów: własności i władzy; to dwa różne procesy, jednak należy je rozpatrywać jednocześnie, gdyż są nierozzerwalne i wiążą ze sobą następujące zagadnienia:

- rozwiązanie kwestii podatkowych – podatek od darowizny, spadku lub przyrost kapitału [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk, 2004, s. 59]. Darowizna jest obciążona wysokimi podatkami. Wysokość podatków w dużym stopniu zniechęca właścicieli firm rodzinnych do przekazania przedsiębiorstw sukcesorom jeszcze za życia w ramach

darowizny [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk, 2004, s. 61]. Następną rozpatrywaną kwestią jest spadek, który wiąże się z przejściem firmy po śmierci właściciela [Więcek-Janka 2013, s. 163].

- zabezpieczenie finansowo-emerytalne odchodzącego właściciela czy też scharakteryzowanie jego funkcji, roli w nowych okolicznościach [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 59].

Z punktu widzenia firmy rodzinnej i jego właściciela ważne jest, aby zawarte porozumienie właściciela z następcą było jasno sprecyzowane i nie miało negatywnego wpływu na działalność firmy [Handler 1990, s. 15].

Wśród wielu napotykaných trudności i problemów przedsiębiorstw rodzinnych, związanych z przeprowadzeniem sukcesji, warto zwrócić uwagę na jeden z istotnych aspektów sukcesji związanych między innymi z:

- podjęciem decyzji o przeprowadzeniu sukcesji (obawy przed przekazaniem firmy),
- odpowiednim zaplanowaniem etapów sukcesji,
- wyborem sukcesora,
- przebiegiem tej sukcesji (horyzont czasowy),
- kształceniem i przygotowaniem sukcesora do przejścia i poprowadzenia firmy rodzinnej [Sułkowski, Marjański 2009, s. 39].

## Przykłady rozwiązania problemów sukcesji

Proces sukcesji jest nieodzownym problemem wielu firm rodzinnych przekazania własności, jak i powierzenia kierownictwa przez aktualnego właściciela, który w najlepiej funkcjonującej firmie rodzinnej stanowi punkt krytyczny. Forma przekazania firmy sukcesorowi następnego pokolenia jest decyzją strategiczną, rozstrzyga ona o jego przyszłości i dalszym funkcjonowaniu. Rozpatrywana może być jako czynnik rozwoju firmy bądź też przyczynić się do upadku przedsiębiorstwa [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 2017].

Jak twierdzi M.A. Gallo, firmy rodzinne na całym świecie prosperują według takiej samej logiki i mają podobne elementy składowe. Zachodzą w nich te same procesy, pojawiają się te same bariery i problemy, jak również możliwości ich rozwiązywania [Gallo 1994, Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 18].

Ł. Sułkowski i A. Marjański [2011, ss. 39–51] przedstawiają sześć najważniejszych problemów sukcesji firm rodzinnych oraz wskazują na sposoby ich rozwiązania. Pierwszym problemem, który analizują jest zaplanowanie sukcesji oraz odsuwanie procesu planowania na później. Założyciel odczuwa pełną kontrolę nad firmą i nie chce się nią z nikim dzielić. Przekazanie



firmy następcy kojarzy mu się z bezużytecznością, bezczynnością, utratą wpływów, a nawet śmiercią. Dlatego planowanie sukcesji odkładane jest na daleką przyszłość. Dobrym momentem i rozwiązaniem na rozpoczęcie planowania sukcesji jest uwzględnienie cyklu życia z fazą rozwoju dziecka tak, aby je odpowiednio wychować, kształcić i obserwować, również pod kątem jego umiejętności oraz kompetencji pozwalających na przejęcie firmy w przyszłości. Rozwijać w nim potencjał, pasje i zainteresowania związane z biznesem rodzinnym bez przymusu psychologicznego.

Podjęcie planowania jest dla potencjalnego sukcesora w toku ich rozwoju pomocą w ukierunkowaniu ścieżki kształcenia, która będzie przydatna w zarządzaniu firmą. Wybór sukcesora powinien być sprawiedliwy spośród dzieci założyciela, bez faworyzowania żadnego z nich.

Skuteczny plan sukcesji powinien zakładać:

- określenie sukcesora, czasu sukcesji i sposobu jej przeprowadzania,
- wychowanie, wykształcenie i odpowiednie przygotowanie sukcesora wprowadzającego stopniowo w długotrwały proces przejmowania władzy,
- odpowiednio przygotowane misje, wizje i cele strategiczne przedsiębiorstwa, uwzględniając sferę celów rodzinnych i biznesowych.
- uwzględnienie aspektów finansowo-prywatnych i emocjonalnych związanych z sukcesją firm rodzinnych [Sułkowski, Marjański 2011, s. 40].

Drugim analizowanym problemem jest ustalenie etapów przeprowadzenia sukcesji. Proces międzygeneracyjnego przekazania władzy jest decydującym dla biznesu rodzinnego. Problem związany z transferem zarządzania można uporządkować za pomocą analizy czynników organizacyjnych, psychologicznych, prawnych i finansowych. Dobrze przygotowana strategia sukcesji pozwala określić:

- miejsce i rolę każdego pokolenia w procesie rozwoju przedsiębiorstwa,
- uniknąć konfliktów rodzinnych pomiędzy rodzeństwem,
- czas dokonania zmiany międzypokoleniowej,
- plan przekazania majątku uwzględniając obciążenia podatkowe [Sułkowski, Marjański 2011, s. 41].

Longencker i Schoen [2002, ss. 61–64] rozbudowali model przeprowadzania etapów sukcesji i uwzględnili w nim zaangażowanie rodziny w wychowanie sukcesorów. Wyróżnili siedem etapów:

- przedbiznesowy – przeprowadzany, gdy sukcesor jest jeszcze dzieckiem,
- wprowadzenie w sposób działania firmy – sukcesor pozyskuje coraz więcej informacji o biznesie, ma kontakt z pracownikami,
- wstępnego funkcjonowania – czasowe zatrudnienie w firmie rodzinnej,

- funkcjonowania – praca na cały etat, zdobywanie doświadczenia na różnych szczeblach organizacyjnych,
- zaawansowanego funkcjonowania – sukcesor pełni funkcje kierownicze i przygotowuje się do przejęcia firmy,
- wczesnej sukcesji – przekazanie transferu władzy sukcesorowi pod kontrolą poprzedniego zarządzającego,
- dojrzałej sukcesji – sukcesor ma pełną władzę, a jego doświadczenie pozwala na odpowiedzialne prowadzenie rodzinnego biznesu.

Trzecim najważniejszym problemem sukcesji jest wskazanie sukcesora oraz rozważenie alternatyw związanych z wyborem następcy. Chęć przekazania przedsiębiorstwa przez właściciela jest tak samo ważna, jak zgoda następcy na jego przejęcie i kierowanie. Istnieją cztery czynniki wpływające na decyzję następcy, co do przejęcia firmy:

- korzyści, jakie następcą uzyska oraz możliwości samorealizacji i bezpieczeństwa finansowe,
- zaufanie właściciela prowadzącego firmę do zdolności i zamiarów następcy,
- osobista potrzeba i zainteresowania związane z firmą,
- dobre stosunki wewnątrz rodziny prowadzącej przedsiębiorstwo [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, ss. 42–45].

Chęć przejęcia firmy rodzinnej przez sukcesora jest ważnym czynnikiem decydującym o powodzeniu sukcesji. Rodzice nie mogą zmuszać dzieci do pójścia w ich ślady. Mogą je jedynie zapoznać z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa i przygotować do przejęcia firmy oraz umożliwić następcy decyzji związanej z wyborem kariery zawodowej. Umiejętności zawodowe, wykształcenie oraz doświadczenie zdobyte w innym przedsiębiorstwie, a także poczucie niezależności i wiary we własne siły ograniczy nadmierną „opiekę rodziców”, tzw. ubezwłasnowolnienie. Jest to często występujący syndrom „srebrnej łyżeczki” [Hollander 2002, ss. 538–539].

Brak planowania sukcesji jest przyczyną niepowodzenia. Opracowany dobrze plan transferu międzypokoleniowego pozwala utrzymać przedsiębiorstwo w dobrej kondycji oraz zachować odpowiednie relacje rodzinne. Udana sukcesja to:

- zaangażowanie całej rodziny w posiadanie strategicznego planu i przyjęcie celów przedsiębiorstwa jako wolę rodziny,
- strategiczny plan określa rolę rodziny w przedsiębiorstwie i obejmuje: misję, wizję i relacje rodzina – przedsiębiorstwo,
- plan sukcesji powinien zawierać wyrażoną wolę, czas i sposób przekazania firmy następcy [Browman-Upton 2005, ss. 121–124].

Planowanie sukcesji powinno rozpocząć się w chwili otworzenia przedsiębiorstwa i być ważnym elementem strategii firmy rodzinnej [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, ss. 42–45].

Czwartym bardzo istotnym problemem sukcesji jest zaplanowanie czasu sukcesji. Proponuje się, aby planować sukcesję, gdy zarządzający jest w podeszłym wieku, kiedy wykazuje niechęć do prowadzenia biznesu. Natomiast młody sukcesor jest chętny przejąć firmę, posiada duże umiejętności, kompetencje do jej prowadzenia i efektywnego rozwoju [Sułkowski, Marjański 2011, ss. 46–47].

Piątym znaczącym elementem sukcesji jest wychowanie i wykształcenie sukcesora. Od najmłodszych lat dziecka, rodzice powinni wychowywać i kształcić dzieci tak, by w przyszłości mogli w pełni gotowości przejąć firmę rodzinną. Wczesne wprowadzenie młodego sukcesora do firmy pozwoli lepiej się mu przygotować do przejścia przedsiębiorstwa w przyszłości. Na początku jest to praca sezonowa lub mająca charakter dorywczej pracy, następnie odbycie stażu na stanowisku wykonawczym, oraz praca w różnych komórkach firmy. Dobrze jest, gdy sukcesor nabierze również doświadczenia w innych przedsiębiorstwach pozarodzinnych, jeśli jest to możliwe w pokrewnej dziedzinie [Hollander 2002, ss. 538–539]. Szóstym z najważniejszych problemów i końcowym etapem procesu sukcesji jest przekazanie własności i władzy. Wywołuje zmiany priorytetów w funkcjonowaniu firmy, jak i rodziny, ponieważ pojawia się nowy, młody zarządzający właściciel. Planowanie sukcesji musi uwzględnić zagadnienia związane z przedsiębiorstwem rodzinnym oraz aspekty prawne związane z przekazaniem firmy, jakimi są podatki. Ważne jest także, aby właściciel przedsiębiorstwa był zabezpieczony finansowo i posiadał środki do życia po odejściu z firmy. Dlatego elementem planu sukcesji jest wykupienie przez seniora indywidualnego ubezpieczenia. Dzięki temu senior uniknie utraty środków na utrzymanie oraz wykluczy jeden z czynników opóźniających decyzję o przeprowadzeniu sukcesji. Natomiast w przypadku nagłej śmierci jest ono zabezpieczeniem, pozwala młodemu sukcesorowi na zapłatę podatków spadkowych i w niektórych sytuacjach ocalić firmę [Sułkowski, Marjański 2011, ss. 47–51].

## Różnice pokoleniowe mające wpływ na zmiany zachodzące w firmach rodzinnych

Rozpatrując wcześniej aspekt formalno-prawny, należy zwrócić uwagę na aspekt emocjonalny związany z firmą rodzinną, która jest pewnego rodzaju tradycją rodzinną, przekazywaną z pokolenia na pokolenie. Przedstawiciele

młodego pokolenia w wielu przypadkach nie zostają właścicielami od razu po osiągnięciu pełnoletności. Najpierw zatrudniani są w firmie rodzinnej na cały etat lub umowę zlecenie. Wykonują najprostsze prace i poznają tajniki organizacji, bieżące sprawy, strategie oraz z jakimi kontrahentami współpracuje firma. Jest to dobry sposób na poznanie zespołu, z którym sukcesor ma pracować, bądź zdobywają kwalifikacje zawodowe w innych przedsiębiorstwach, a w chwili sukcesji gruntownie zapoznają się z funkcjonowaniem firmy rodzinnej [Phan, Butler, Lee 2005].

Przygotowanie młodego sukcesora do przejęcia stanowiska wiąże się nie tylko z uczeniem bieżących, codziennych metod zarządzania. Proces ten wymaga, aby sukcesor stał się liderem przedsiębiorstwa z wizją, która będzie miała długotrwały i pozytywny wpływ na całą firmę i rodzinę [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 60].

Przejmować firmę powinny dzieci, które są zainteresowane działalnością firmy, chcą ją przejąć, posiadają odpowiednie do pracy kwalifikacje, pasje oraz motywacje, co powoduje większe zaangażowanie się w interesy firmy. Wymienione czynniki decydują o powodzeniu sukcesji [Surdej, Wach 2011, s. 61].

Problem przygotowania pokazuje również dwa często spotykane przypadki dotyczące młodego pokolenia, jak i starszego. Zmiany zachodzące w przedsiębiorstwie związane są ze zmianą metod zarządzania, która wśród starszego pokolenia (założycieli) wywołuje postawę zachowawczą i obawę przed wdrożeniem nawet dobrze przygotowanego planu sukcesji. Wówczas jednym z występujących przypadków jest to, że młode pokolenie posiadające spory zasób wiedzy chce przejąć firmę rodzinną, ale właściciel nie chce jej przekazać [Andrzejewski 2011, s. 28]. Zwleknięcie z przekazaniem własności i władzy nad firmą nowemu sukcesorowi pozbawia go możliwości pokazania swojej kreatywności w realizacji odważnych pomysłów i dalszego pomyślnego rozwoju firmy, co mogłoby przyczynić się do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo lepszych wyników finansowych [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 66].

Znacznie częściej występuje drugi przypadek, że właściciel obserwując dorastające dzieci zastanawia się, czy pójdą w jego ślady i przejmą rodzinną firmę. Starsi właściciele chętnie by przekazali i przeszli na zasłużoną emeryturę, ale nie mają następcy, ponieważ młode pokolenie ma często własne ambicje na życie, co wiąże się niejednokrotnie z założeniem własnego biznesu. Istnieje też obawa, że nie podoła jako prezes rodzinnej firmy z powodu braku kompetencji.

W firmach rodzinnych następcą, spadkobiercą ma z góry narzucony obowiązek kontynuowania dzieła rodziców, nie zważając na jego odmienne plany życiowe. Presja wywierana przez rodziców działa demotywująco i destabilizująco doprowadzając do konfliktów. Takie dziedziczenie ma charakter kary,

a nie nagrody i jest wyłącznie sposobem na zaspokojenie potrzeb spadkobiercy [Aronoff, AcClure, Ward 2003, s. 24].

W przypadku niechęci przejęcia firmy przez sukcesora, przedsiębiorcy są zmuszeni do rozpatrzenia dwóch wariantów postępowania. Pierwszy wariant zakłada sprzedaż przedsiębiorstwa, którego środki są zabezpieczeniem finansowym rodziny. Drugi wariant wiąże się z wprowadzeniem firmy na kolejny etap rozwoju, gdzie członkowie rodziny byłiby członkami zarządu, a zewnątrzni menedżerowie zarządzaliby całym przedsiębiorstwem [Kowalewska 2009, ss. 136–138].

W procesie planowania sukcesji ważne jest, aby zrozumieć, że każdy człowiek przechodzi różne etapy życia. W każdym etapie działa i odczuwa inaczej. Decyzje, które podejmuje oraz wyznawane wartości zmieniają się w zależności od potrzeb, związków społecznych czy chęci ponoszenia określonego ryzyka [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, ss. 66–67].

## Proces sukcesji na przykładzie firmy rodzinnej (metoda case study)

Z wielu przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku, jako firmy rodzinne w województwie Wielkopolskim, autorzy wybrali w celu badawczym firmę branży hotelarsko-gastronomicznej, z którą jeden z nich był bezpośrednio związany i zaangażowany w jej działanie. Badanie zostało przeprowadzone w styczniu 2015 r. za pomocą metody case study, w której autorzy posłużyli się techniką badawczą, jaką jest rozmowa i wywiad. Właściciel hotelu nie wyraża zgody na podanie nazwy hotelu.

Badanie ma na celu przedstawienie firmy, w której pojawia się współwłasność rodziny z zarządem wielu osób spoza rodziny oraz pozwoli odpowiedzieć na pytania badawcze autorów: kiedy zostanie przeprowadzona sukcesja, czy jest wcześniej planowana, czy właściciel wyznaczył swojego następcę, jak przygotowuje i kształci młodego sukcesora do przejęcia firmy?

Hotel wraz z restauracją powstał w 1993 roku, świadcząc zaledwie kilka rodzajów usług. Założyciel zatrudniał około 20 osób, w tym dwóch synów. Resztę załogi tworzyły osoby zatrudnione spoza rodziny. Obecnie właściciel rozbudował cały obiekt, dodając większą liczbę pokoi, zmodernizował salę restauracyjną, dodał pomieszczenia higieniczno-sanitarne, gospodarcze, biurowe tym samym poszerzył zakres oferowanych usług. Hotel 3-gwiazdkowy zatrudnia wykwalifikowaną kadrę pracowniczą zapewniającą należyłą obsługę gości we wszystkich obszarach działalności obiektu. Hotel posiada dwie kondygnacje, jest budynkiem wolnostojącym. Powierzchnia zabudowy

hotelu wynosi ok. 4220 m<sup>2</sup>. Położony jest nad brzegiem jeziora, gdzie w okresie letnim stanowi to dużą atrakcję. Otaczają go także piękne tereny rekreacyjne. Hotel oferuje 97 pokoi jedno- lub dwuosobowych oraz 3 apartamenty. Restauracja położona na parterze oferuje 120 miejsc gastronomicznych. Hotel dysponuje trzema salami konferencyjnymi. W hotelu dostępne są również następujące rodzaje usług: kantor wymiany walut, bezprzewodowy Internet w całym hotelu, mały kiosk, indywidualne sejfy w pokoju oraz recepcji, usługi pralnicze, parking, wypożyczalnia rowerów.

Z wcześniej wspomnianą rozbudową obiektu hotelarsko-gastronomicznego wiązało się również zatrudnienie większej liczby osób. Zatrudniona kadra pracownicza liczy powyżej 50 osób. Na wyższych i na niższych szczeblach organizacyjnych zatrudnieni są członkowie rodziny (żony synów, dzieci, wnukowie), resztę załogi stanowią osoby spoza rodziny lub dalszej rodziny. Właściciel na początku działalności miał pewne obawy co do zatrudnienia członków rodziny na wyższych szczeblach organizacyjnych przedsiębiorstwa. Jednak zatrudnił dwóch menedżerów posiadających szerokie uprawnienia zarządcze, w tym jeden odpowiada za część hotelową, drugi zaś za część gastronomiczną. Właściciel obiektu traktuje wszystkich pracowników jednakowo (członków rodziny i osoby zatrudnione z zewnątrz). Dzięki równouprawnieniu wszystkich członków – pracowników pragnie uniknąć wszelkich konfliktów wewnątrz przedsiębiorstwa. Osoby pracujące w firmie stanowią bardzo dużą część pracowników, którzy zostali zatrudnieni na początku jej istnienia.

Proces strategiczny przedsiębiorstwa oparty jest o analizę otoczenia, jaką jest metoda SWOT, oraz misja, wizja, cele strategiczne przedsiębiorstwa i polityka jakości.

W budowie całej strategii firmy rodzinnej branży hotelarsko-gastronomicznej duże znaczenie ma doświadczenie założyciela i kierownictwa, którzy zdecydowanie są fachowcami, ekspertami w swojej dziedzinie.

Cele strategiczne określone zostały przez założyciela firmy rodzinnej, za pomocą doradców zewnętrznych rozpatrujących sferę biznesu, finanse oraz sferę rodziny. Właściciel chce zapewnić rodzinie: utrzymanie na wysokim poziomie, przynależność do firmy rodzinnej z tradycjami, możliwość rozwoju i dalszego kształcenia w tym kierunku oraz posiadania niezależności i pokazywania swej kreatywności czy pomysłowości, która odniesienie swoje ma w pracy – przedsiębiorstwie rodzinnym.

Wśród osób badanych, pracujących w firmie rodzinnej z rodziny lub spoza rodziny, wywnioskowano, że własność i zarządzanie znajdują się w rękach rodziny, a także rozpatrywana jest strategia sukcesji, chęci przekazania firmy następnemu pokoleniu. Przedsiębiorstwo przejawia swoją rodzinność trzema pokoleniami (założyciel, ich dzieci i wnukowie), którzy biorą udział w funkcjonowaniu i rozwoju firmy rodzinnej.

Proces sukcesji w firmie rodzinnej branży hotelarsko-gastronomicznej nie jest jeszcze wdrożony. Przewidywane jest jednak przekazanie własności dzieciom właściciela. Synowie zaczynają coraz bardziej interesować się firmą rodzinną. Zainteresowania te pogłębiła wcześniejsza praca w tym przedsiębiorstwie, gdzie mogli poznać biznes rodzinny od podstaw i pomagali w podejmowaniu decyzji poprzez wyrażanie swych opinii. Synowie sami podjęli decyzję o pogłębianiu wiedzy dotyczącej tej branży, wcześniej wybrali studia o kierunku hotelarsko-gastronomicznym, odbyli wiele szkoleń, uczestniczyli w wielu konferencjach, obradach firm branży hotelarsko-gastronomicznych. Wyrażają swoją chęć samodzielnego kierowania przedsiębiorstwem w rodzinnym biznesie. Z uwagi na wiek założyciela, proces sukcesji przewidywany jest za parę lat, w chwili osiągnięcia przez właściciela wieku emerytalnego. Do tego czasu właściciel chce pogłębiać swoją wiedzę z zakresu swej branży i doskonalić się tak, by w momencie dokonania sukcesji synowie godnie przejęli jego władzę i nadal prowadzili hotel na wysokim poziomie oferowanych usług.

Przedstawione przedsiębiorstwo branży hotelarsko-gastronomicznej jest dobrym przykładem firmy rodzinnej, w której pojawia się współwłasność rodziny z zarządem wielu osób.

## Zakończenie

Sukcesja w firmach rodzinnych jest jednym z najważniejszych elementów sektora przedsiębiorczości i wiąże się z przekazaniem własności i władzy. To proces długotrwały, międzypokoleniowy, który powinien być planowany znacznie wcześniej, a jego rozwój powinien być wspierany przez wszystkich członków rodziny i spoza rodziny z uwagi na jego złożoność.

Pomyślnie przeprowadzona sukcesja decyduje o stabilnym rozwoju przedsiębiorstwa. Członkowie rodziny wkładają w jego funkcjonowanie oraz rozwój całe swoje zaangażowanie i oddanie, ponieważ przekłada się to na ich warunki, a także jakość życia. Istnieje obopólna korzyść dla firmy i pracowników z rodziny i spoza rodziny, którym firma może być przekazana. Tworzenie dobrych warunków, relacji, klimatu oraz tradycji silnie utożsamia się z właścicielem.

Przedstawiona do celów badawczych firma rodzinna branży hotelarsko-gastronomicznej jest przykładem występowania współwłasności rodziny z zarządem osób spoza rodziny. Proces sukcesji, jak wynika z badań, jest rozpatrywany znacznie wcześniej z uwagi na wiek założyciela oraz jego dzieci. Przekazanie firmy ma nastąpić w momencie przejścia właściciela na emeryturę. Następcą, sukcesorem będzie jeden z synów właściciela. Obecnie kształcą się oni oboje w danym kierunku i przygotowują do przejęcia firmy, podejmując wcześniej pracę w firmie ojca.

## Bibliografia

- Anderson R., Reeb D. (2003)**, *Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500*, „Journal of Finance”, vol. 58, no. 3, ss. 1301–1328.
- Andrzejewski M. (2011)**, *Ryzyko w zarządzaniu firmą rodzinną* [w:] Ł. Sułkowski (red.), *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Współczesne aspekty zarządzania*, SWSPiZ, Łódź.
- Aronoff C.E., McClure S.L., Ward J.L. (2003)**, *Family business succession: the final test of greatness*, Family Enterprise Publisher.
- Churchill N.C., Hatten K.J. (1997)**, *Non-market-based transfer of wealth and power: A research framework for family businesses*, „Family Business Review”, nr 10 (1).
- Fleming Q.J. (2000)**, *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*, Helion, Gliwice.
- Fleming Q.J. (2006)**, *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej: jak uniknąć siedmiu grzechów głównych niszczących firmy*, Helion, Gliwice.
- Gallo M.A. (1994)**, *Global perspectives on family businesses*, Chicago: Loyola University, Family Business Center.
- Gudkova S. (2008)**, *Rozwój małych przedsiębiorstw. Wiedza, sieci osobistych powiązań, proces uczenia się*, Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Handler W.C. (1990)**, *Succession in family firms. A mutual role of adjustment between entrepreneur and next – generation family members*, „Entrepreneurship: Theory and Practice”, nr 1, s. 15.
- Hollander B.S. (2002)**, *Silver spoon syndrome* [w:] C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward (red.), *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publisher, Georgia.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004)**, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
- Kopaliński W. (1980)**, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza powszechna, Warszawa.
- Kowalewska A. (red.) (2009)**, *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa.
- Phan P.H., Butler J.E., Lee S.H. (2005)**, *Corporate Governance and Management Succession in Family Businesses*, Submitted to the first Haniel Foundation Entrepreneurship and Management Conference, Berlin, Germany.
- Popczyk W. (2003)**, *Zarządzanie strategiczne w firmach rodzinnych* [w:] J. Jeżak (red.), *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, Polsko – Amerykańskie Centrum zarządzania (PAM Center), t.1.
- PARP (2011)**, *O stanie małych i średnich przedsiębiorstwa*.
- Safin K. (2007)**, *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2011)**, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.
- Surdej A., Wach K. (2010)**, *Przedsiębiorstwo 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 Businesses*, „Family Business Review”, vol. 18, no. 4, s. 284.

**Więcek-Janka E. (2013)**, *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*, Politechnika Poznańska, Poznań.



**Ewa Mazur-Wierzbicka**

University of Szczecin

## Towards Socially Responsible Succession

---

**Abstract:** Most of family owned businesses (FOBs) in Poland face a considerable challenge, namely performing succession for the first time. Another significant challenge to be taken is to operate the FOB in a socially responsible manner. The author of this article made an attempt to include both issues as they are so crucial to the family owned businesses. Therefore, a particular emphasis is placed on socially responsible succession performed in the family owned businesses which is the main objective of this article. The article structure was determined to meet the main objective of this article. It describes the issues of succession in family owned businesses, the CSR concept, possible implementation of succession in a socially responsible manner. This paper is based on the analysis of up-to-date literature.

**Key-words:** family business, corporate social responsibility, succession process.

### Introduction

Family owned businesses have been one of the pillars of the world economy. Despite the growing globalisation and capital concentration, the economic significance of such businesses is clearly visible in most of world economies including the Polish one. Surdej and Wach [2010, pp.18–21] reviewed the relevant indicators and they proved a significant share of family owned businesses in total number of companies. It even amounts to 48% in Western countries. While the estimations provided by The Family Business Network reveal about 2/3 of all the companies in the world are family owned businesses. The Family Business Network estimates the said share amounts to ca.75% in the

European Union, while in North America (the United States and Canada) it ranges from 80% to 90% [Czaja 2014, p. 202].

Family owned businesses face all the challenges of modern economy. One of them is operating in such a manner to implement social responsibility in conducting a business.

In Poland, the Corporate Social Responsibility Concept has been implemented mainly by big companies. While the majority of Polish family owned businesses are small and medium-sized enterprises (SMEs) [Safin 2007, p. 31, PARP 2009, p. 16], they have just started implementing the Corporate Social Responsibility in their businesses. For this reason, they should accelerate implementing the CSR concept as the market expects them to do so. Without any doubt, it poses a huge challenge to be faced by family owned businesses. Another challenge to be faced by the Polish family owned businesses at present is that most of them have to implement succession for the first time. It is the consequence of reviving family owned businesses after 1989.

Therefore, it is worth showing the opportunity to implement succession in socially responsible manner in family owned businesses. It may be the first step towards the implementation of CSR concept in the Polish family owned businesses.

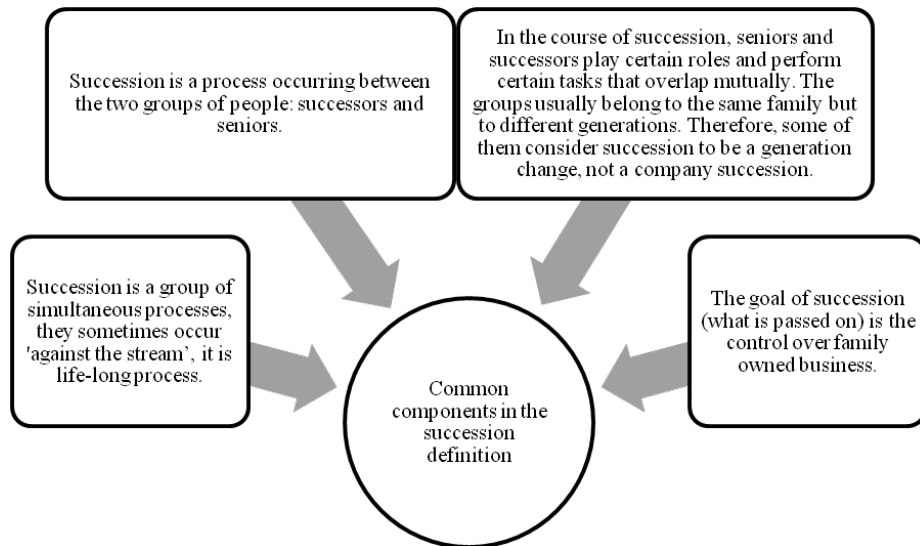
Therefore, the aim of this paper is to show the aspects of socially responsible succession in family owned businesses. The article structure was determined to meet the main objective of this article. It describes the issues of succession in family owned businesses, the CSR concept, possible implementation of succession in a socially responsible manner. This paper is based on the analysis of up-to-date literature.

## Succession in family owned businesses – introduction

In the literature, the succession is one of the components defining family owned businesses [Venter, Boshoff, Massa 2005, p. 284] what proves the issue significance. Succession is also mentioned as one of four characteristics of family owned business along with ownership, governance and management [Surdej, Wach 2010, p. 16]. The succession itself has numerous and ambiguous definitions [Beckhard, Dyer 1983, pp. 5–12, Sharma, Chrisman, Pablo et al. 2001, pp. 17–35, Jeżak et al. 2004, p. 59] although the very essence of succession is not rather controversial. The problem is, often left unsaid, the scope of the term and its link to the manner of defining family owned business. The analysis of succession provided by Stamm et al. [Safin, Pluta 2013

pp. 14–15 after: Stamm, Scmiade, Kohli 2008, pp. 5–6] allowed to determine some common components among them (Fig. 1).

Fig. 1. Common components of definition of the succession



Source: Stamm, Scmiade, Kohli 2008, pp. 5–6.

This article is based on the succession definition proposed by A. Blikle [2012 p. 43], in which succession in family owned business means, from the formal and legal perspective, senior generation passes on to the next generation the governance or management along with ownership.

So in the context of succession, two terms (namely incumbent and successor) need to be explained. Incumbent is the person who is leaving or retiring from the most senior position within the Family owned business (FOB), and successor is the person who has been identified as taking over the most senior position within the FOB [Whatley 2011, p. 22].

## Corporate Social Responsibility in family owned businesses

Corporate Social Responsibility is based on taking responsibility for company activities within the following aspects: economic, social and ecological as well

as following the ethic rules. When analysing the conditions for implementing the Corporate Social Responsibility in family owned businesses in the context of succession, a particular attention should be paid to the CSR areas specified in ISO 26000 along with the principles the standard is based on as well as the theory of stakeholders [more in: Mazur-Wierzbicka 2014, part III, p. 52 et al.]. ISO 26000 has been developed in such a manner that each organisation, regardless of its size or activity, could implement the Corporate Social Responsibility principles and created an optimum structure on its basis [ISO 2014, p. 14]. It includes seven core subjects:

1. Organisational governance.
2. Human rights.
3. Labour practices.
4. The environment.
5. Community involvement and development.
6. Fair operating practices.
7. Consumer issues.

In each subject, in turn, should be followed: accountability, transparency, ethical behaviour, respect for stakeholders, respect for the rule of law, respect for international norms of behaviour and respect for human rights. When succession is concerned, governance and labour practices are of particular significance.

When CSR is implemented to family owned businesses, it should be bore in mind that organisational structure of such businesses is rather simple and informal. On one hand, it is positive because the decision-making process is transparent and information flow is fast. On the other hand, it may endanger proper CSR operation as the competences and responsibility are not clear and all the decisions may be taken by an owner only [Banasiak 2014, p.130].

The Corporate Social Responsibility Concept is long-term action. Also, the family nature of business influences the manner of determining long-term objectives related to expected stable development of business in long-term perspective (the main objective of most family owned businesses is to maximize the prosperity of many generations). So, it may be stated, close relationships between the family members establish the long-term perspective for operation [Mazur-Wierzbicka 2014, part I, p. 238].

Positive aspects related to conducting family owned business provide good foundations for implementing CSR standards by FOBs. Additional advantages of family owned business to officially implement CSR are the ethic and moral principles of family members and values they share when conducting a business, namely: willingness to continue family nature of business, family members are tied to a business, loyalty and hard-working, fol-

lowing family traditions, faith in themselves and persistence in meeting an objective, loyalty to industry, branch of industry [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, p. 16]. FOBs and CSR share the same values, namely: engagement, consequence, responsibility, loyalty, reliability and honesty [Mazur-Wierzbicka 2014, part I, p. 231].

Except for the factors which naturally support implementing CSR concept to family owned businesses, there is a number of barriers impeding such implementation [Popłowski 2003, p. 48]. So-called 'intellectual barriers' resulting from the lack of knowledge or lacking skills of owners or managers should be also considered impediments, they are as follows: tendency to regard a business as a simple system what leads to not seeing multilevel links and feedbacks; reluctance to think long-term; focus on present or short-term situation, inability to recognise the conditions affecting a business; difficulty in delegating work along with development of business. Some barriers affect also the succession process in family owned business [Mazur-Wierzbicka 2014, part I, pp. 232–233].

As far as stakeholders are concerned, there are a few views on them in the literature. The minimalist concepts assume succession depends on a successor and founder, more complex concepts include also the engagement of all stakeholders. Le Breton Miller, D. Miller, L.P. Steier additionally believe that family is important (especially its resistance) or the role of individual is crucial. A. Lewandowska recommend taking employees' opinion into account while S. Schleppehorst, D. Mirabella and P. Moog prove family owned business and its succession process should be considered in a wider context including external conditions [Safin, Pluta 2013, p.21].

## Socially responsible succession

Family is mostly linked to its stability, trust, attachment, reciprocity, help provided in difficult situations, closer relationships. The said features may be transferred to the business conducted by family. Therefore, family owned companies to a great extent feel socially responsible for their employees, customers as well as the environment they operate in.

Family owned businesses when conducting their mission, they pay special attention to family security, development and fulfilment of family members as well as outsourced employees, if any [Safin 2010, Więcek-Janka 2013]. That is why family owned businesses and the Corporate Social Responsibility Concept share common assumptions.

The main reason for succession is often willingness to continue the operation of family owned business and to allow for its further development. It is

related to taking long-term action based on already prepared succession plan that includes the criteria for achieving successful succession [Surdej, Wach 2010, p. 55]. Both taking care of business development and planning long-term action are the part of the Corporate Social Responsibility concept as well.

When succession is performed in a proper manner, it means in accordance with the CSR concept, it should give successors a sense of fulfilment and peace that their all-life work will be continued by their children who have been well-prepared for such a role. The process of socially responsible succession may be shown in a form of four phases (a model developed by S. Goldstein of Hubler-Swartz Institute in Minneapolis) [Masny-Dawidowicz 2013, p. 114]:

- initiation – when children, namely potential successors, become familiar with the operation of family owned business,
- selection – when future leaders are assessed and chosen out of the next generation on the basis of their engagement and skills,
- education – the main emphasis is placed on developing skills of future leaders,
- succession – when any rights and duties are passed on to young successors.

Good practices show that successors in both family owned businesses and other companies should be prepared beforehand as “in normally managed companies there is or should be the succession process – preparing successors” [Obłój 2007, p. 127].

There are many methods to introduce children to a business. There are companies in which teenagers take up a job at the bottom of a career ladder and they climb up slowly to notice many aspects of business operation. In many companies, owners’ children are forced to become managers and choose studies in accordance with the business industry. In some companies, children enjoy freedom in choosing their career, they may become potential successors and they are not forced to do so [Blikle 2012, p. 43].

The next generation has to be prepared for succession in a proper manner. Not only formal and material aspects should be taken into account but also the emotional ones. Family owned business has got not only the market value but it also conveys family principles, tradition and ambition. Succession is a tough moment for both the generation passing on the business (they devoted most of their life to the business) as well as young successors who should be prepared to succession in a proper manner by understanding the nature of running family owned business, becoming familiar with not only difficulties related to conducting such a business but also its advantages, perceiving a business as the place not only generating income but also the place building the sense of dignity and high self-esteem where life ambition could be achieved. Preparing children for succession, on a management level in particular (han-



ding over management), let's not forget about two groups of interest, namely employees not being family members and family members not working for a company. As far as employees outside the family are concerned, it is important that future successor is prepared in such a manner that employees would not oppose a successor, people hired by them or would not question their decisions or competences. The future successor should follow the carrier path working hard, gaining knowledge and competence by achieving all the stages in the company structure. The career path cannot be faked, based on false activities leading to another promotions because such a successor will gain only formal respect not based on respect of other co-workers [Blikle 2012, p. 43].

The lack of expedited career of the future successors expresses the practical implementation of core principles on which the Corporate Social Responsibility Concept is based. It proves any activities are transparent, behaviour is ethic, there is no nepotism (which is unfortunately very common in family owned businesses), employees are on equal footing regardless their origin or family ties.

Socially responsible approach to succession is also genuine, not faked dialog between the generations, being open to any suggestions and new solutions (on both sides), clear communication between current managers and their successors. Such crucial issue as succession should be analysed and discussed thoroughly. It has to be responsible decision made by both sides with all the consequences to be faced. The lack of socially responsible approach to succession may delay the process due to the fear the future successor may not deal with management (lack of trust), the lack of relevant successor, lack of understanding by present management of company vision proposed by a successor. On the other hand, successors may express doubts whether they could actually run a company handed over by their parents or maybe it would be only holding a post while main decisions would be taken by the present management [Weroniczak 2012, p. 78]. When succession lacks a dialog as well as clear principles accepted by all the interested parties, the siblings' rivalry to achieve power and respect would be significantly reduced. It should be also borne in mind, a successor or successors not always are fit for conducting a business. Then, for the sake of a business and stakeholders as well, they should not be appointed to management. Passing on family owned business to the inadequately prepared person may even lead to bankruptcy. The future owner does not necessarily need to be a future manager and does not necessarily need to work at the company at all. Their professional interests may be completely different.

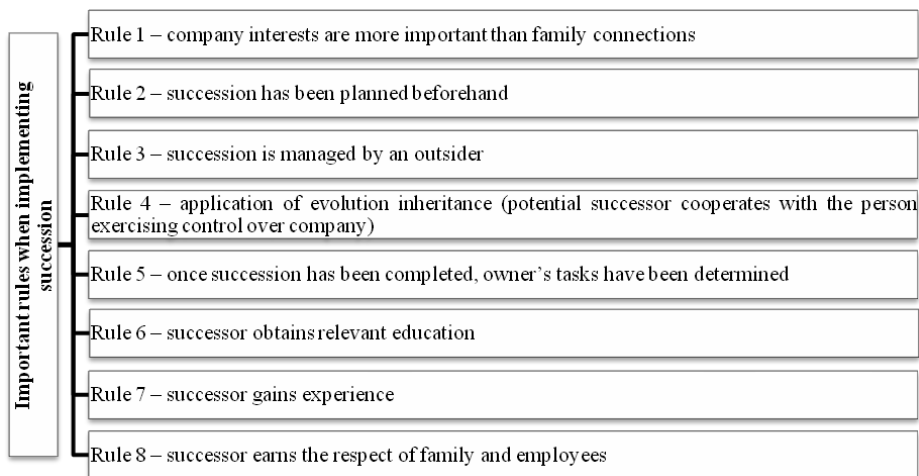
According to the CSR concept, each employee is a crucial stakeholder for a company. Therefore, proper management of company will lead an employee

to identify with the company (it is a very vital aspect for employees outside the family) and engage in the company operation. Interpersonal communication in a company, providing employees with information as well as including employees in the decision-making process are significant in such a process [Mazur-Wierzbicka 2014, part I, p. 235].

Succession performed transparently and honestly allows to maintain proper relations between stakeholders of family owned business, their internal stakeholders in particular. It is necessary to harmonise activities and achieve consensus among three groups of stakeholders, namely seniors (parents), successors (mainly children) and employees who are not family members and therefore they will never become successors. Each group shares different fears and faces different challenges.

For this reason, succession should be based on the principles established by people who have already performed succession (Fig. 2).

Fig. 2. Main principles in performing succession in family owned business



Source: based on Pawlak, 2014, pp. 59–61.

Following the principles above coincides with the ones followed by socially responsible companies when performing organisational governance and labour practices.

Succession performed in a proper and responsible manner should result in achieving the a few significant objectives. At this stage, it is important to balance and develop appropriate solutions. The said objectives are as follows [Lewandowska, Greser, Jakubowski 2012, p. 125]:

- 
- selecting a successor with passion, vision and skills relevant to manage a family owned business,
  - being fair,
  - securing seniors,
  - providing relevant legal regulations,
  - providing relevant tax regulations,
  - retaining key employees,
  - providing further company development.

Along with meeting the above objectives, the crucial component of successful succession is a responsible approach to seniors leaving a company. According to the Corporate Social Responsibility Concept, a special attention should be paid to keeping proper relationship with seniors and securing their well-being. Therefore, socially responsible succession should include providing seniors with remuneration paid by company. It may be in a form of gainful appointment to supervisory board or adviser to e.g. management board, receiving dividends on shares held by seniors [Blikle2012, p.43]. Additionally, individual life insurance may be provided [Lewandowska, Greser, Jakubowski 2012, pp. 127–128 cf.: Sułkowski, Marjański, p. 49].

The survey on socialisation processes in the succession context gives an optimistic view on socially responsible succession<sup>1</sup>.

The first issue worth to emphasize is definitely positive line of thought about family owned businesses of both successors and owners. It proves that they do not think any more that family owned businesses are the source of conflicts, frustration and disagreement and other statements in the questionnaire are significant (high average scores). In the respondents' opinion, family owned businesses show both economic (important to family members) and social potential and they are considered an important place for self-fulfillment (Table 1) [Pluta 2013, p.80].

---

1. 'Value codes – an effective succession in Polish family owned businesses' project of the Higher Education Development Center TEB Akademia Sp. z o.o. co-financed by the European Union from the European Social Fund – Human Resources Operational Programme. The quantitative survey was carried out with the use of electronic questionnaire sent to a sample of 330 family owned businesses (SMEs) with 82 successors (vast majority – 79,2% – were daughters or sons of the owners) and 248 owners. The successor status in the survey did not mean succession was completed. Some 12% of successors were the owners or co-owners, 27% of them were engaged in management and remaining 51% of them were lower rank personnel (including managers) [Pluta 2013, p. 77].

Table 1. Succession as the set of interests – successor and owner's perspective

In your opinion, what benefits has your company gained from succession	Are you a (1) successor (2) owner	N average score*	Exact difference between scores	Significance (two-tailed) (p)	T-student test
going concern	(1)	78	3.5	-0.06	0.541
	(2)	243	3.6		
continuing family values	(1)	78	3.4	0.07	0.498
	(2)	240	3.3		
continuing organisational culture	(1)	78	3.1	0.12	0.343**
	(2)	238	3.0		
preserving heritage and tradition	(1)	78	3.1	-0.01	0.949
	(2)	235	3.1		
providing entire family	(1)	79	3.5	0.06	0.536
	(2)	241	3.5		
providing workplace to the next generations	(1)	75	2.5	-0.18	0.194
	(2)	236	2.7		
stable influence on domestic economy	(1)	79	2.2	-0.09	0.505
	(2)	232	2.3		
gaining financial stability	(1)	79	3.5	0.17	0.085
	(2)	239	3.4		
preserving all-life work	(1)	79	3.6	0.13	0.216**
	(2)	240	3.5		

Source: Pluta 2013, p. 81.

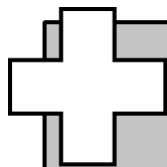
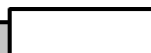
The results of the said survey clearly show approaches to family owned businesses and unity of interests in the succession process, at the same time they may prove occurring socialisation mechanisms both on the owner and successor's sides. The survey results also show, owners believe their children should have an opportunity to choose and working for family owned business should be an option and most importantly parents should honour the choices made by their children, in many cases owners believed their children were adequately prepared to deal with various problems they could face in their adult life [Pluta 2013, p. 82].

There are, however, types of behaviour which cannot be called socially responsible succession, when seniors avoid succession. It also happens, succession issues arise suddenly and too late, that is why it poses a problem to entire company e.g. in the case of owner's death or when owner is not able to work anymore. There are many reasons for avoiding succession. One of them is a fear that children will change the manner of management and in turn they

will destroy everything senior achieved by hard work and engagement. Sometimes, seniors believe no one will manage to run a company as successfully as they did. Moreover, founders are afraid they will become useless and idleness. The owners of family owned businesses postpone succession because they are not ready to appoint a successor among their children what is a very inconvenient decision. However, it does not need to pose a problem, when it is discussed with family members and all arrangements related to the future roles played by certain family members are agreed upon.

In conclusion, results of successful succession as well as possible negative results of unsuccessful succession may be shown (Fig. 3).

Fig. 3. Selected results of successful succession and possible negative results of unsuccessful succession may be shown

 <p><b>Results of successful succession:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relationships between the generations are not only the same but they are even improved.</li> <li>• Interested parties are materially secured.</li> <li>• All the interested parties felt succession was performed fairly.</li> <li>• Tax optimization has been achieved.</li> <li>• The successor has determined objectives and methods for meeting them. The successor is highly autonomous and has skills to use a given space.</li> <li>• The legal solution is the best one given the circumstances.</li> <li>• The parties share openly key information.</li> <li>• Customers accept changes in the management board.</li> <li>• Key employees accept the changes, they remain working for company and create positive cooperation culture.</li> <li>• The common vision of company development has been determined.</li> </ul>	 <p><b>Negative results of unsuccessful succession:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wrong planning of inheritance issues resulting in failure to pay the Inheritance Tax by the next generation.</li> <li>• Company is not passed on to the next generation in timely manner.</li> <li>• Inability to choose a successor (there are more than one child in many companies).</li> <li>• Siblings' rivalry and lack of agreement in handing company over.</li> <li>• In extreme cases, bankruptcy.</li> </ul>
---	--

Source: based on: Lewandowska, Greser, Jakubowski 2012, pp. 121, 129-130.

---

## Conclusions

Succession is one of the components defining family owned business, most Polish FOBs are quite young, so many of them will face the problem in the future. Succession is a long-term process and requires beforehand preparation. Polish FOBs willing to perform succession in their organisations should use available literature describing the said process as well experience of those who have already passed on companies to the next generation.

In conclusion, operation of family owned companies in accordance with the Corporate Social Responsibility Concept allows to perform many complicated processes in a company, without any doubt succession is such a process as well as to gain both social and economic benefits from completing succession. It allows for continuing the control over company and developing it. It deepens the sense of responsibility for company.

Due to the growing importance of the Corporate Social Responsibility in the business practice, it is crucial to face the challenge of implementing CSR in the family owned businesses.

---

## References

- Banasiak A. (2014)**, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem rodzinnym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 7, cz. III.
- Beckhard R., Dyer W. (1983)**, *Managing continuity in the family-owned business*, “Organizational Dynamics”, z. 12, nr 1.
- Blikle A. (2012)**, *Specyfika zarządzania w firmach rodzinnych*, [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Czaja S. (2014)**, *Mocne i słabe strony firm rodzinnych – szanse na rozwój czy stagnacja? (na przykładzie regionu świdnickiego i wałbrzyskiego)*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 7, cz. I.
- ISO 26000 Guidance on social responsibility. Discovering ISO 26000.* (2014), International Organization for Standardization, Genève.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004)**, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
- Lewandowska A., Greser J., Jakubowski J. (2012)**, *Sukcesja w firmie rodzinnej* [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Masny-Dawidowicz M. (2013)**, *Specyficzne problemy kierowania firmą rodzinną*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 6, cz. II.
- Mazur-Wierzbicka E. (2014)**, *Rodzina jako szczególny interesariusz przedsiębiorstwa rodzinnego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 7 cz. III.
- Mazur-Wierzbicka E. (2014)**, *Specyfika realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 7, cz. I.
- Obtój K. (2007)**, *O zarządzaniu refleksyjnie*, MT Biznes, Warszawa.
- PARP. (2009)**, *Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy*, Warszawa.
- Pawlak A. (2014)**, *Sukcesja w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 7, cz. III.
- Pluta J. (2013)**, *Sytuacja sukcesji i procesy socjalizacyjne w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 6, cz. I.
- Popłowski W. (2003)**, *Finansowa pomoc publiczna dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Stowarzyszenie Inicjatyw Menedżerskich, Instytut Biznesu w Kaliszu, Toruń.
- Safin K. (2007)**, *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Safin K. (2010)**, *Pojęcie przedsiębiorstwo rodzinne – teoretyczne dylematy i praktyczne konsekwencje*, „Problemy zarządzania”, Warszawa, Vol. 8, z. 4.
- Safin K., Pluta J. (2013)**, *Stan i kierunki badań nad procesami sukcesyjnymi w Polsce i na świecie*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 6.
- Sharma P., Chrisman J., Pablo A.L. et al. (2001)**, *Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model*, “Entrepreneurship Theory and Practice”, z. 25, nr 3.

---

**Stamm I., Scmiade N., Kohli M. (2008)**, *Von Generation zu Generation. Der Nafolgeprozess in Familienunternehmen*, Forschungsbericht 78, Koeln, FreieUniversitaet Berlin, November.

**Sułkowski Ł., Marjański A. (2009)**, *Firmy rodzinne: jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, 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*, "Family Business Review", z. 18, nr 4.

**Weroniczak L. (2012)**, *Dialog międzypokoleniowy [w:] Firma w rodzinie czy rodzina w firmie*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

**Whatley L. (2011)**, *A New Model for Family Owned Business Succession*, "Organization Development Journal", Vol. 29, No 4.

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



**Miguel Ángel Ramírez Martínez**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

**Clara Luz Lamoyi Bocanegra**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

## La sucesión en las empresas familiares: sector de agua purificada

### **The Succession in Family Business Companies: Industrial Sector of Purified Water**

**Abstract:** The sequence plays a strategic role in retention, growth and development of family businesses, which in recent years have increased the studies that yield model for the succession process in family firms.

In Tabasco no studies that quantify the number of family businesses, nor studies focused on the problems of these businesses, in this respect Luis Felipe Cisneros [2009] notes that research of family businesses is in a “preparadigmática” phase this could explain the lack of studies of this type of company.

The research was conducted relating to a subsector of the industrial sector of purified water, which total population corresponds to family businesses and aims to identify the characteristics of entrepreneurs in relation to the succession. Finding that the owners never spoke to transfer ownership of the business to his sons; in their worldview, ie, relationships, feelings and emotions produced by the peculiar experience of the world within a given environment contribute to conform, the founders understood the inheritance as natural to be held when you die, then its properties pass into the hands of his wife and later at the hands of their children; while their children must work with them or anywhere else for income to support their families.

**Key-words:** succession, family business.

## INTRODUCCIÓN

La sucesión juega un papel estratégico en la permanencia, crecimiento y desarrollo de las empresas familiares, por lo que en los últimos años se han

incrementado los estudios que permitan generar modelo para el proceso de sucesión en empresas familiares.

Las empresas familiares son fundamentales para el desarrollo económico de los países, tanto de países desarrollados (Estados Unidos de Norteamérica, Canadá, Reino Unido, Francia, España) como de países en vías de desarrollo, por lo que su permanencia en los mercados es determinante para el buen funcionamiento de las economías globales.

De acuerdo al censo económico del 2009, INEGI reporta que existen 5.1 millones de unidades económicas, que generan alrededor de 27 millones de empleos. Kuhlman [1997, p 28] señala que se calcula que el 90% de las empresas en México son de carácter familiar y KPMG [2013, p.6] establece que: "... básicamente corresponden al modelo familiar, suman 99% del total, con un promedio de 5.4 empleados. La cifra es similar en Estados Unidos (EE. UU.), donde se estima que 95% de los negocios son de tipo familiar. En nuestro país, las compañías y conglomerados grandes (más de 250 trabajadores) son verdaderamente una minoría, aunque generan una parte considerable de los empleos y del Producto Interno Bruto (PIB)".

En cuanto a la mortandad de dichas empresas se estima que más del 30% de las empresas familiares sobreviven hasta la segunda generación, y cerca del 13% llega hasta la tercera generación, lo que generan grandes costos para las familias empresarias, como para la sociedad y la economía del país.

En Tabasco no existen estudios que cuantifique el número de empresas familiares, ni tampoco estudios enfocados a la problemática de este tipo de empresas, a este respecto Luis Felipe Cisneros [2009] señala que la investigación de las empresas familiares está en una fase "preparadigmática", lo que podría explicar la falta de estudios de este tipo de empresas. El censo económico del INEGI reporta 49,677 microempresas de las 52,663 que existen en el Estado, lo que representa el 94.33% y 2,398 pequeñas empresas (4.55%); si consideramos de acuerdo a la media nacional que el 90% son empresas familiares podríamos calcular que alrededor de 46,858 empresas tabasqueñas se encuentran dentro de dicha categoría.

La investigación que se realizó se refiere a un subsector del sector industrial de agua purificada, cuya población total corresponde a empresas familiares

## COMPORTAMIENTO DE LA INDUSTRIA Y SUS CARACTERÍSTICAS

### **La industria del sector de agua purificada a nivel nacional**

La falta de acceso al agua potable ha convertido a México en el país con mayor

*consumo per cápita* de agua embotellada, de acuerdo al reporte de la Beverage Marketing Corporation (abril-mayo de 2010), el consumo por persona de agua embotellada llegó a 234 litros al año. Éste es más del doble que el de los estadounidenses (110 litros) y se encuentra muy por encima del de España (119 litros). El consumo de agua en botellas en México representa el 13% de las ventas mundiales de agua embotellada, la que ha aumentado sin parar, con un crecimiento anual de 8.1%. Tan solo entre 2004 y 2009 el consumo anual promedio creció en un 8%, y las utilidades en algunos casos son del 5000%. En el 2010, la venta de agua embotellada ascendió a 26,032 millones de litros al año, de los cuales se estima que 18,222 millones (70%) fueron comercializados en garrafón y 7,809 millones (30%) en botellas individuales, con todas las consecuencias que esto implica para la economía familiar y en particular para el medio ambiente [Calvillo 2010, párr. 1.2 y 3]. El sector de las aguas de garrafas forma parte de la industria de productos alimentarios y de bebidas.

La comercialización de agua envasada en México se ha convertido en un importante negocio, por las altas tasas de rentabilidad que genera. Este negocio está rigurosamente regulado por ley y es condición indispensable para vender este producto indicar en las etiquetas de dónde proviene y de qué tipo es el agua que se consume, es decir, si se trata de aguas minerales naturales, aguas de manantial o aguas potables preparadas. La producción de aguas sin gas supone el 95,5 % de la producción, mientras que las aguas con gas constituyen el 4,5 % restante. El agua embotellada experimenta un consumo creciente, especialmente en las clases sociales más acomodadas y en las familias con niños menores de seis años, en aquellas regiones con baja calidad en el agua del grifo, y en aquellas zonas con un clima más caluroso. A medida que pasa el tiempo, el agua envasada ha ganado en México cuota de mercado respecto a otras bebidas, como puedan ser cervezas o refrescos, debido a la nueva tendencia de los clientes mexicanos por consumir agua de calidad.

El sector de las aguas envasadas está constituido por marcas que dominan el territorio nacional: Santorini, Ciel, y Bonafont, entre otras. Sin embargo, estas no son las únicas marcas que hay en el mercado, existe un gran abanico de marcas de agua en garrafas, es decir, se encuentran marcas que no están presentes en todo el mercado nacional, sino en un ámbito más regional (estados, municipios, localidades), de las cuales no se cuenta con información estadística).

En los últimos años, las grandes compañías embotelladoras de agua han resentido la fuerte competencia que implican los pequeños negocios, que han bajado sus precios hasta en 200 por ciento con respecto a las aguas de marca, y aun así para estos pequeños negocios pueden resultar con utilidades de hasta 600 por ciento dependiendo la zona y el país. En otras palabras los

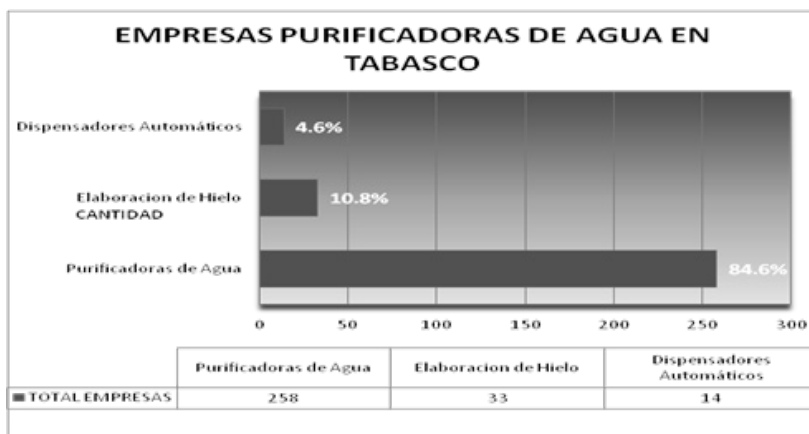
pequeños negocios tienen un precio dos veces menor, y aun así ganan hasta seis veces lo que invirtieron en cada presentación de 20 litros.

### **La industria del sector de agua purificada a nivel estatal**

En los 17 municipios que integran el Estado de Tabasco se pueden observar empresas purificadoras y embotelladoras de agua. De acuerdo al Censo Económico 2009 del INEGI, el consumo en el Estado de Tabasco es de 30 millones de garrafones de 20 litros al año. Dicha cifra equivale a un volumen de 600 millones de litros al año. En el estado la purificación y comercialización del agua embotellada está regulada por la Secretaría de Salud, específicamente por el Departamento de Productos y Servicios, quien clasifica a las empresas, como: 1) Purificadoras de agua: También conocidas como plantas purificadoras, purificadoras de garrafón, llenadoras de garrafón, maquinas purificadoras de agua, sistemas purificadores de agua; 2) Elaboración de hielo.: es una empresa dedicada a la fabricación, distribución y venta de hielo, tanto a empresas y profesionales como al público en general. La fabricación de cubitos de hielo está considerada como “industria alimentaria”, es decir, el hielo recibe la misma consideración que cualquier otro producto alimentario. Por esta razón, los procesos de fabricación, almacenamiento, producción y venta de hielo están ajustados a las obligaciones de la legislación sanitaria, y 3) Dispensadores automáticos: son los centros automatizados que están establecidos para proporcionar el servicio de venta y rellenado de garrafones de 20 litros con agua purificada, cuentan con servicio las 24 horas del día mediante una programación de tarjeta electrónica (vending) para administración de dispositivos (cobro y cambio)

La Secretaria de Salud del Estado, en Octubre de 2010, tenía un registro de 283 purificadoras de agua; 33 de elaboración de hielo y 14 empresas con dispensadores automáticos (Grafica #1), en los 17 municipios del Estado.

Gráfica No. 1 Empresas purificadora de agua en el estado



Fuente: Elaboración Personal con datos obtenidos del Informe emitido el 24 de Octubre del 2010 por el Lic. Víctor Manuel Torres Casanova, Jefe del Departamento de Productos y Servicios de la Secretaría de Salud del Estado de Tabasco.

## TAMAÑOS DE EMPRESAS

Las empresas industriales, comerciales y de servicios de acuerdo a la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, en su artículo 3º. señala que como MIPYME: Micro, pequeñas y medianas empresas, legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaría, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación, partiendo de la siguiente:

Tabla 1. Estratificación por Número de Trabajadores

Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de diciembre del 2002.

Las empresas, objeto de estudio de esta investigación están clasificadas como industriales y de acuerdo a la clasificación Mexicana de Actividades y Productos (CMAP) del INEGI, dicha industria pertenece a la rama: 3212.

Elaboración de refrescos, hielo y otras bebidas no alcohólicas, y purificación y embotellado de agua. Subrama: 31211. Elaboración de refrescos, hielo y otras bebidas no alcohólicas, y purificación y embotellado de agua. Clase 312112. Purificación y embotellado de agua.

A partir de los marcos: legal y económico y de la información obtenida en el trabajo de campo, las empresas de la clase estudiada: purificadoras y embotelladoras de agua, del estado de Tabasco, las empresas de agua purificada del estado se pueden clasificar como:

Tabla 2. Estratificación de empresas del sector de agua purificada por Número de Trabajadores, del estado de Tabasco

Sector/Tamaño	Industria	% de Empresas
Micro	0-10	95 %
Pequeña	11-50	3.5%
Mediana	51-250	1 %
Grandes	251 o mas	0.5%

Fuente: Elaboración propia con datos de trabajo de campo.

## CONCEPTO DE EMPRESA FAMILIAR

Nuestro constructo señala que una empresa familiar es un conjunto de actividades económicas – establecidos en un área geográfica específica, real o virtualmente- donde los miembros de la familia aportan recursos financieros, conocimientos y mano de obra para la creación de un bien o un servicio, por lo que se establece quien o quienes desarrollaran cada una de las actividades: tomar decisiones, cumplir tareas específicas, así como la forma de la distribución de las utilidades, que se requieren para el logro del éxito.

Guizar [2008] y Kajihara [2009] citando a Longenecker [1994] señalan que una empresa familiar es aquella que reúne dos elementos: 1) En la parte de propiedad: todos o por lo menos la mayor parte de la propiedad, lo que permita mantener el control de la organización, deben pertenecer a dos o más miembros de una misma familia que normalmente son emprendedores natos, y 2) en la que al menos dos de los miembros de la familia están involucrados en el funcionamiento de la empresa. Para Balausteguigoitia [2006, P 12] la empresa familiar es “una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, suelo referirme a empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas”.

---

## RETOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

La mayor parte de los investigadores que se dedican a estudiar empresas familiares señalan que entre los retos más importantes que enfrentan este tipo de empresas es el de la supervivencia. Se estima que más del 30% de las empresas familiares sobreviven hasta la segunda generación, y cerca del 13% llega hasta la tercera generación.

La empresa familiar, por su naturaleza, presenta ciertos retos que le son únicos, y que no presentan empresas de otra naturaleza. Entre ellos: 1) cómo separar los sentimientos y emociones de la familia de la toma de decisiones empresariales, 2) cómo poder mantener una familia integrada en la segunda y subsiguientes generaciones 3) cómo debe el fundador planificar la sucesión y la repartición accionaria. Para que una empresa familiar y cualquier otro tipo de empresa puedan mantenerse y crecer en el mercado debe existir un alto nivel de comunicación, Los problemas entre los posibles herederos en este tipo de empresa, es resultado de diferencias sociales, profesionales, económicas y culturales. Toda empresa familiar debe tratar de eliminar estas diferencias para mantener la cohesión familiar.

La sucesión de los bienes familiares debe ser vista con antelación. El más capacitado de los miembros, es quien debería asumir el liderazgo de la empresa, siempre y cuando sea aprobado por todos los accionistas. Es necesario que en el seno de esta empresa exista total transparencia en la concentración de la fuerza económica, se distribuyan los bienes de forma adecuada, se cumplan los respectivos requisitos legales para preservar la identidad de la empresa, se defina de forma clara y justa la separación de los inversionistas, se den a conocer los resultados y toma de decisiones entre todos los miembros y se definan las estrategias de sucesión para las siguientes generaciones.

## PROPUESTA METODOLÓGICA

Se conjugan una serie de tipos y técnicas de investigación pudiendo señalar que se trata de una investigación tipo mixta (cualitativa y cuantitativa), de tipo exploratorio, con trabajo de campo, observación directa, entrevistas a profundidad con los fundadores, herederos y trabajadores de las empresas entre 2011 y 2014 e intervención.

El trabajo de campo (periodos dentro de las empresas) es determinante para “sentir” el clima organizacional y poder entender *el sentir y el hacer* de los actores. A través de la observación directa durante largos periodos se accede al conocimiento mutuo entre investigador y observados (propietarios

y trabajadores), se conocen los diferentes aspectos de las actividades que se realizan en las empresas y se entiende a través de ellas los impactos culturales, sociales, financieros y económicos resultado del hacer y convivir de los actores y de la toma de decisiones de la gerencia, así como los diferentes lenguajes simbólicos que surgen de la interacción humana, lo que nos lleva a conocer una micro realidad social (la empresa).

Las entrevistas recogen la información que se compara con la obtenida en el trabajo de campo, en la observación directa y participante, y al mismo tiempo se tiene la posibilidad de conocer con mayor profundidad el “sentir” y “hacer” de cada uno de los actores de las empresas.

## METODOLOGIA DE INTERVENCIÓN

Se eligieron cuatro empresas de cada uno de 14 municipios, y 30 empresas de tres municipios, los más grandes del estado, teniendo un total de 84 empresas del sector, cuyos tamaños fueron micros, pequeñas y mediana.

La intervención dentro de las empresas se considera como la consultoría que se realiza para la solución de uno o varios problemas, con este enfoque entendemos que una o un conjunto de personas externas a la empresa son las encargadas de realizar dicha actividad, en el caso de las empresas estudiadas se realiza a través del investigador, quien hace la observación directa a través de varios periodos durante los años 2011 a 2014. Algunas veces se lleva a cabo la observación participante: realizando pequeñas actividades –administrativas y financieras- dentro de la empresa y/o saliendo con las camionetas para la entrega de los productos.

## LOS EMPRENDEDORES

El 90 % de los emprendedores iniciaron su negocio por alguna de las siguientes causas: 1) Fueron despedidos de sus trabajos y contaban con un capital resultado de su liquidación, y 2) Vieron una oportunidad de negocio al darse cuenta que había na demanda de agua en la localidad donde se encontraban.

De los 84 empresarios entrevistados se identificaron rasgos específicos, como:

Vigor. Existe en ellos una fuerza y una vitalidad del cuerpo y del espíritu que los impulsa a avanzar y no sentirse derrotados ante ninguna situación, despertando todos los días de madrugada y durmiéndose alrededor de la media noche, cuando todas las actividades han sido terminadas.

Creatividad, Muestran una gran capacidad de crear e imaginar. A pesar de que no son ingenieros buscan la forma de solucionar las fallas mecánicas que



presentan las maquinas, generan estrategias de ventas o de mercadotécnica, sin tener un conocimiento científico de ello.

Empuje A pesar de que muchas veces enfrentan problemas que son difíciles de resolver, tanto dentro de la empresa como fuera de ella, buscan la forma de cómo darle una respuesta, jamás de dejan vencer por las adversidades-

Necesidad. La falta de recursos que enfrentaron desde su niñez les ha generado un mayor interés en progresar y darle a su familia lo que ellos no tuvieron, lo que hace que vean su negocio como el factor más importante en su actividad.

Del total de empresarios: 81 eran hombres y tres eran mujeres, consideran que a los 60 años deberán separarse del negocio al haber alcanzado sus logros, entre los que enumeran: la crianza de los hijos y su educación y la adquisición de bienes muebles e inmuebles –casa y auto- principalmente.

El 90% de los empresarios provienen de familia de escasos recursos, teniendo que trabajar desde muy pequeños, en las labores del campo o ayudando en actividades comerciales. De ellos el 40% lograron una profesión, gracias a su tenacidad y esfuerzo.

El empresario varón solo involucra a su familia en aquellas actividades que él considera, observándose que las actividades financieras él las realiza sin enterar a la familia del comportamiento de las finanzas del negocio. La esposa se dedica a la atención al público (por horas) porque además es la encargada del cuidado de los hijos y la preparación de los alimentos

Dentro de su cosmovisión el hijo varón tiene primacía sobre las hijas mujeres, otorgándoles la confianza para la dirección de la empresa cuando ellos se separen de ella.

Los dueños del 90% de las empresas estudiadas juegan tres roles: propietario, padre y gestor, generándose por un lado la centralización de la toma de decisiones y por el otro incrementándose la eficacia y la confianza en dicho proceso, permitiendo con ello.

Ninguno de los empresarios ha pensado en la sucesión planeada, consideran que al acercarse su retiro decidirán quién se encargara de la dirección de la empresa. Mientras incluyen a su esposa e hijos, quienes al lograr una profesión se separan de la empresa.

Del total de empresas solo el 5% ha llevado a cabo la sucesión, la cual se hizo de una forma no planeada científicamente, existiendo en el pensamiento del propietario un esquema claro de quien sería su sucesor, por lo que lo fue preparando a su esposa o a uno de sus hijos, poco a poco, hasta que consideró que ya podía dejarle totalmente el negocio. Básicamente se basó en la constancia que la esposa o el hijo mostro, lo que le llamo “amor o cariño por el negocio”

Entre los aspectos que los empresarios, dijeron considerar para su sucesión, se encuentran:

1. Interés por el negocio.
2. El estilo de vida.
3. La estabilidad de la familia (en caso de estar casados)
4. La capacidad emprendedora

## LA FAMILIA Y LA EMPRESA

El mercado del sector agua purificada se empezó a extender a finales de los 1980's resultado de tres factores identificados durante la investigación: 1) El factor ecológico, principalmente debido a la contaminación de los ríos -Grijalva y Usumacinta- de donde la mayor parte de la población de los municipios del estado extraían el agua para su consumo – tomar, cocinar y lavar-; 2) El incremento de la población en áreas urbanas y 3) El cambio en los gustos y preferencias de los consumidores, resultado de la moda impuesta por los medios masivos de comunicación

Este incremento de la demanda del producto atrae a nuevos inversionistas locales quienes inician su negocio en un cuarto improvisado como fábrica, donde realizan la purificación, envasado y venta de garrafones de agua purificada, la cual es repartida a través de triciclos y/o camionetas de segunda mano. En los primeros 20 años estas empresas carecían de una revisión sanitaria permanente, lo que llevo a muchos empresarios a llenar garrafones sin que el agua estuviera purificada. A principios de la primera década del siglo XXI, han existido cambios sustanciales ya que el 90% de las empresas utilizan sistemas de purificación certificados y sellos de seguridad en sus garrafones.

En dicho contexto se dio el crecimiento de las empresas del sector de agua purificada en el estado, empresas micros y pequeñas, cuya inversión inicial se encontraba alrededor de los \$ 30,000 pesos (a precios de 1980) y que nacieron sin ningún plan estratégico, ni tampoco con un conocimiento del sector por parte de sus emprendedores, quienes solo fueron guiados por la necesidad y/o la posibilidad de tener éxito en un mercado que parecía muy prometedor.

La mayoría de las familias tabasqueñas se caracterizan por cambiar rápidamente su cosmovisión<sup>1</sup>, son impactadas fácilmente por los medios de información y comunicación, adoptando patrones culturales de otros países o ciudades. La moda tiene una fuerte atracción lo que los lleva a ser altamente consumistas y olvidarse de sus productos locales. Las nuevas generaciones has olvidado sus tradiciones y costumbres, adoptando lo que Bauman denomina la “liquidez de la posmodernidad”

1. Cosmovisión o „visión del mundo” o en la forma original alemana Weltanschauung (AFI: [vɛlt.ʔan ʃaʊ.ʊŋ]); es una imagen o figura general de la existencia, realidad o „mundo” que una persona, sociedad o cultura se forman en una época determinada; y suele estar compuesta por determinadas percepciones, concepciones y valoraciones sobre dicho entorno

El total de empresario desean que sus hijos (hombres o mujeres) estudien y les dan los recursos para que estos se preparen y anhelan que sean profesionista, a diferencia de lo que sus padres hicieron con ellos, ya sea por falta de recursos o por ignorancia.

El 60% de las empresas existentes en este sector se encuentran en la etapa de introducción y el 40% en la etapa de crecimiento del ciclo de vida. El 80% de las empresas tienen líderes cuyas edades oscilan entre los 55 y 60 años y el 20% sus propietarios tienen entre 40 y 54 años, lo que podría significar que una gran cantidad de empresas señaladas entre el 80% sus propietarios no alcanzarán a verlas en la etapa de madurez. ¿Qué significado tiene esto para la sucesión y para la permanencia de las empresas en el mediano y largo plazo?

Al entrevistar a 12 de los hijos de diferentes empresas que se habían separado al terminar sus estudios señalaron que preferían trabajar en otra parte, ya que su padre jamás lo dejarían tomar decisiones, y al mismo tiempo evitan discusiones y peleas permanentes, porque el padre les imponía lo que se tenía que hacer, tuviera o no razón.

## CONCLUSIONES

Como pudimos observar los fundadores de las empresas nunca han pensado en una sucesión planificada. En las empresas donde ya se ha dado, si aún viven los propietarios éstos siguen dirigiendo la empresa y si ya murieron, la muerte fue la causa de la sucesión.

La esposa del propietario o el hijo mayor son normalmente quienes van siendo, en la práctica preparados para la sucesión, básicamente por la confianza que le tiene el propietario a alguno de ellos.

Desde la perspectiva de la sucesión identificamos como factores determinantes de la problemática que hoy enfrentan:

1. Los hijos no comparten la misma misión, objetivos y reglas con relación a la empresa de la familia.
2. Los hijos no demuestran interés en continuar con la empresa de la familia.
3. Nunca existió comunicación entre los miembros de la familia y los propietarios, normalmente el propietario siempre toma decisiones en forma independiente y nunca consulta con la familia el destino de la empresa.
4. No se desarrollaron códigos empresariales sobre quien podría tomar decisiones, cómo se protegerían los derechos de los accionistas, cuál iba a ser la relación laboral entre familia y empresa, etc.
5. Algunos forjadores de las empresas consideran que sus descendientes no reúnen las capacidades para sucederlo.

6. Las empresas no se prepararon para poder afrontar a mediano plazo las amenazas de la competencia, ni tampoco para aprovechar las oportunidades que les brindaba un mercado en expansión por las la llegada de grandes empresas

7. Las empresas no han desarrollado e implantado buenas prácticas de gestión y gobierno: sistema de compensaciones, procesos de control, directorio, plan de trabajo, política de dividendos, etc.

A partir de la información recabada para este trabajo consideramos que los tipos culturales son determinantes en la sucesión de una empresa familiar, ya que dependerá de cómo el emprendedor desarrollo su negocio, de sus antecedentes familiares, de su educación y del contexto donde haya crecido la forma de cómo realizará la sucesión.

En los casos estudiados los propietarios nunca hablaron de transferir la propiedad del negocio a sus hijos; en su cosmovisión, es decir, las relaciones, sensaciones y emociones producidas por la experiencia peculiar del mundo en el seno de un ambiente determinado contribuirían a conformarla, los fundadores entiende la herencia como algo natural que se realizara cuando fallezca, en ese entonces sus propiedades pasaran a manos de su esposa y posteriormente a manos de sus hijos; mientras tanto sus hijos deben trabajar con ellos o en cualquier otro lugar para obtener los ingresos para mantener a sus familias. Su obligación es darles los medios económicos a sus hijos para que estudiaran, los que lo hicieron viven bien; los que no tendrán que pasar ciertos sufrimientos para que entiendan la vida.

A pesar de que se da una intervención de manera profesional, por parte de profesionales externos (básicamente en lo que se refiere a la contabilidad) que son contratados con el fin de que les realicen los estados financieros y que les presenten los informes financieros a las autoridades hacendarías, éstos no participan en el desarrollo de planes y/o en el desarrollo de estructuras organizacionales que les ayuden a anticiparse a los hechos buscando evitar los fracasos; el propietario decide finalmente los qué, los cómo y los cuándo va a realizar (tomar decisiones) respecto a lo que se le está proponiendo y menos aún entienden (por ahora) que la sucesión empresarial debe ser planeada para que la empresa subsista a través del tiempo y la familia pueda tener los recursos para mejorar su calidad de vida.

Consideramos que por las características de los emprendedores se requiere un desarrollar esquemas que permitan la profesionalización de las empresas, incluyendo un gobierno corporativo de las empresas familiares, con la finalidad de generar cambios generacionales que permitan la permanencia de las empresas en los mercados locales.

---

La cultura del padre es determinante y define la cultura familiar y la cultura de las empresas, por lo que paralelamente a la profesionalización de la empresa se deberá implementar un programa que genere un cambio cultural que lleve a los emprendedores hacia un pensamiento estratégico.

---

## REFERENCIAS

### LIBROS:

**Belausteguigoitia R.I. (2006)**, *Empresas Familiares, su Dinámica, Equilibrio y Consolidación*, Mc Graw Hill, México.

**Calvo L. (2002)**, *Análisis e Interpretación de Estados Financieros*, México Trillas.

**Cisneros L.F. (2009)**, Seminario sobre Empresas Familiares. VII Congreso Internacional de Análisis Organizacional-Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Villahermosa, Tabasco, México.

**Kleppner O. (1988)**, *Publicidad*, Novena edición, México: Prentice Hall

**Porter M. (2002)**, *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*, México. CECSA.

### REVISTAS:

**Guizar Montufar R. (2008)**. ¿Empresas Familiares Emprendedoras en México?, *En Ide@s CONCYTEG*. Año 3, Numero 33. P. 3-13.

**Kajihara K. (2009)**, *Las Empresas Familiares: La Realidad Empresarial Mexicana en Dirección Estratégica*, Junio-Agosto 2003. No.6. Año #2. Instituto Tecnológico Autónomo de México.

### PÁGINAS ELECTRÓNICAS:

Portal de la Universidad de Monterrey. <http://www.udem.edu.mx/micrositio/empresasfamiliares/>

[http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA\\_DE\\_PRENSA/EMPRESAS\\_FAMILIARES/Empresas%20familiares\\_130913.pdf](http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empresas%20familiares_130913.pdf).

**Alicja Hadryś-Nowak**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

## Kobieca sukcesja – analiza porównawcza sytuacji kobiet w sukcesji w wybranych krajach świata

### **Female Succession – a Comparative Analysis of the Situation of Women in Succession in Selected Countries**

---

**Abstract:** Women's potential to lead a firm – whether one started by a family member or a new venture of their own – is still not often enough acknowledged. With family firms acknowledged as the seeding grounds for the next generation of entrepreneurs, and with increasing attention in research to women's entrepreneurship, it is important to understand the factors in family firms and in national culture which help women to succeed in succession proces. This paper, based on theoretical and empirical analysis, presents female succession in selected countries: China, France, Germany and Italy.

**Key-words:** family-owned businesses, succession, female succession.

## Wstęp

Pomimo wielkiego znaczenia i roli firm rodzinnych w gospodarkach świata, ich trwanie nie jest niestety takie oczywiste. Niewielu z nich uda się przetrwać przez pokolenia. W niemal każdym przedsiębiorstwie rodzinnym dochodzi do naruszania delikatnej granicy między sukcesem w relacjach biznesowych i rodzinnych [Chirico, Nordqvist 2010]. Jedną z najważniejszych cech charakterystycznych przedsiębiorstw rodzinnych, stanowiącą o ich istocie, jest chęć przekazania firmy następnym pokoleniom. Zatem kwestia sukcesji jest bardzo ważną częścią funkcjonowania firmy rodzinnej. Świadczyć może o tym między innymi zainteresowanie badaczy tą tematyką. W ramach zgłębiania problemów procesu sukcesji wzrasta również zainteresowanie kwestią płci

w tym procesie. Niestety badań i opracowań na temat kobiecej sukcesji jest nadal niewiele. Cel niniejszego artykułu stanowi przedstawienie sytuacji kobiet w procesie sukcesji w wybranych krajach świata. Analizą objęte zostały takie kraje europejskie, jak: Francja, Niemcy oraz Włochy oraz pozaeuropejskie, jak Chiny. Badanie przeprowadzone zostało metodą analizy dostępnych źródeł wtórnych, w tym raportów, opracowań, a także statystyk oraz metodą pierwotną z wykorzystaniem kwestionariusza wywiadu przesłanego drogą mailową. Badania wtórne prowadzone były w okresie lipiec-październik 2014, natomiast badania pierwotne w listopadzie 2014 roku. Po analizie dostępnych danych kwestie, które wymagały pogłębienia, zostały poruszone w trakcie badań pierwotnych. Polegały one na skontaktowaniu się drogą mailową z autorami badań. W mailu przesłany został kwestionariusz z pytaniami i obszarami do uzupełnienia przez respondentów. Ze względu na specyfikę tematyki zaprezentowane badania mają charakter jakościowy.

## Córki w procesie sukcesji

Można powiedzieć, że wiek XX przyniósł „awans” zawodowy kobiet. Obecnie zaczyna być widać gospodarcze, polityczne oraz społeczne konsekwencje tego procesu. Nigdy wcześniej międzynarodowa opinia publiczna nie koncentrowała się w tak widoczny sposób na roli kobiet w gospodarce oraz na potrzebie umożliwienia im pełnego wykorzystania potencjału. Ich status jako pracowników i liderów uznawany jest za miarę dojrzałości firmy oraz jej zdolności do utrzymania się na rynku. W krajach rozwiniętych kobiety odgrywają znaczącą rolę w procesie poszukiwania rozwiązań dla rynku pracy w sytuacji, gdy starzeje się siła robocza, spadają wskaźniki urodzeń, a firmy poszukują wykwalifikowanych pracowników. W krajach rozwijających się udział kobiet w życiu gospodarczym jest coraz częściej postrzegany jako klucz do zapewnienia zrównoważonego rozwoju. Oponenti dla zwiększania szans kobiet na rynku pracy i w biznesie, często podają argument, że jeżeli kobiety będą pracować, to będziemy mieć nadal do czynienia ze spadającymi wskaźnikami urodzeń. Tymczasem badania prowadzone przez OECD wyraźnie pokazują, że „zwiększenie udziału kobiet w sile roboczej niekoniecznie odbywa się kosztem zmniejszenia dzietności”. Co więcej w tych krajach, gdzie istnieją mechanizmy ułatwiające kobietom zarówno dostęp do pracy, jak i ułatwiają godzenie pracy z macierzyństwem, odnotowano przyrost liczby urodzeń [Jaumotte 2003]. Tendencja wzrostu obecności kobiet na rynku pracy jest również widoczna w przedsiębiorstwach rodzinnych. Z historycznego punktu widzenia kobiety, córki nigdy nie były brane pod uwagę jako następcy w firmach rodzinnych. Tradycją i tym samym regułą było przekazywanie rodzinnego biznesu najstarszemu synowi.



W sytuacji, kiedy w rodzinie nie było odpowiedniego męskiego potomka, nawet wśród bliższej i dalszej rodziny, wtedy brano pod uwagę zięciów. Niestety, na poziomie deklaracyjnym, nestorzy nadal wskazują na córkę jako sukcesora drugiego wyboru. Wśród przyczyn takiego stanu rzeczy badacze wskazują na wciąż panujące stereotypy, związane z przypisywaniem płci odpowiednich ról społecznych. Stereotypy te są na tyle silne, że nie tylko kształtują społeczeństwo czy rodziny, ale i kulturę biznesu. Wydawałoby się, że problem ten może być również warunkowany kulturą narodową. Jak pokazują prowadzone badania, czynnik kulturowy ma istotne znaczenie dla przebiegu procesu sukcesji [Ahl 2006; de Bruin i in. 2007; Ely, Padavic, 2007; Fletcher, 2004; Kolb i in. 1998 i inni]. Jednakże wszystkie przykłady pokazują, że tradycje się zmieniają, a córki zaczynają pełnić coraz więcej funkcji w przedsiębiorstwach rodzinnych zakładanych przez ich ojców. Poniżej zostanie przedstawiona sytuacja kobiet-córek w procesie sukcesji w wybranych krajach, odpowiednio w Chinach, we Francji, w Niemczech oraz we Włoszech.

## Chiny

Przedsiębiorstwa rodzinne pojawiły się ponownie w Chinach w latach 70 dwudziestego wieku, po ponad dwudziestoletniej nieobecności. Stanowią one dominującą formę wśród prywatnych przedsiębiorstw oraz wytwarzają ponad 65% produktu krajowego brutto (PKB) w Chinach [Wang i inni 2009]. Jako, że większość założycieli firm rodzinnych zbliża się do przejścia na emeryturę, stąd zagadnienie sukcesji wydaje się bardzo ciekawym obszarem badawczym, zwłaszcza że chińskie przedsiębiorstwa rodzinne zasadniczo różnią się od ich zachodnich odpowiedników [Weidenbaum 1996, s. 141]. Przeprowadzone badania pokazały, że ponad połowa ankietowanych właścicieli firm wskazuje, że chciałaby przekazać przedsiębiorstwo członkom rodziny [Yu 2009; Zhu 2006]. Jednak kwestia sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym jest nadal bardzo mało zbadana, a sukcesja pomiędzy ojcem a córką ciągle stanowi pewną lukę. Dotychczas przeprowadzono tylko jedno badanie (opublikowane) dotyczące córek-sukcesorek w Chinach. Badanie zostało przeprowadzone metodą wywiadu bezpośredniego z córką-sukcesorką, Obecną Panią Dyrektorem Generalną chińskiego przedsiębiorstwa zajmującego się oświetleniem infrastrukturalnym. Firma została założona w 1995 roku przez jej ojca, który już od 1989 roku pracował w branży oświetleniowej. Córka założyciela dołączyła do firmy w 2000 roku i od tego czasu aż do 2006 roku, kiedy to oficjalnie została Dyrektorem Generalnym, przeszła szkolenie we wszystkich departamentach firmy rodzinnej. W chwili badania córka miała 35 lat, a jej ojciec 60. W przypadku analizowanej firmy trudno mówić o pełnej sukcesji, ponieważ córka

jest odpowiedzialna za bieżącą działalność firmy, natomiast ojciec nie tylko jest odpowiedzialny za dział sprzedaży, ale również ma decydujący głos we wszystkich strategicznych decyzjach dotyczących rozwoju firmy. Co ciekawe, córka nadal mówi o firmie, że „jest to firma mojego ojca”, pomimo iż ojciec już jakiś czas temu zadeklarował, że „firma będzie Twoja”. Na proces sukcesji w Chinach bardzo duży wpływ mają wyznawane przez chińczyków wartości, wywodzące się z kultury wschodu oraz konfucjanizmu. Yan oraz Sorenson [2006] wymieniają pięć aspektów ideologii konfucjanizmu, które mają wpływ na proces sukcesji. Zgodnie z nimi rodzina jest podstawową i najważniejszą jednostką w społeczeństwie, co oznacza, że zarówno rodzice, jak i dzieci mają względem siebie pewne zobowiązania. Potrzeby rodziny jako całości są ważniejsze niż potrzeby jednostki, a harmonia w rodzinie jest najważniejszą wartością dla wszystkich członków rodziny. Istnieją również reguły, które rządzą relacjami z pozostałymi członkami rodziny, jak również relacjami ze społeczeństwem. Wartości konfucjańskie określają również sposób dziedziczenia majątku rodziny. Wartości te znalazły swoje odzwierciedlenie w analizie przypadku badanej firmy. Poczucie odpowiedzialności za rodzinę odegrało znaczącą rolę w decyzji podjętej przez córkę, aby dołączyć do rodzinnego biznesu. Jej praca w firmie rodzinnej stanowi z jednej strony wsparcie dla ojca, nie tylko ze względu na wiek, ale również ze względu na rozwój firmy i tym samym zwiększenie jej rozmiarów. Z drugiej strony przyjsie do firmy pozwoliło na zmniejszenie „presji” wywieranej na młodszą siostrze, aby dołączyła do rodzinnego biznesu. Zgodnie z wartościami konfucjańskimi relacja rodzic-dziecko jest relacją obustronną, w której dzieci służą swoim rodzicom z poświęceniem, przywiązaniem, szacunkiem oraz posłuszeństwem. Natomiast rodzice traktują dzieci z dobrocią, łaskawością, życzliwością oraz z troską. W analizowanym przypadku wartości te pomagają w procesie sukcesji. Córka wyraźnie podkreśliła w wywiadzie, że wzięła pod uwagę karierę w firmie rodzinnej wyłącznie ze względu na relację z ojcem. Samą pracę w branży oświetleniowej ocenia jako „wymagającą” i „nieodpowiednią dla kobiety”, pomimo iż prowadzi przedsiębiorstwo z sukcesami już od paru lat. Z drugiej strony wiedziała, że ma w ojcu pełne wsparcie oraz troskę, co niewątpliwie pomogło, szczególnie na początku kariery zawodowej. Jest to bardzo ciekawy przypadek sukcesji najstarszej córki, gdyż w większości chińskich przedsiębiorstw rodzinnych na sukcesora wybiera się najstarszego syna lub męża najstarszej córki [Weidenbaum 1996]. Powodów dla takiego przebiegu sprawy może być kilka. Po pierwsze dlatego, że w rodzinie były dwie córki oraz po drugie dlatego, że najstarsza córka nie miała męża, zatem zięć nie mógł być wzięty pod uwagę. Po trzecie, zniwo zaczyna zbierać propaganda rządowa pokazująca wagę kobiet w wielu sferach życia (*women holding up half the sky* – połowa nieba należy do kobiet).

## Francja

We Francji przedsiębiorstwa rodzinne wytwarzają ponad 60% PKB. Podczas gdy 39% właścicieli firm rodzinnych deklaruje chęć utrzymania przedsiębiorstwa w rękach rodziny, tylko 7,2% [Transregio 2006] potencjalnych sukcesorów jest skłonnych utrzymać ciągłość funkcjonowania rodzinnego biznesu. Odsetek ten jest najniższy w Europie. Istnieje wiele powodów, dla których zarówno sukcesorki, jak i sukcesorzy wykazują brak zainteresowania przejęcia rodzinnej firmy. Wśród najczęściej występujących powodów wymienia się: kwestie podatkowe związane ze spadkami i darowiznami, złożoność uwarunkowań prawnych, kwestie finansowania rozwoju, brak wcześniejszego, odpowiedniego przygotowania sukcesorów oraz dążenie do zachowania równowagi pomiędzy życiem zawodowym a życiem prywatnym [Mellerio Report 2009]. Kwestia płci jest również nie bez znaczenia. Szacuje się, że około 32% przedsiębiorców we Francji to kobiety, jednak sukcesja pomiędzy córką a ojcem to nadal odosobnione przypadki. Badania pokazują, że we Francji mężczyźni „muszą martwić się o mniej i mnie udowodniać”, podczas gdy kobiety ciągle muszą mierzyć się z tzw. „szklanym sufitem”, również w firmach rodzinnych. Synowie nadal są sukcesorami „naturalnymi” czy pierwszego wyboru [Dumas 1989]. Kobiety rzadko brane są pod uwagę jako sukcesorki w firmach rodzinnych. Córki najczęściej zostają sukcesorami w sytuacji nagłej np. nieoczekiwana śmierć w rodzinie czy sytuacji odmowy wybranego sukcesora. Jednakże przy wyborze kandydata na sukcesora brane są pod uwagę również inne kryteria [Bayad&Barbot 2002], nie tylko kolejność urodzenia czy płeć. Ważne są również cechy osobowości, takie jak: charakter, determinacja w działaniu czy zaangażowanie. Ponadto liczą się umiejętności związane z zarządzaniem, komunikowaniem się czy szeroko rozumiana przedsiębiorczość. Nie bez znaczenia jest również wsparcie członków rodziny, a także wsparcie ludzi związanych z przedsiębiorstwem rodzinnym. Ponadto we Francji relacja pomiędzy córką a ojcem jest relacją szczególną. Badania pokazują, że córki pozostają pod bardzo dużym wpływem swoich ojców, stąd często później w życiu zawodowym powstaje problem z uniezależnieniem się córki i zdobyciem jej własnej tożsamości zawodowej.

## Niemcy

Przedsiębiorstwa rodzinne są bardzo istotnym elementem niemieckiej gospodarki. W zależności od przyjętej definicji przedsiębiorstw rodzinnych, aż 95% wszystkich przedsiębiorstw prowadzonych w Niemczech może być zaliczone

do tej kategorii [Institut für Mittelstandsforschung 2007]. Przedsiębiorstwa rodzinne generują około 40% PKB oraz zatrudniają prawie 60% wszystkich pracowników dostępnych na rynku. Około 70 do 110 tysięcy [Klussmann 2008] przedsiębiorstw rodzinnych w Niemczech zostanie przekazanych w następnych pięciu latach, stąd 90% przedsiębiorców rodzinnych zastanawia się nad wyborem sukcesora, który mógłby przejąć rodzinny biznes. Sukcesja w niemieckich przedsiębiorstwach rodzinnych dokonywała się z reguły na najstarszego syna. Było to głównie związane z koniecznością oraz chęcią utrzymania nazwiska rodowego razem z biznesem. Sukcesja kobiet była raczej wyjątkiem od reguły [Schafer 2007]. Często nawet zdecydowano się na zamknięcie firmy, gdy w rodzinie nie było mężczyzny, który mógłby przejąć firmę. W ostatnich latach tendencje te zaczęły się zmieniać. Obecnie coraz więcej córek przejmuje firmy zarówno od ojców, jak i od mam oraz prowadzi rodzinny biznes z powodzeniem. Jednakże przyglądając się bliżej zagadnieniu sukcesji kobiet, można stwierdzić, że nadal nie jest to standard. Pomimo, iż kobiety-liderzy stanowią około 45% dostępnych na rynku zasobów ludzkich [Bundesministerium für Familie 2009] tylko jedna dziesiąta wszystkich sukcesorów to kobiety [Bundesweite Grunderinnen Agentur 2010]. Argumenty przeciwko kobietom jako sukcesorkom wskazują na bardzo tradycyjne rozumienie roli płci w społeczeństwie [Bundesweite Grunderinnen Agentur 2010]. Obok kwestii, takich jak nieodpowiednia branża dla kobiet oraz brak akceptacji kobiety jako partnera biznesowego, autorzy badania [Bundesweite Grunderinnen Agentur, 2010] wskazują na to, że według respondentów kobiety cechują się niższą odpornością psychiczną, niższymi umiejętnościami przywódczymi. Respondenci odpowiedzieli również, że w przypadku gdy należy dokonać wyboru pomiędzy rodziną a firmą, biznesem zawsze wybiorą rodzinę, co może być bardzo niekorzystne dla prowadzenia i powodzenia przedsiębiorstwa rodzinnego. Kobiety, potencjalne sukcesorki w firmach rodzinnych, często same postrzegają siebie jako „tylko córkę”, a nie jako głównego zarządzającego przedsiębiorstwem rodzinnym [Ronke 2008]. Pomimo, iż córki chętnie przyjmują na siebie odpowiedzialność za firmę rodzinną, to często nadal odczuwają opór nie tylko ze strony partnerów biznesowych, ale i ze strony patriarchalnej rodziny [Haußl&Daser 2006]. Z drugiej strony córki są bardziej otwarte na ojców, rodziców jako doradców biznesowych, a tym samym są mniej skłonne do konfliktów wewnątrzrodzinnych niż synowie-sukcesorzy. Co więcej, córki-sukcesorki akceptują zdecydowanie większy wpływ ojców w biznes niż byłiby skłonni czynić to synowie [Angelopoulou 2008; Klussmann 2008]. W Niemczech kwestia kobiet sukceserek jest ciągle zdominowana przez patriarchalny obraz rodziny oraz ról społecznych [Breuer 2009].

## Włochy

Badanie przeprowadzone przez Italian Association of Family Enterprises oraz Bank of Italy pokazało, że we Włoszech przedsiębiorstwa rodzinne stanowią 93% wszystkich przedsiębiorstw [2004]. Zatrudniają 98% siły roboczej dostępnej w przemyśle [European Commission 2008] oraz wytwarzają około 70% włoskiego PKB [Cerif 2008]. Według Istat przedsiębiorstwa rodzinne we Włoszech stanowią 99% małych i średnich przedsiębiorstw [2008]. Włosi charakteryzują się tym, że prawie w ogóle nie zakładają nowych przedsiębiorstw [Bosma, Levie 2009]. Biorąc pod uwagę znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych dla włoskiej gospodarki oraz fakt, że Włosi mają jeden z niższych wskaźników zakładania nowych przedsiębiorstw w Europie, kwestia wewnątrzrodzinnej sukcesji jest sprawą niezwykle istotną nie tylko dla konkretnego przedsiębiorstwa rodzinnego, ale również dla utrzymania poziomu przedsiębiorczości w ogóle. Jeśli chodzi o córki w procesie sukcesji, to dotychczas przeprowadzono niewiele badań na ten temat. Jedno z nich, przeprowadzone przez Todda w 1983 roku, pokazało, że włoskie rodziny charakteryzują się wysokim poziomem równości w traktowaniu córek oraz synów. Oznacza to, że w procesie sukcesji kobiety-córki, mężczyźni-synowie są na równi brani pod uwagę jako potencjalni następcy. Nie odnotowano również znaczących różnic w traktowaniu córek oraz synów w trakcie przygotowywania do przejęcia rodzinnego biznesu. Determinantą przejmowania firmy rodzinnej przez kobiety jest chęć kontynuacji dzieła przodków [Centro Studi Sintesi 2006]. Największe problemy kobiet przedsiębiorców we Włoszech dotyczą przede wszystkim początku kariery zawodowej czy też początkowego okresu objęcia kierowniczego stanowiska. Dotyczą one głównie uwiarygodnienia się na zajmowanym stanowisku, uchwycenia równowagi pomiędzy życiem zawodowym oraz życiem prywatnym, a także zdobycia nowych klientów [Centro Studi Sintesi 2006]. Z kolei badania przeprowadzone przez Songini i Gnan [2009] wskazują, że małe i średnie firmy we Włoszech są idealnym miejscem dla usunięcia zjawiska tzw. „szklanego sufitu”, ale tylko w tych przypadkach, kiedy kobieta jest w radzie nadzorczej firmy lub gdy pełni funkcje zarządcze. Co więcej, badanie przeprowadzone przez zespół Montemerlo [2009] wśród 1 776 włoskich przedsiębiorstw rodzinnych potwierdziło, że rodzinność firmy jest pozytywnie skorelowana z obecnością kobiet na stanowiskach kierowniczych. Jeśli chodzi natomiast o proces sukcesji to właściciele przedsiębiorstw rodzinnych przy wyborze sukcesora kierują się głównie predyspozycjami potencjalnego następcy, płęć to kwestia wtórna.

## Zakończenie

Przedstawiona w artykule analiza sytuacji kobiet-córek w wybranych krajach świata pokazuje, że istnieją uwarunkowania kulturowe wpływające na ten proces. W Chinach na proces sukcesji wpływają wartości konfucjańskie. Wśród aspektów ideologii konfucjanizmu, mających wpływ na proces sukcesji w przedsiębiorstwie, wymienia się przede wszystkim to, że rodzina jest podstawową i najważniejszą jednostką w społeczeństwie. Jej potrzeby są ważniejsze niż potrzeby jednostki. Największą zatem wartością dla wszystkich członków rodziny jest harmonia w rodzinie. Co więcej, wartości konfucjańskie określają sposób i reguły dziedziczenia majątku rodziny. Z kolei we Francji jest najniższy w Europie odsetek sukcesorów chętnych do przejęcia i prowadzenia rodzinnego biznesu. Powodów takiego stanu rzeczy dopatruje się w kwestiach podatkowych związanych ze spadkami i darowiznami, w złożoności uwarunkowań prawnych czy w trudnościach związanych z finansowaniem rozwoju firmy. We Francji mężczyźni, synowie nadal są sukcesorami pierwszego wyboru. Kobiety rzadko brane są pod uwagę jako sukcesorki w firmach rodzinnych. Córki najczęściej zostają sukcesorami w sytuacji nagłej np. nieoczekiwana śmierć w rodzinie czy sytuacji odmowy wybranego sukcesora. Z kolei w Niemczech tylko jedna dziesiąta wszystkich sukcesorów to kobiety, a ich sytuacja jest ciągle zdominowana przez patriarchalny obraz rodziny oraz ról społecznych. Dodatkowo kobiety w firmach rodzinnych często same siebie nie widzą w roli głównego zarządzającego przedsiębiorstwem rodzinnym. Natomiast we Włoszech, nestorów w firmach rodzinnych charakteryzuje to, że wybierając sukcesora, równo traktują zarówno kobiety-córki, jak i mężczyzn-synów. Przy wyborze sukcesora kierują się przede wszystkim predyspozycjami do objęcia kierowniczego stanowiska. Zauważono natomiast, że rodzinność firmy jest pozytywnie skorelowana z obecnością kobiet na stanowiskach kierowniczych. Jednak poza specyficznymi dla danej kultury czynnikami, wszędzie istnieje zjawisko „szklanego sufitu”. Przytoczone przykłady pokazują również, że środowisko przedsiębiorstw rodzinnych jest miejscem, w którym kobiecie łatwiej realizować się na tle zarówno zawodowym, jak i prywatnym, w porównaniu do karier poza firmami rodzinnymi. Co więcej, droga do objęcia stanowisk kierowniczych jest zdecydowanie szybsza niż np. w korporacjach nierodzinnych. Jednak rola kobiet-córek w przedsiębiorstwach rodzinnych jest nadal pod silnym wpływem kontekstu społecznego co do postrzegania roli kobiet zarówno w biznesie, jak i w rodzinie.

## Bibliografia

- Ahl H. (2006)**, *Why Research on Women Entrepreneurs Needs New Directions*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 30(5).
- Angelopolou A. (2008)**, *Generation Tochter*, "Magazin Wirtschaft", 3.
- Banca d'Italia (2004)**, *Proprieta e Vontrollo delle Imprese Italiane*, Milano.
- Bayad M., Barbot, M.C. (2002)**, *Proposition d'un Modele de Succession dans les PME Familiales: Etude de Cas Exploratoire de la Relation Pere-Fille*, Congres International Francophone sur la PME, HEC Montreal.
- Bosma N., Levie J. (2010)**, *Global Entrepreneurship Monitor 2009 Global Report*, London: Global Entrepreneurship Research Association.
- Breuer F. (2009)**, *Vorganger und Nachfolger-Weitergabe in institutionellen und personlichen Bezugen*, Gottingen, Vandenhoeck&Ruprecht.
- Bundesministerium fur Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2009, Unternehmensnachfolge durch Frauen.
- Bundesweite Grunderinnen Agentur (2010)**, Unternehmensnachfolge durch Frauen-Daten und Fakten II, Stuttgart: bga-Publikationen Nr. 28.
- Centro Studi Sintesi (2006)**, Sintesi del Rapporto: Osservatorio sull'imprenditoria Famminile: Caratteristiche e Problematiche.
- Cerif (Centro di Ricerca sulle Imprese di Famiglia) (2008)**, *La Imprese di Famiglia*, Co-nvegno CERIF.
- De Briun A., Brush C., Welter F. (2007)**, *Advancing a Framework for Coherent Research on Women's Entrepreneurship*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 31(3).
- Dumas C. (1989)**, *Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned businesses*, "Family Business Review", 2(1): 31-46.
- Ely R., Padavic I. (2007)**, *A Feminist Analysis of Organizational Research on Sex Differences*, "Academy of Management Review", 32(4).
- European Commission, 2008, Overview of Family Business Relevant Issues.
- Fletcher J. (2004)**, *The Paradox of Post heroic Leadership: An Essay on Gender, Power, and Transformational Change*, "Leadership Quarterly", 15(5).
- Habul R., Daser B. (2006)**, *Familiendynamil in Familienunternehmen(...)*, Frankfurt am Main: Bundesministerium fur Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- Institut fur Mittelstandsforschung, 2007, Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, Bonn: IfM Materialien Nr.172.
- Istat 2008**, Rapporto Annuale, La situazione del Paese nel 2008.
- Jaumotte F. (2003)**, *Female labour force participation: past trends and main determinants in OECD countries*, OECD Economics Department, Working Papers.
- Klussmann S. (2008)**, *Tochter der deutschen Wirtschaft*, Munchen:Finanzbuch-Verlag.
- Kolb D., Fletcher J., Meyerson D., Merrill-Sands D., Ely R. (1998)**, *Making Change: A Framework For Promoting Gender Equity in Organizations: CGO Insights No.1*, Boston: Center for Gender in Organizations, Simmons School of Management.

---

**Mellerio Report (2009)**, *Transmission de l'Entreprisees Familiales*. Rapport a Herve Novelli, Secetaire d'Etat chargé du Commerce, Octobre.

**Montemerlo D., Minichilli A., Corbetta C. (2009)**, *The Determinants of Women's Involvement in Top Management Teams. Opportunities or Obstacles from Family-Controlled Firms?*, IFERA 2009.

**Ronke C. (2008)**, *Die Geschwister Steigenberger-Die drei vom Zimmerservice, in Tochter der deutschen Wirtschaft*, Munchen:Finanzbuch-Verlag.

**Schafer M. (2007)**, *Familienunternehmen und Unternehmerfamilien...*, Munchen: Beck.

**Todd E. (1983)**, *La Troisième Planete*, Paris: Emprientes.

**Transregio (2006)**, Enquete sur la Transmission d'Entrepreose dans Sept pays Europeens.

**Wang H., Liu J., Wei Z., Li Y. (2009)**, *Thirty Years' Development of Private Enterprises in China Since Reform and Openness [in:] Report on Development of Private Economy in China* (no.5) (2007–2008).

**Weidenbaum M. (1996)**, *The Chinese Family Business Enterprise*, "California Management Review", 38(4).

**Yan J., Sorenson R. (2006)**, *The Effect of Confucian Values on Succession in Family Business*, "Family Business Review", 19(3).

**Yu X. (2009)**, *Successful Inheritance and Successor Selection in Family Enterprise: An Empirical Analysis in Wenzhou*, "East China Economic Management", 23 (6).

**Zhu S. (2006)**, *A survey on Family Firms in Zhejiang*, "Collected Essays on Finance and Economics", 4.



**Adrianna Lewandowska**

Instytut Biznesu Rodzinnego

**Łukasz Tylczyński**

Instytut Biznesu Rodzinnego

Kluczowe wyzwania sukcesyjne w polskich firmach rodzinnych na podstawie: *Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey* oraz Diagnozy sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce

**Key Succession Challenges in the Polish Family Businesses Based on: *Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey and Diagnosis of succession situation in Polish family businesses***

---

**Abstract:** In order to develop unique long-lived potential of family businesses, family companies need to master generational changes, which belongs to the most difficult changes. Succession in family business is a complex and multi-aspected process with number of barriers which overcome is neuralgic and critical. Authors analyse the results of two comprehensively conducted surveys. On the basis of surveys results can be specified the key challenges and barriers in succession of Polish family businesses.

**Key-words:** family business, succession, management of succession change, succession process barriers, GUESSS, family enterprises, successor.

## 1. Zarządzanie zmianą sukcesyjną

Cechą charakterystyczną przedsiębiorstw rodzinnych, wyróżniającą je na tle przedsiębiorstw innego typu jest konieczność przekazania biznesu młodszemu pokoleniu w określonym momencie cyklu życia przedsiębiorstwa. Niezależnie

od rodzaju działalności każda z firm tego rodzaju stanie kiedyś przed wyzwaniem skutecznego przekazania kierownictwa dzieciom. Wobec czego dobre przygotowanie do tej zmiany jest w interesie właścicieli firm oraz ich rodzin, ale także pracowników tych firm i całej gospodarki. W Polsce temat zmian sukcesyjny jest wciąż stosunkowo nowy i wynika z naszej krótkiej gospodarki wolnorynkowej, kiedy to założona została większość z „najstarszych” firm rodzinnych. W literaturze przedmiotu panuje stosunkowa zgodność co do tego, czym jest proces sukcesji: „przekazanie własności i władzy przez aktualnego właściciela wybranemu następcy” [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 59].

W definicji rozszerzonej [Lewandowska 2014, s. 80] sukcesja to: **dynamiczny proces zachodzący między dwiema generacjami, którego celem jest transfer do młodszego pokolenia wiedzy, władzy i własności z zachowaniem indywidualnych dla danego biznesu i rodziny wartości, ważnych dla obu stron procesu.**

Rysunek 1. Transfer wiedzy, władzy, własności w procesie sukcesji opartym na wartościach



Źródło: A. Lewandowska, *Kody wartości – czyli jak efektywnie przejść przez sukcesję*, PARP, Warszawa 2014.

Sukcesja to nie tylko szansa na jak najlepsze wykorzystanie majątku firmy rodzinnej, ale także sposób na zachowanie przez kolejne pokolenia trwałej organizacji, która będzie odzwierciedlała ideały, wartości i cele rodzinne jeszcze długo po odejściu obecnego szefa [Aronoff, McClure, Ward 2012, s. 12].

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, jakim jest zmiana sukcesyjna, a co się z tym wiąże, nieświadomie zwiększają zagrożenie przetrwania.<sup>1</sup> Jedną z naj-

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. Surdeja, K. Wacha i K. Safina. Informacji na ten temat dostarcza również raport przygotowany przez TNS Pentor na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

trudniejszych decyzji dla pokolenia seniorów jest wybór sukcesora. Podstawowy problem: komu przekazać firmę rodzinną, wywołuje poważny dylemat. Z jednej strony senior może opierać się na kryterium systemu biznesowego i wybrać na następcę osobę, dzięki której firma będzie dobrze prosperować. Z drugiej strony, opierając się o system rodzinny, może z powodu powiązań emocjonalnych chcieć przekazać ją za wszelką cenę osobie, z którą jest najbardziej związany [Sułkowski, Marjański 2009, ss. 42–46]. Prawa do dziedziczenia firmy rodzinnej ma każdy członek rodziny, bez względu na to, czy pracuje w rodzinnym biznesie, jakie ma kwalifikacje i w jakim stopniu angażuje się w pracę. Taka sytuacja stanowi bardzo poważne zagrożenie dla procesu sukcesji, ponieważ nieumiejętne zarządzanie firmą przez nowe pokolenie, które nie miało wcześniej styczności z przedsiębiorstwem, może doprowadzić do jego bankructwa. Poza tym problem sukcesji może być źródłem destabilizacji a nawet upadku przedsiębiorstwa, jeśli zbyt wielu krewnych będzie współwłaścicielami przedsiębiorstwa i nie wyłoni się jedna osoba posiadająca większość własności, zdolna do sprawowania kontroli nad podmiotem [Sułkowski 2004, s. 167; Więcek-Janka 2013, s. 138].

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.

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 przejęciu władzy przez następną generację.

Jako autorzy i realizatorzy badań: pierwszej polskiej edycji ***Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey*** oraz ***Diagnozy sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce***, realizowanego w ramach projektu Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych – postanowiliśmy zestawić te wyniki, by spojrzeć na wyzwania sukcesyjne z nowego punktu widzenia.

## 2. Organizacja, przebieg i główne wnioski z badań Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey

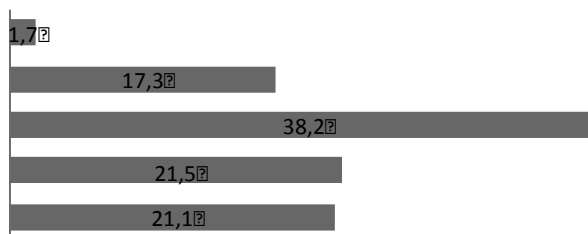
Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey [2013] to projekt badawczy diagnozujący predyspozycje do przedsiębiorczości wśród studentów. Celem projektu jest analiza informacji na temat predyspozycji do przedsiębiorczości studentów w różnych krajach

Do współpracy w ramach I polskiej edycji GUESSSS zaproszonych zostało 37 renomowanych uczelni wyższych, które aktywnie włączyły się do realizacji. Dzięki tak szerokiej koalicji w badaniu wzięło udział 11 860 studentów. Wśród zdiagnozowanych profili edukacji, dominowali studenci takich kierunków jak: Biznes/Zarządzanie – 35,7 % respondentów, Ekonomia – 23,7%, Pozostałe nauki społeczne – 10,7% , Informatyka/IT – 5,9% studentów, Studia techniczne i architektura – 6,9% ankietowanych, Matematyka i nauki przyrodnicze 4,2%, Prawo – 2,5% , Medycyna i nauki o zdrowiu – 2%, Nauki rolnicze, leśnictwo i dietetyka – 2,5%, Sztuka, nauki humanistyczne – 2%, Lingwistyka i Kulturoznawstwo – 3,1%. Natomiast inny kierunek niż powyższe studiuje 0,6% studentów.

Prawie 25% badanych studentów posiada rodziców, którzy na co dzień prowadzą własną działalność gospodarczą. W większości zdiagnozowanych przypadków firmę prowadzi ojciec – 13,7%. Istnieje w tym gronie również spora grupa przedsiębiorczych matek – 4,1% oraz są firmy prowadzone przez oboje rodziców – 7,1% Dalsza część diagnozy będzie dotyczyła tej grupy badanych.

W Polsce zdecydowana większość prowadzących działalność gospodarczą osób jest równocześnie głównym udziałowcem (97,8%). Dla porównania, wyniki międzynarodowe wskazują, że tylko 57,4% osób prowadzących działalność gospodarczą jest w posiadaniu większości udziałów. Podobnie jak w Polsce dominuje model, w którym to ojciec rodziny jest głównym udziałowcem firmy. Na 100 firm w zaledwie 9 z nich głównym udziałowcem jest wyłącznie matka. 95% firm, których właścicielami są rodzice uczestników badania GUESSS, jest zarządzana osobiście przez założycieli.

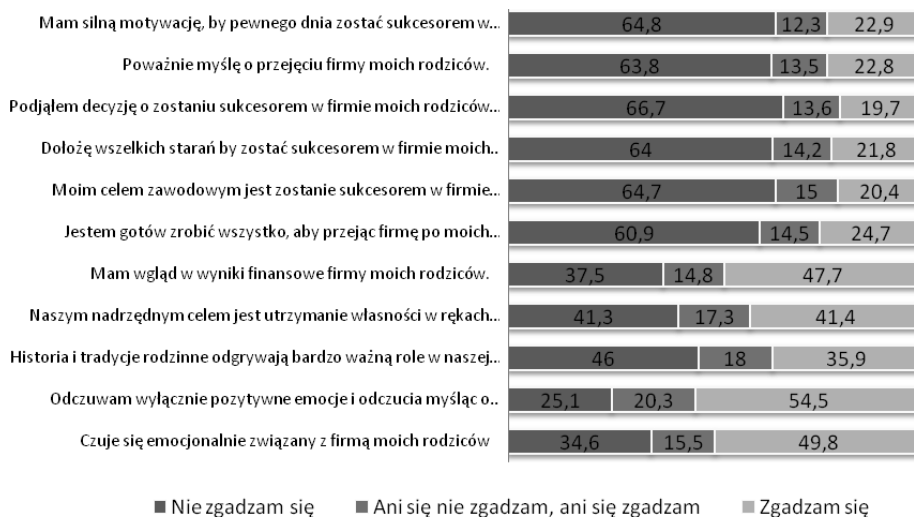
Wykres 1. Struktura wieku firmy rodzinnej [lata]



Źródło: opracowanie własne, na podstawie: I edycja Polska Badania Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey, (por.) <http://www.ibrpolska.pl/bazawiedzy/barometr-sukcesyjny-spojrzenie-dzieci-z-firm-rodzinnych/>

Większość firm, które prowadzą rodzice, to firmy istniejące na rynku od ponad 10 lat – 57,4%. Rodzice niektórych studentów z racji wieku powinni być już na etapie sukcesyjnym (dobrze prowadzony proces trwa 7–10 lat). Pojawia się pytanie, nie tylko czy sami właściciele mają optykę wyjścia, ale też – czy po drugiej stronie mają partnerów (dzieci), które są zainteresowane przejęciem odpowiedzialności za prowadzenie przedsiębiorstwa.

Wykres 2. Stosunek respondentów (potencjalnych sukcesorów) do przejścia firmy rodziców



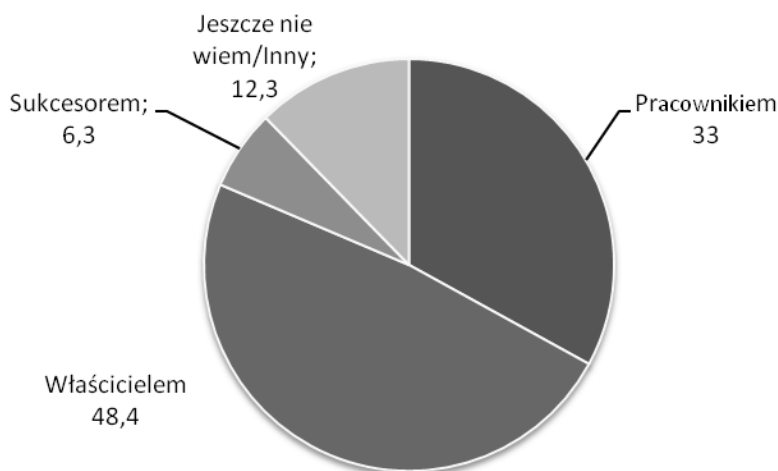
Źródło: opracowanie własne, na podstawie: I edycja Polska Badania Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey, (por.) [http://www.guesssurvey.org/PDF/2013/GU-ESSS\\_POLISH\\_REPORT\\_2013m.pdf](http://www.guesssurvey.org/PDF/2013/GU-ESSS_POLISH_REPORT_2013m.pdf)

Zdecydowana większość studentów nie jest zainteresowana przejęciem firmy swoich rodziców, a chęć bycia sukcesorem wyraża mniej więcej co

4-ty badany, którego rodzice posiadają firmę. Wiele wskazuje jednak na to, że studenci interesują się sytuacją w firmie rodzinnej – aż 47,7% posiada stały wgląd w wyniki finansowe firmy rodziców, a połowa ankietowanych czuje się emocjonalnie związana z firmą rodzinną oraz odczuwa głównie pozytywne emocje i odczucia myśląc o niej.

Jednak kolejne wyniki pokazują jeszcze mniejsze zainteresowanie przejęciem firmy rodzinnej: zdecydowana większość badanych studentów zaraz po ukończeniu studiów planuje zostać pracownikiem (63,4%). Decyzja ta najczęściej jest argumentowana chęcią zdobycia doświadczenia i nawiązania kontaktów biznesowych. Drugą najczęściej wybieraną ścieżką kariery zawodowej jest założenie własnej działalności gospodarczej. O własnej firmie myśli 19% badanych. Natomiast zaskakujący jest wynik dotyczący sukcesji, bowiem zaledwie 7,2% ankietowanych chce zostać sukcesorem i kontynuować działalność rozpoczętą przez rodziców. Po 5 latach od zakończenia studiów większość ankietowanych studentów, która zaraz po studiach zdecydowała się na ścieżkę kariery pracownika, myśli o założeniu własnej działalności gospodarczej – 48,4%. Widoczny jest odpływ z grupy pracownika do grupy właścicielskiej. Osoby, które zdecydowały się na ścieżkę kariery pracownika, po zdobyciu doświadczenia chcą spróbować sił w prowadzeniu własnej firmy. W firmach rodzinnych chęć pozostania deklaruje jedynie 6,3% badanych potencjalnych sukcesorów.

Wykres. 3. Ścieżka kariery 5 lat po studiach



Źródło: opracowanie własne, na podstawie: I edycja Polska Badania Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey, (por.) <http://www.ibrpolska.pl/bazawiedzy/barometr-sukcesyjny-spojrzenie-dzieci-z-firm-rodzinnych/>

Wyniki międzynarodowe kształtują się dość podobnie w Europie, a więcej niż 1 na 10 studentów będących dziećmi z firm rodzinnych chciałby przejąć rodzinny biznes tylko w Australii, Belgii, Francji, Kanadzie, Lichtensteinie, Meksyku i Włoszech.

Tabela 1. Skłonność do sukcesji w poszczególnych krajach

kraj	Zaraz po studiach		5 lat po ukończeniu studiów	
	Założę własną firmę	Zostanę sukcesorem	Założę własną firmę	Zostanę sukcesorem
Argentyna	20,4	6,5	64,8	7,4
Australia	9,6	6,2	52,7	17,1
Austria	3,5	1,1	21,8	5,6
Belgia	5,7	5,7	39,0	12,2
Brazylia	7,7	4,7	35,4	7,8
Francja	4,1	0,8	31,4	10,7
Grecja	3,2	7,4	26,6	9,6
Hiszpania	6,0	5,3	36,3	7,0
Holandia	5,8	2,0	32,4	6,6
Japonia	3,5	2,0	19,2	9,1
Kanada	5,6	4,8	38,5	10,4
Kolumbia	12,3	4,4	56,4	5,7
Lichtenstein	13,6	8,0	45,5	11,4
Meksyk	17,6	10,9	64,4	17,1
Niemcy	4,0	1,0	22,0	6,3
Polska	19,0	7,2	48,4	6,3
Portugalia	11,8	0,0	38,2	4,4
Rosja	11,7	9,6	53,3	9,9
Singapur	3,6	1,5	27,7	6,8
Szkocja	3,1	1,0	20,6	5,2
Szwajcaria	2,3	1,1	20,1	6,5
Włochy	5,4	6,4	39,2	11,3
USA	5,3	2,6	26,3	7,9

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: I edycja Polska Badania Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey, (<http://www.ibrpolska.pl/bazawiedzy/barometr-sukcesyjny-spojrzenie-dzieci-z-firm-rodzinnych/>)

Widać, że w krajach rozwiniętych o długiej tradycji rodzinności (Szwajcaria, Niemcy, Francja) dzieci firm rodzinnych mają większą świadomość, jak ważne jest, by prosto po studiach podjąć pracę w innym miejscu niż rodzinny biznes. Chodzi o zdobycie wiedzy, praktyki i doświadczenia, które wpływa nie tylko na rozwój kompetencji zawodowych, ale równocześnie zwiększa poczucie niezależności i buduje autorytet następcy, który wchodząc do firmy rodzinnej już „osiągnął” coś poza nią. To ważny wniosek dla polskich studentów z firm rodzinnych, którzy myślą o przejściu firm i chcą to zrobić częściej – zaraz po studiach. Polska jest jedynym krajem, w którym potencjalnych sukcesorów bezpośrednio po studiach jest więcej niż po 5 latach zawodowego życia. Oznacza to, że firma rodzinna staje się często po prostu „pierwszą pracą” dla części z nich.

Warto przeanalizować, czy skłonności młodego pokolenia do kontynuacji pracy rodziców zależna jest od branży, w jakiej działa firma? Wyniki badań pokazują (Tab.1.), że rzeczywiście taka zależność istnieje. Większe szanse na przekonanie sukcesora do przejścia odpowiedzialności za firmę mają rodzice prowadzący działalność w branżach: gastronomia i turystyka (10,4%), jak również consulting oraz kancelarie prawne, podatkowe (9,5%). Zdecydowanie mniejsze zainteresowanie jest branżami: architektura (0%), edukacja i szkolenia (3,4%) oraz pozostałe usługi finansowe i ubezpieczenia (4,9%).



Tabela 2. Skłonność do sukcesji w poszczególnych branżach

Inna	32,8%	45,4%	7,3%	14,5%	670
Budownictwo i produkcja	34,5%	47,3%	5,6%	12,6%	571
Architektura i Technologie	40,5%	50%	0%	9,5%	42
Pozostałe usługi (finanse, ubezpieczenia)	36,6%	47,5%	4,9%	10,9%	183
Usługi medyczne	31,7%	47,5%	9,2%	11,7%	120
Turystyka i gastronomia	30,6%	47,8%	10,4%	11,2%	134
Edukacja i Szkolenia	29,3%	53,4%	3,4%	13,8%	58
Reklama / Marketing / Design	33,3%	48,9%	6,6%	11,1%	45
Consulting (prawo, podatki, zarządzanie, HR)	35,1%	45,9%	9,5%	9,5%	74
Handel (hurt/detal)	31,2%	51,6%	5,9%	11,3%	885
Technologie informacyjne i komunikacja	41%	47%	4,8%	7,2%	83
	Pracownik	Właściciel	Sukcesor	Jeszcze nie wiem / inne	Próba

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: I edycja Polska Badania Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey, (pr.) <http://www.ibrpolska.pl/bazawiedzy/barometr-sukcesyjny-spojrzenie-dzieci-z-firm-rodzinnych/>

Podsumowując wnioski z I polskiej edycji badań Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey, najważniejszym z nich wydaje się nieduża liczba studentów potencjalnie zainteresowanych przejęciem firmy rodzinnej. Można by co prawda wyprowadzić tezę, że dzieci polskich przedsiębiorców zdobywają wiedzę poza granicami kraju i w sposób naturalny nie zostali objęci polskim badaniem. Sprawdziliśmy jednak to w pozostałych krajach, gdzie badanie było przeprowadzane (łącznie ponad 100 tysięcy studentów na całym świecie) i nie zmieniło to wyników. Dlatego też kontynuując poszukiwania wyzwań sukcesyjnych postanowiliśmy sprawdzić, czy ci, którzy deklarują swoje zainteresowanie kontynuacją biznesowej rodzimej działalności, będą do tego mieli stworzone optymalne warunki. W tym celu przeanalizowane zostały ponownie wyniki drugiego badania, opisanego w kolejnym rozdziale.

### 3. Organizacja, przebieg i główne wnioski z badań projektu: „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”

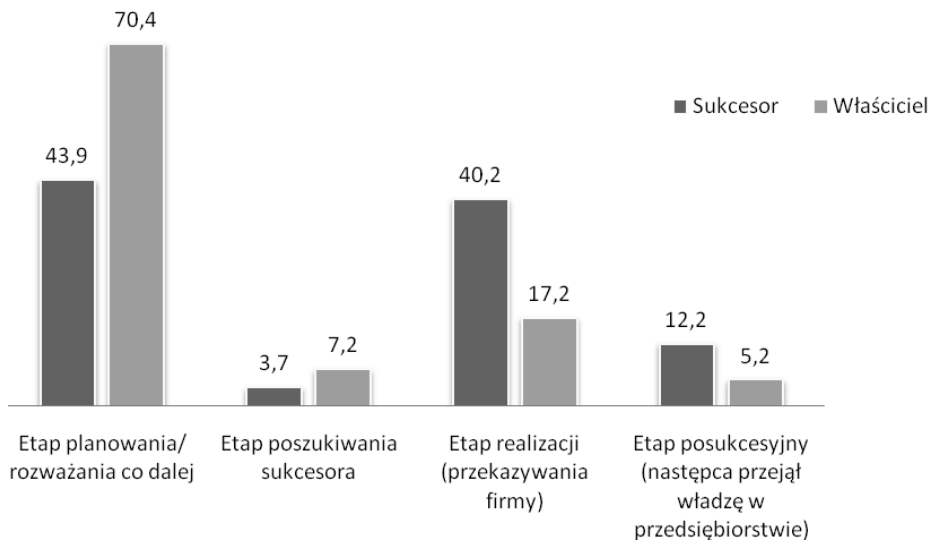
Jednym z kilku projektów realizowanych obecnie w Polsce na rzecz przedsiębiorczości rodzinnej i finansowanych ze środków Unii Europejskiej jest projekt: „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”, którego głównym celem jest poprawa przygotowania polskich firm rodzinnych do efektywnego 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.

W ramach projektu przeprowadzono kompleksowe badania: *literaturowe (deskreaserch), badania 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 przeprowadzić analizę głównych barier utrudniających zmiany międzypokoleniowe.

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.

Zarówno właściciele, jak i sukcesorzy sądzą, że sukcesja to na tyle ważny proces, że nie powinien być pozostawiony samemu sobie, lecz z góry zaplanowany i zarządzany. Na pytanie, jakie jest znaczenie procesu sukcesji i jego istota, większość respondentów uznała, że proces sukcesji powinien planowany być z wyprzedzeniem i zarządzany w sposób profesjonalny. Mimo to inne pytanie pokazało, że większość badanych przedsiębiorstw, mimo iż teoretycznie powinni być już na etapie zaawansowanej sukcesji (realizacji i przekazywania firmy) jest dopiero na etapie planowania (wyk. 4). Nadto warto zauważyć, że rozpoznana faza sukcesji jest wyraźnie zróżnicowana w przypadku właścicieli i sukcesorów. O ile właściciel odpowiedział, że dominującym stanem (70% przypadków) jest „etap planowania”, za którym najczęściej nie kryją się żadne konkretne działania sukcesyjne, o tyle w 64% przypadków sukcesor był przekonany, że podjęto już konkretne działania związane z sukcesją. Pogłębiona analiza tych danych uprawnia do wysunięcia wniosku o powszechną wśród przedsiębiorstw rodzinnych tendencję do odsuwania sukcesji w czasie. Wiek sukcesorów w momencie przejęcia firmy jest odzwierciedleniem tych decyzji właścicieli.

Wykres 4. Etap sukcesji w firmach rodzinnych (dane w procentach)



Źródło: Raport z badań A. Lewandowska (red), *Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*, <http://www.ibrpolska.pl/bazawiedzy/561/>

Wobec tego, że większość właścicieli uznaje wyzwanie sukcesyjne za ważne i bardzo ważne dla rozwoju swojego przedsiębiorstwa, a równocześnie nie

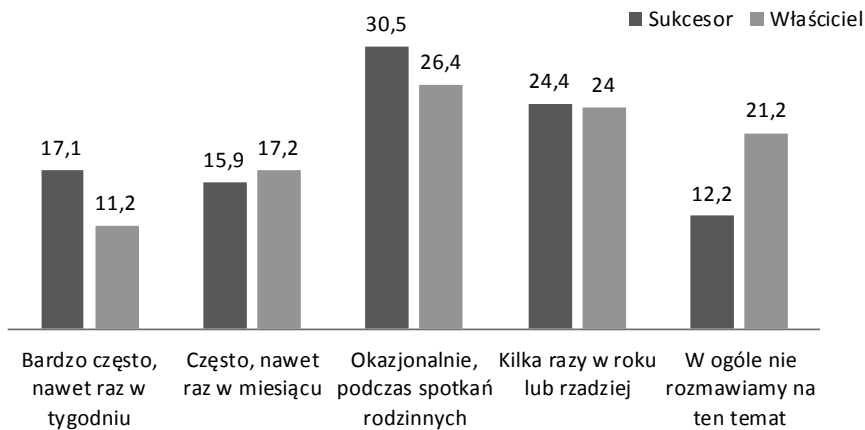
zarządzają tą zmianą w sposób profesjonalny zasadne wydaje się zidentyfikowanie barier, dlatego tak się dzieje. Jakie są najtrudniejsze wyzwania i bariery, które powodują, że proces odsuwany jest w czasie?

Pogłębiona analiza wyników badań projektowych daje kilka odpowiedzi na to pytanie.

### 3.1. Bariera dobrej komunikacji

Pierwszą, najczęściej pojawiającą się w wynikach i bodajże jedną z najtrudniejszych barier jest bariera komunikacji. W firmach rodzinnych nie rozmawia się o sukcesji. Jest to głównie temat rozmów okazjonalnych. Około 50% właścicieli o sukcesji rozmawia rzadziej niż kilka razy w roku, najczęściej przy okazji spotkań rodzinnych.

Wykres. 5. Częstotliwość rozmów o sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych (dane w procentach)



Źródło: Raport z badań A. Lewandowska (red.), *Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*, <http://www.ibrpolska.pl/bazawiedzy/561/>

Ze znaczenia komunikacji zdają sobie jednak sprawę sami zainteresowani – wszystkie badane grupy jako jeden z kluczowych czynników sukcesu sukcesji zgodnie wymieniły komunikację. Wykazanie chęci i zaznaczenie potrzeby komunikacji sukcesora z nestorem oraz z całą rodziną – potrzeba otwarcia dialogu, komunikacja w firmie, z pracownikami – były tematami silnie akcentowanymi w badaniach.

## 3.2. Bariera określonych kryteriów wyboru sukcesora

Na podstawie wyników badań można stwierdzić, że w przedsiębiorstwach rodzinnych dominuje model sukcesji opartej o następne pokolenie w rodzinie właściciela. Płeć i zwłaszcza starszeństwo są czynnikami pierwszoplanowymi. Starszeństwo jako kryterium wyboru wskazuje 32% sukcesorów na równi z dobrym przygotowaniem zawodowym. Na inne kryteria wskazują właściciele. Z ich perspektywy dobre przygotowanie zawodowe kandydata jest podstawowym czynnikiem wyboru przyszłego właściciela spośród członków rodziny. Wybór następcy koncentruje się zatem na dzieciach właściciela, którzy w ogóle wybory potencjalnych kandydatów zawężają praktycznie do swoich dzieci. W 40% preferują najstarszego syna, a w 17% najstarszą córkę. Większość badanych nie ma jednak zdefiniowanych konkretnych kryteriów, na podstawie których dokonywany jest wybór potencjalnego sukcesora. Nadto wskazuje, że w rodzinie może go po prostu nie być. To kolejna bardzo ważna bariera utrudniająca skuteczne zarządzanie zmianą sukcesyjną.

## 3.3. Bariery formalne

Zarówno w opinii wybranych już sukcesorów, jak i wybierających seniorów, sposób potwierdzenia sukcesji („mianowania”) jest dość prozaiczny i właściwie nie zabezpiecza w sposób formalny stron sukcesji. Mniej więcej w połowie przypadków kończy się po prostu złożeniem ustnej propozycji sukcesorowi przez właściciela, co wpisuje się we wskazany wcześniej kontekst *wiedzy „od zawsze”* co do wskazania samego sukcesora.

Tabela 3. Sposób potwierdzenia sukcesji w firmach rodzinnych (dane w proc.)

W jaki sposób został Pan/Pani „mianowany” sukcesorem:	Sukcesorzy	Właściciele
Ustna propozycja właścicieli	46,3	46,8
Pisemna deklaracja bez określenia szczegółów	4,9	6
Zapis notarialny o przekazaniu przedsiębiorstwa/ udziałów	23,2	13,6
Nie został(em) formalnie mianowany spodziewał(em) się, że przejmę firmę	25,6	33,6
Ogółem n=100%	82	250
	100,0	100,0

Źródło: Raport z badań A. Lewandowska (red.), *Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*, <http://www.ibrpolska.pl/bazawiedzy/561/>

Zarówno w opinii wybranych już sukcesorów, jak i wybierających seniorów, sposób potwierdzenia sukcesji („mianowania”) jest dość prozaiczny i właściwie nie zabezpiecza w sposób formalny stron sukcesji. Mniej więcej w połowie przypadków kończy się po prostu złożeniem ustnej propozycji sukcesorowi przez właściciela, co wpisuje się we wskazany wcześniej kontekst *wiedzy „od zawsze”* co do wskazania samego sukcesora. Równocześnie problemem grupy sukcesorów, który wynika z enigmatycznego dość sposobu przekazywania firmy, jest brak wiary w otrzymanie w przyszłości pełnej władzy i odpowiedzialności nad przedsiębiorstwem. Sukcesorzy nie wierzą, że rodzice będą kiedyś z nimi rozmawiać i proces sukcesji dojdzie do skutku. Dwuwładzę jako utrudnienie w zarządzaniu definiowali też pracownicy oraz pracownicy HR, którzy doskonale zdają sobie sprawę z dysfunkcji takiego stanu rzeczy.

### 3.4. Bariery psychologiczne

Emocjonalność procesu sukcesyjnego jest bezsprzeczna. Pojawia się szereg lęków, obaw, niepokoju we wszystkich grupach bezpośrednio zaangażowanych w ten proces. Badania jakościowe uwypukliły ich silne występowanie.

Proces sukcesji kojarzy się respondentom z nasileniem emocji rodzinnych, ale postrzegają go jako swego rodzaju konieczność czy nawet logiczną konsekwencję. Zgodnie zauważają, że proces ten wiąże się z pewną obawą przed stratą tego, co udało się wypracować seniorom jak np. relacje z klientami czy pozycja na rynku (por. Więcek-Janka 2013, s.152).

Właściciele obawiają się w ogóle decyzji jako takiej, wypierają konieczność jej podjęcia i chętnie przekładają myślenie o niej na „później”. Czują się młodo – niezależnie od wieku. Wyraźnie akcentowaną kwestią jest też lęk

o to, czy następcy sobie „poradzą”, nie „zmarnują”, ale też czy będą chcieli korzystać z doświadczeń odchodzących i czy w ogóle będą chcieli wejść do firmy. Sukcesorzy z kolei boją się najbardziej tego, że zawiodą, nie podołają obowiązkom, nie sprostają wymaganiom. Czują silną presję tak rynkową, jak i wewnętrzną. Nie chcieliby być porównywani do rodziców. Ponieważ jednak czują, że mogą wnieść do firmy świeże spojrzenie, entuzjazm, chęć działania, innowacyjność, a przy okazji deklarują chęć odplacenia rodzicom za ich trud i poświęcenie, większość badanych sukcesorów deklarowała, że chęć działania jest większa niż obawy. Pracownicy spoza rodziny mają obawy, jak zmiana właściciela wpłynie nie tylko na firmę i jej kondycję, ale także personalnie na nich, chcieliby, aby utrzymała się kultura firmy oraz wartości, które ją dotychczas cechowały [Lewandowska, Hadryś-Nowak, ss. 43–57].

Właściciele kojarzą sukcesję raczej jako „oddawanie” odpowiedzialności, władzy, majątku a nie jako „otrzymywanie” wolności, czasu, swobody. Zwiększenie harmonii pomiędzy „dawaniem a otrzymywaniem” może zwiększyć poczucie rozumienia procesu.

### 3.6. Bariera wizji właściciela na życie po sukcesji

Badania fokusowe, a także pogłębione wywiady indywidualne, prowadzone w ramach realizacji projektu, uwypukliły problem braku wizji właściciela po planowanej sukcesji. Głównym powodem tego, że sukcesje przesuwane są na „nieokreśloną przyszłość, jest duże zaangażowanie właścicieli w firmę (niezależnie od wieku) i przekonanie o tym, że są nie do zastąpienia, uzupełnione poczuciem obawy przed oddaniem przedsiębiorstw. Z racji braku konkretnej wizji aktywności posukcesyjnej oraz późniejszych zadań, właściciele boją się bezczynności i nadal chcą pozostać aktywni. Zachowanie swoistego kontaktu seniora ze sprawami firmy jest ważne, może zmniejszyć u niego poczucie straty związane z oddaniem w ręce dzieci efektu swojej długoletniej pracy. Były właściciel może pełnić funkcję doradcą (np. dla zarządu), konsultacyjną, może oferować wsparcie techniczne. Jego wieloletnie doświadczenie może zostać wykorzystane do opiniowania strategicznych decyzji zarządu, czy też bieżącej pomocy w pojawiających się problemach [Cadieux 2007, ss. 95–109]. Tym niemniej, znalezienie alternatywnych zajęć dla seniorów odchodzących z firmy jest jednym z najważniejszych zadań. Role te powinny dotyczyć zarówno życia prywatnego, jak i zawodowego. Zagospodarowanie pojawiającego się nagle nowego czasu pomoże wyeliminować nieustające myślenie o problemie śmiertelności oraz zmianie statusu społecznego.

### 3.5. Bariera zarządcza

Brak wspólnej wizji właściciela i sukcesora odnośnie dalszego rozwoju firmy jest dużym utrudnieniem procesu sukcesyjnego. Nestorzy nie uzgadniają z potencjalnymi sukcesorami wizji prowadzenia przedsiębiorstwa, co w późnym czasie może skutkować całkowitą zmianą w przedsiębiorstwie – ważne jest wspólne zdefiniowanie tak strategii rynkowej (potencjał zewnętrzny), jak i konstytucji rodziny (potencjał wewnętrzny) tak, aby kwestie sporne były znane od początku i mogły być przedyskutowane. Tego samego oczekiwali by również pracownicy przedsiębiorstwa, którzy wyrażają obawy związane z przejściem odpowiedzialności przez nowego managera. Ważne z ich punktu widzenia było określenie strategii długoterminowej, która z jednej strony byłaby kontynuacją myślenia założycieli, ale z drugiej strony odzwierciedlała ambicje wchodzącego pokolenia oraz pracowników. Wspólne opracowanie wizji rozwoju mogłoby skutecznie znieść tę barierę zarządczą.

## 4. Wnioski

Analiza zestawionych dwóch różnych, bardzo kompleksowych badań poświęconych tematyce przedsiębiorczości rodzinnej: I polskiej edycji *Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey* oraz *Diagnozy sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*, realizowanego w ramach projektu Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych wykazuje, że w polskich procesach sukcesyjnych mamy dwie bardzo wrażliwe zmienne:

1. bardzo mało zainteresowanych (GUESSS) oraz
2. bardzo późne planowanie procesu przez rodziców (Diagnoza sukcesyjna)

Jeśli na to nałożymy szereg zidentyfikowanych w procesie sukcesyjnym barier (komunikacji, określonych kryteriów wyboru sukcesora, formalizacji, psychologiczną, zarządczą czy też braku wizji właściciela po procesie sukcesji), to może się okazać, że wyzwanie zmiany pokoleniowej w Polsce będzie jeszcze trudniejsze niż można było przewidzieć.

Szukając rekomendacji dla właścicieli firm (to oni są inicjatorami procesu), istotne będzie pokonywanie pierwszej bariery: dobrej komunikacji. By zidentyfikować diagnozę sukcesyjną we własnej firmie, trzeba po prostu zacząć rozmawiać o zmianach, w gronie rodziny i w gronie wszystkich interesariuszy firmy. Właściwie zaplanowany proces komunikacji może znacząco poprawić jakość procesu zmiany międzygeneracyjnej.



## Bibliografia

- Aronoff C., McClure S., Ward J. (2012)**, *Sukcesja w firmach rodzinnych*, MiP, Warszawa.
- Cadieux L. (2007)**, *Succession in small and medium-sized family businesses: toward a typology of predecessor roles during and after instatement of the successor*, "Family Business Review", Vol. 20, Number 2.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004)**, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
- Lewandowska A. (2014)**, *Kody wartości – czyli jak efektywnie przejść przez sukcesję*, PARP, Warszawa (pozycja w druku).
- Lewandowska A., Hadryś-Nowak A. (2012)**, *Wybrane aspekty psychologiczne w procesie sukcesji polskich przedsiębiorstw rodzinnych [w:] Ł. Sułkowski (red.), Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.
- Safin K., Pluta J. (2013)**, *Stan i kierunki badań nad procesami sukcesyjnymi w Polsce i na świecie [w:] A. Marjański (red.), Firmy Rodzinne – wyzwania globalne i lokalne część I*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.
- Sułkowski Ł. (2004)**, *Organizacja a rodzina. Więzi rodzinne w życiu gospodarczym*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2009)**, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.
- Więcek-Janka E. (2013)**, *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.

## Źródła elektroniczne

- Lewandowska A. (2013)**, *Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w polskich firmach rodzinnych*, <http://www.ibrpolska.pl/bazawiedzy/561/>, dostęp: 21 kwietnia 2015.
- Lewandowska A., Tylczyński Ł. (2014)**, *Barometr sukcesyjny i prognozowane ścieżki kariery dzieci z firm rodzinnych*, <http://www.ibrpolska.pl/bazawiedzy/barometr-sukcesyjny-spojrzenie-dzieci-z-firm-rodzinnych/>, dostęp: 21 kwietnia 2015.
- Lewandowska A., Tylczyński Ł. (2014)**, *GUESSS – raport krajowy, Polska*, [http://www.guesssurvey.org/PDF/2013/GUESSS\\_POLISH\\_REPORT\\_2013m.pdf](http://www.guesssurvey.org/PDF/2013/GUESSS_POLISH_REPORT_2013m.pdf), dostęp: 21 kwietnia 2015.



**Marta Pawłowska**

Instytut Biznesu Rodzinnego

## Konflikty towarzyszące sukcesji w firmach rodzinnych – studium przypadku

### **Conflicts Associated with Succession in Family Enterprises - Case Study**

---

**Abstract:** Succession is an inherent topic in the family business' theme. The article presents different kinds of conflicts that may occur during the process of succession. Described barriers and models of succession and types of conflicts in the family. The case study describes a real family firm, which is during the process of transferring control of the family business in the hands of the child. Despite the well- planned preparation of a succession plan, the family is struggling with the conflicts occurring in the company and family.

**Key-words:** family business, conflict, succession, case study.

## Wprowadzenie

Proces sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych zachodzić może w sposób łagodny, najczęściej jednak jest on burzliwy i pełen skrajnych emocji. Na przykładzie przedsiębiorstwa, piekarniczo-cukierniczego założonego w 1988 pod Poznaniem, przedstawione zostaną konflikty występujące w trakcie przekazywania dzieciom założycieli kierownictwa firmą. Prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktów może zostać ograniczone do minimum, o ile sukcesja zostanie odpowiednio zaplanowana i przeprowadzona z przestrzeganiem ustalonych zasad. Studium przypadku stanowi przykład przedsiębiorstwa będącego w trakcie realizacji procesu sukcesji od niemalże 5 lat i ma na celu przedstawienie występujących na tym etapie problemów zarówno w relacjach rodzinnych, jak i biznesowych.

## Pojęcie sukcesji

Sukcesję definiuje się jako „przekazanie własności i kierownictwa firmą rodzinną pokoleniu młodszemu” [Aronoff, Mc Clure, Ward, s. 15]. Można zatem powiedzieć, że jest to proces złożony, długotrwały (szacuje się, że powinien on trwać co najmniej 15 lat), obejmujący funkcje planowania i zarządzania, które zmierzają do zapewnienia funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku nie tylko podczas panowania założycieli, ale także i dalszych pokoleń. Sukcesja jest także jednym z czynników determinujących rodzinność firmy. W jednym z założeń definicyjnych firmy rodzinnej, uważa się, że obok struktury własności, zarządu i kontroli nad decyzjami strategicznymi, to właśnie wizja wielopokoleniowego działania przedsiębiorstwa warunkuje nazywanie firmy „rodziną” [Sułkowski, Marjański, s. 14].

Brak przygotowania planu procesu sukcesji stwarza realne zagrożenie dla istnienia firmy. Ze względu na złożoność działań, które muszą być podjęte w celu przekazania własności przedsiębiorstwa, za kluczowe umiejętności uważa się: budowanie porozumienia, słuchanie, negocjowanie, umiejętność rozwiązywania problemów i konfliktów [Aronoff, Mc Clure, Ward, s. 39]. Stają się one szczególnie przydatne podczas wyboru następcy. Jest to niezwykle istotny element sukcesyjny, ponieważ od niego zależy powodzenie całego przedsięwzięcia. Często spotykamy się z niechęcią wyboru następcy przez nestora, zwłaszcza w przypadku, kiedy ma on dwójkę lub więcej potomków, ponieważ nie potrafi zdecydować się, które z nich poradzi sobie lepiej na proponowanym stanowisku. Co więcej, zmiany w przedsiębiorstwie pociągają za sobą także zmiany w rodzinie. Role członków rodziny zwykle nie są planowane i zmiany w relacjach zachodzą samoistnie wraz z procesem sukcesji [Sułkowski, Marjański, ss. 42–47].

Konfliktotwórczy charakter sukcesji jest niezaprzeczalny. Konflikt rozumiany jest tu jako „zderzenie sprzecznych interesów, celów, dążeń lub poglądów jednostek i grup społecznych” [Więcek-Janka, ss. 203–204]. Negatywny wpływ konfliktów odbijać się może nie tylko na samym procesie sukcesji, lecz także na relacjach rodzinnych. W skrajnych sytuacjach doprowadzić może do zupełnego zrujnowania więzi rodzinnych [May, Lewandowska, ss. 112–113]. Dlatego ważne jest odpowiedzialne podejście do tematu, między innymi w kontekście przygotowywania sukcesora do jego przyszłej roli, poprzez kształtowanie kluczowych kompetencji czy też wpajania wyznawanych wartości. Aronoff i in. wskazują, że podczas rozmów przy rodzinnym stole nie powinno wypowiadać się w samych superlatywach o działalności przedsiębiorstwa – należy od najmłodszych lat pokazywać dzieciom, zarówno zalety, jak i wady prowadzenia firmy, dzięki czemu ich oczekiwania co do zastanej

sytuacji nie będą zniekształcone. Aby uniknąć konfliktów, istotnym elementem jest także zabezpieczenie finansowe przyszłości nestora, które powinno być niezwiązane z przedsiębiorstwem rodzinnym przejmowanym we władanie przez sukcesora [Aronoff, Mc Clure, Ward, s. 30].

## Proces sukcesji

Zaproponowany przez Koryńskiego i in. [Safin, s. 143] schemat procesu sukcesji składa się z sześciu faz, które w głównej mierze opisują zadania sukcesora i cechy, które powinien on nabyć (tabela 1). W pierwszej fazie, tzw. przedbiznesowej, sukcesor zapoznaje się z zagadnieniami dotyczącymi przedsiębiorstwa i branży. W fazie wstępnej dochodzi do zapoznania następcy z zarządem i pracownikami firmy. Przeprowadza on także „rozpoznanie rynku”, które ma za zadanie poznanie konkurencji. W kolejnej III fazie następuje wejście sukcesora do firmy. Jest to faza nazywana wstępną funkcjonalną. Następca zatrudniany jest na niepełny etat, powierza mu się stopniowo coraz trudniejsze zadania. Jest to także czas poświęcany na naukę, szkolenia i zdobywanie doświadczenia w innych firmach. Faza czwarta nazywana jest funkcjonalną. Sukcesor podejmuje pełen etat w przejmowanym przedsiębiorstwie i wykonuje wszystkie funkcje menedżerskie. Kolejnym etapem jest przejęcie tych funkcji i objęcie wszystkich funkcji kierowniczych poniżej dyrektora – to tzw. faza funkcjonalna zaawansowana. Faza piąta jest pierwszą, podczas której można mówić o objęciu przywództwa nad firmą. Stopień szósty to wczesna sukcesja, podczas której sukcesor obejmuje stanowisko dyrektora. Ostatnim etapem jest dojrzała sukcesja, kiedy to następca staje się właściwym szefem firmy.

Tabela 1. Proces sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym

	Faza I przedbiznesowa	Następca staje się świadom niektórych zagadnień firmy i branży.
	Faza II wstępna	Następca poznaje zarząd i pracowników, przedsiębiorstwo i inne firmy w branży.
Wejście do firmy	Faza III wstępna funkcjonalna	Następca pracuje na niepełny etat. Zadania stawiane przed nim stają się coraz trudniejsze. Nauka, szkolenia, praca w innych firmach.
	Faza IV funkcjonalna	Następca zaczyna pracę na pełny etat. Wykonuje wszystkie funkcje menedżerskie.
Objęcie przywództwa	Faza V funkcjonalna zaawansowana	Następca przejmuje funkcje menedżerskie. Obejmuje wszystkie funkcje poniżej dyrektora.
	Faza VI wczesna sukcesja	Następca obejmuje stanowisko dyrektora (de iure szef firmy)
	Faza VII dojrzała sukcesja	Następca staje się de facto dyrektorem – szefem firmy.

Źródło: K. Safin (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wrocław, s. 143.

## Bariery w procesie sukcesji

Ze względu na złożoność procesu sukcesji i związane z tym konflikty i kryzysy, niemalże pewnym jest pojawienie się barier w drodze do przekazania własności potomstwu. Więcek-Janka [s. 166] za najpoważniejszą z nich uważa „bagatelizowanie samego procesu i odsuwanie go na później”. Zwykle powodowane jest to umniejszaniem zdolności potomstwa do prowadzenia biznesu rodzinnego w mniemaniu rodziców. Często założyciel jest przekonany o swojej unikalności i żyje w przekonaniu, że nikt nie będzie w stanie go zastąpić, nikt nie poprowadzi firmy tak dobrze, jak on sam. Najczęściej nestorzy, którzy nie są do końca przekonani o powodzeniu sukcesji, ustalają termin, kiedy sukcesor ma przejąć władzę, po czym z pozornie ważnych powodów, przesuują go w nieskończoność. Może to doprowadzić do konfliktów wewnątrz rodziny spowodowanych poczuciem odrzucenia, niedowartościowaniem czy wewnętrznym rozdarciem.

Kolejną z wymienianych barier jest „obawa przed utratą władzy i kontroli oraz strach przed odsunięciem jego osoby na boczny tor życia firmy i rodziny” [Więcek-Janka, s. 167]. Zdarza się także, że rodzic celowo wystawia swoje potomstwo na pewne niepowodzenie, by uświadomić mu, że jest niezastąpiony. Niechętnie przekazuje niezbędne informacje, szczególnie te stanowiące tajemnice firmowe. Zwykle takie działania powodują, że proces sukcesji kończy się fiaskiem.

Zdarza się także, że nieudolność procesu sukcesji spowodowana jest „brakiem umiejętności i wiedzy w tym zakresie” bądź „samą osobą właściciela z jego postawą wobec problemu przekazania władzy i własności” [Więcek-Janka, s. 167]. Nawet najlepiej przygotowany plan nie gwarantuje powodzenia, gdyż to czynnik ludzki warunkuje osiągnięcie sukcesu. To na nim więc należy skupiać szczególną uwagę.

## Modele przekazania kontroli w ręce sukcesora

Aronoff, Mc Clure i Ward [ss. 69–74] wyróżnili pięć typów sukcesji: bez przygotowania, opóźnianie, jest – nie ma – jest – nie ma, stopniowy/przyspieszony oraz prezes spoza rodziny.

Pierwsza z nich, nazywana „bez przygotowania” charakteryzuje się dość dynamicznym przebiegiem, gdyż sukcesor przejmuje kontrolę nad firmą w wyniku śmierci, nagłego wypadku lub choroby nestora. Następca nie jest przygotowany do roli, którą musi przejąć natychmiast po zdarzeniu. Działa bez planu. Za zalety tego typu uznaje się brak sytuacji przejściowej, gdy lider przekazuje władzę sukcesorowi. Wadą natomiast jest przejście kierownictwa bez jakiegokolwiek doświadczenia, co skutkować może niepowodzeniem nowego lidera.

Drugi model opiera się na „opóźnieniu” przejęcia władzy przez sukcesora. Jest to sytuacja, w której sukcesor mimo pozornie wyznaczonego terminu, wciąż nie przejmuje kontroli nad firmą. Jest mu ona stopniowo przekazywana, jednak to nestor w dalszym ciągu jest główną osobą zarządzającą. Autorzy nie zauważają zalet tego modelu, lecz same wady, a wśród nich między innymi występowanie irytacji po stronie sukcesora, która skutkować może odejściem z firmy. Co więcej, następca, obserwując poczynania lidera, staje się bierny. Istnieje możliwość kopiowania poczynąń przywódcy, co także w dłuższej perspektywie czasu może doprowadzić do irytacji i zrezygnowania z pełnionych funkcji. Lider natomiast może negatywnie wpływać na następcę poprzez blokowanie jego innowacyjnych pomysłów, strategii działania czy inwestycji, co w konsekwencji może doprowadzić do gorszej pozycji konkurencyjnej na rynku lub nawet upadku przedsiębiorstwa [Aronoff, Mc Clure i Ward, ss. 69–74].

Trzeci model noszący nazwę „jest – nie ma – jest – nie ma” polega na przekazaniu kierownictwa firmą przez nestora bardzo szybko, po czym zupełnie znika on z firmy na dość długi czas, zwykle wykorzystując go na urlop czy poświęcenie się swojemu hobby. Sukcesor na ten czas zostaje pozostawiony sam sobie. Po pewnym czasie lider ponownie wraca do firmy. Zwykle zmiany, które zostały wprowadzone pod jego nieobecność, nie są przez niego akceptowane i stan rzeczy wraca do momentu sprzed jego wyjazdu. Plusem tej metody jest fakt przejęcia władzy przez sukcesora, dzięki czemu może on nabyć niezbędnego doświadczenia. Za minus tego modelu uważa się sytuację, w której następca w wyniku urażenia jego uczuć czy niedocenienia jego pomysłów odchodzi z firmy. Co więcej, także pracownicy mogą czuć się dezorientowani i sfrustrowani, ponieważ zadania, które realizowali pod przywództwem sukcesora są po powrocie lidera lekceważone [Aronoff, Mc Clure i Ward, ss. 69–74].

Czwarty model, uważany za najlepszy z możliwych, to model „stopniowy/przyspieszający”. Polega on na stopniowym wdrażaniu sukcesora w przedsiębiorstwo, które ma przejąć poprzez nadawanie mu coraz więcej obowiązków i uprawnień. Uważa się, że po upływie 5 do 6 lat dokonuje się samoistne przekazanie sprawowania kontroli nad przedsiębiorstwem sukcesorowi, zaś po 10 latach następuje faktyczne przekazanie pełni władzy. Jako wadę tej metody wymienia się możliwość pojawienia się konfliktu między sukcesorem a liderem w kwestii wizji dalszej działalności przedsiębiorstwa, szczególnie w sytuacji, gdy następca usiłuje kierować firmę na nowe tory działania. Może pojawić się tu także napięcie dotyczące odbierania zadań liderowi, który może poczuć się już niepotrzebny. Niezaprzeczalną zaletą jest natomiast stopniowe nabywanie doświadczenia przez sukcesora pod opieką lidera. Także sam lider stopniowo posiadający coraz mniej obowiązków może odkrywać w sobie nowe pasje, co pozwoli mu na spokojne przejście do kolejnego etapu jego życia [Aronoff, Mc Clure i Ward, ss. 69–74].

Ostatni z omawianych modeli, „prezes spoza rodziny”, zakłada, że lider nadaje władzę prezesowi spoza rodziny. Lider w tym czasie powoli wycofuje się z zarządzania firmą rodzinną. Po około 4 latach, prezes spoza rodziny staje się mentorem dla sukcesora i wdraża go w przejście kontroli nad firmą, podczas gdy sam po 7 latach udaje się na emeryturę. Jeśli nestorowi uda się znaleźć kompetentną osobę o odpowiednich kwalifikacjach, model ten ma szansę doskonale spełnić swoje zadanie, gdyż czynnik konfliktotwórczy w relacjach nestor-sukcesor nie będzie miał miejsca, co nie znajdzie przełożenia na konflikty w rodzinie. Prezesowi spoza rodziny łatwiej jest także dokonywać zmian, wprowadzać innowacyjne rozwiązania czy inwestycje [Aronoff, Mc Clure i Ward, ss. 69–74].

## Studium przypadku

Studium przypadku stanowi piekarniczo-cukiernicze przedsiębiorstwo rodzinne założone w 1988 roku pod Poznaniem, nazwane umownie piekarnią Alfa. Założyciel piekarni, Jan, mając 29 lat pracował jako pracownik produkcyjny w jednej z poznańskich piekarni. Motywowany przez ojca, postanowił pójść w jego ślady i rozwinąć w sobie pasję cukiernictwa. Ojciec Jana, Witold, zdobył tytuł czeladnika mając zaledwie 17 lat, a tytuł mistrza w wieku 24 lat. Ze względu na obowiązujący zakaz prowadzenia własnej działalności, pracował w spółdzielczej piekarni. Jego syn, urodzony w 1959 roku, od najmłodszych lat wtórował ojcu w wykonywaniu jego zawodu. Kiedy tylko pojawiła się taka możliwość, Witold namawiał Jana do otworzenia własnej działalności.

Początkowo piekarnia nie przynosiła oczekiwanych zysków, jednak prosperowała na tyle dobrze, by nie generować strat. W 1989 wykupiono wdzierżawiany budynek i rozbudowano go, by sprostać rozwijającym się potrzebom produkcyjnym. Asortyment rozrastał się w tak szybkim tempie, że zdecydowano się na budowę kolejnego budynku, spełniającego wymagania nowoczesnych standardów produkcji. Budynek, w którym wcześniej produkowano, został przeznaczony na sklep firmowy z częścią kawiarnianą.

Firma została doceniona za swój produkt – w 2000 roku przyznano przedsiębiorstwu Alfa certyfikat „dobre bo polskie” za chleb razowy z nasionami, wytwarzany według przepisu firmy. W 2001 roku przyznany został im certyfikat jakości za wyroby cukiernicze.

Obecnie pan Jan wprowadza swoją jedyną córkę Magdalenę w tajniki biznesu. Proces sukcesji zaczął planować w wieku 50 lat, jednak wraz z żoną dążyli do wzbudzenia w córce poczucia zaangażowania i przedsiębiorczości od najmłodszych lat. Pozytywnym tego skutkiem były podejmowane przez



Magdalenę inicjatywy na rzecz potrzebujących, wolontariat w schronisku dla zwierząt czy też udział w konkursach cukierniczych. Mimo wszystko, wbrew oczekiwaniom ojca, Magdalena początkowo nie była zainteresowana przejęciem firmy, chciała rozwijać swoją pasję, którą była psychologia. Wiązała z tym swoją karierę zawodową. Jej wizja najbliższej przyszłości wyglądała zgoła inaczej niż wyobrażenia Jana. Widziała ona siebie jako pracownika, który nie będzie musiał zaprzętać sobie głowy formalnościami związanymi z prowadzeniem działalności. Powtarzała, że nie czuje się w tym kompetentna, mimo iż skończyła zarządzanie na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. To pierwszy konflikt, któremu sprostać musiała cała rodzina. W tym przypadku żona Jana, Barbara, zajęła pozycję mediacyjną i wspólnie z rodziną podjęli decyzję o ustaleniu tzw. „półrocznego okresu próbnego” dla Magdaleny. Miała ona poświęcić ten czas na przygotowanie planu swojej przyszłości, próby podjęcia interesujących jej aktywności i podjęcie decyzji. Rodzice byli świadomi, że nie są w stanie zmusić córki do przejęcia firmy rodzinnej. Przez półroczny okres próbny, Magdalena nie potrafiła znaleźć zajęcia, dzięki któremu mogłaby się utrzymać na godnym poziomie życia. Podjęła krótkotrwałą pracę na stanowisku asystentki prezesa w spółce marketingowej, z której zrezygnowała już po dwóch miesiącach ze względu na stres i nieumiejętność przystosowania się do otoczenia firmy. Zaledwie po 4 miesiącach Magdalena zgodziła się zdobywać doświadczenie u boku ojca jako potencjalna następczyni. Ojciec natomiast zgodził się na to, aby córka poświęcała się swojej pasji i zaproponował jej dodatkowe szkolenia w tym kierunku. Zastrzegł, że nie może to kolidować z nowymi obowiązkami.

Magdalena od najmłodszych lat pojawiała się w firmie ojca. Najstarsi pracownicy firmy wciąż widzieli w niej dziewczynkę sprzed 20 lat. Nie potrafiła zdobyć szacunku w ich oczach jako osoba zarządzająca. Pierwsze miesiące były dla niej trudne. Wielu z tych pracowników nazywała wujkiem lub ciotką, lecz zdała sobie sprawę, że nie jest to właściwe podejście. Wspólnie z ojcem zdecydowali, że należy zakomunikować oficjalną decyzję podwładnym. Zorganizowano zebranie wszystkich pracowników, podczas którego został przedstawiony plan procesu sukcesji i zakomunikowano najważniejsze zmiany. Głównym założeniem planu było poznanie przez Magdalenę firmy w każdym jej aspekcie, dlatego zajmowała kolejno powierzane jej stanowiska, od pracownika wykonawczego po stanowiska kierownicze. Jan ogłosił także pracownikom, że Magdalena będzie stopniowo przejmować jego obowiązki, a co za tym idzie, będzie sprawować nad nimi kontrolę i wydawać im polecenia.

Z biegiem czasu Magdalena przejmowała kontrolę nad przedsiębiorstwem. Jan był zawsze obecny, kontrolując jej poczynania, jednak obserwując wszystko z pewnego dystansu. Urządzali cotygodniowe spotkania, podczas

których rozmawiali na tematy zawodowe. Podsumowaniem takiego spotkania był wyznaczony podział zadań, który stopniowo pozostawał w głównej mierze po stronie córki. Zgodnie twierdzili, że dążą do rozwoju przedsiębiorstwa, jednak często propozycje Magdaleny były przez Jana lekceważone.

Po trzech latach od decyzji o przejęciu firmy ojca, Magdalena była już dobrze wdrożona w procedury obowiązujące w piekarni. Wbrew pozornie dobrym relacjom z ojcem narastała w niej irytacja spowodowana blokowaniem jej inicjatyw. Cotygodniowe spotkania zostały zastąpione comiesięcznymi, a obecność ojca w firmie stała się rzadkością. Córka podejmowała coraz śmieiej samodzielne decyzje. Po roku prób przekonania ojca o wprowadzeniu nowej linii asortymentu, bez jego wiedzy podjęła działania w tym kierunku. Jej pomysłem na wyróżnienie się spośród konkurencji była linia tortów artystycznych, które wykonywane były na specjalne zamówienie klienta, o dowolnym kształcie, przedstawiające postacie, budynki i scenerie. Na jednym z portali społecznościowych stworzyła stronę przedstawiającą torty jej autorstwa, która spotkała się z dużym zainteresowaniem. Już w pierwszym tygodniu otrzymała trzy zamówienia na torty artystyczne, z przeznaczeniem na imprezy firmowe. Po miesiącu poinformowała ojca o podjętych działaniach. Jan, dumny z córki, przeprosił ją za nieufność w stosunku do nowych kanałów komunikacji z klientem.

Po czterech miesiącach od wprowadzenia tortów artystycznych, firmę rodzinną Alfa dotknął kryzys. W związku z ociepleniem klimatu i panującymi suszami, cena niektórych surowców znacząco wzrosła. Aby zachować obowiązujące ceny w piekarni, firma Alfa nie mogła pozwolić sobie na tak drastyczny wzrost poziomu cen surowców. Magdalena nie dostrzegала w tym większych problemów – zdecydowała podnieść ceny oferowanych wyrobów. Ze zdziwieniem zauważyła, że pozostałe piekarnie w okolicy pozostały przy dotychczasowych cenach, czym powoli odbierały jej klientów. Magdalena stwierdziła, że są to czynniki niezależne od podejmowanych przez nią działań i nie jest w stanie na nie wpłynąć, mimo podejmowanych prób negocjacji z dostawcami, które skończyły się fiaskiem. Obroty piekarni spadły o 17%. Córka poinformowała Jana o zaistniałej sytuacji. Początkowo wzburzony ojciec zdecydował się pomóc córce wykorzystując posiadane kontakty z lokalnymi dostawcami surowców. Dzięki jego wieloletniemu doświadczeniu, firma rodzinna Alfa pozyskała surowce po znacznie niższych cenach niż dotychczas, ustalając warunki współpracy dogodne dla obu stron. Magdalena dziś potwierdza, że doświadczenie ojca jest bezcenne i często stanowi najważniejszy kapitał przedsiębiorstwa, z czego ona stara się czerpać naukę i inspirację.

Jan, odkąd przestał pojawiać się tak często w firmie, otworzył nowy biznes, który nie miał związku z jego poprzednią branżą, lecz stanowił

---

dla niego doskonale źródło dochodów. Spełniał także jego pasję związaną z motoryzacją. Dzięki temu Jan uniezależnił swoją przyszłość od firmy rodzinnej Alfa, prowadzonej przez córkę.

## Uwagi końcowe

Jak pokazuje powyższe studium przypadku, konflikty w przedsiębiorstwie towarzyszą sukcesji już przy ustalaniu następcy do objęcia stanowiska przywódcy. Przystąpienie do wykonania procesu sukcesji zwykle okupione jest stresem. Dążenie do rozwoju firmy powinno stanowić podstawowy czynnik motywacyjny dla sukcesora, nie zaś czerpanie korzyści majątkowych. Elementarny w planowaniu sukcesji jest również jasny podział zadań między sukcesora a nestora.

W studium przypadku nie wystąpił konflikt wyboru następcy ze względu na fakt, że Magdalena jest jedynym potomkiem w rodzinie. Mimo przygotowywania jej do roli następcy i wzbudzania w niej poczucia przedsiębiorczości, kształtowania kompetencji, Magdalena początkowo nie była zainteresowana przejęciem rodzinnego przedsiębiorstwa. Dzięki relacjom, jakie łączyły ją z rodzicami, sytuacja uległa zmianie.

Na podstawie opisanego studium przypadku, można stwierdzić, że sukcesja przebiega według modelu „stopniowy/przyspieszony”, który uważany jest za najlepszy. Nie uniknięto konfliktu związanego z rozbieżną wizją córki i ojca dotyczących przyszłości firmy. W ostatecznym rozrachunku jednak doświadczenie ojca okazało się niezastąpione, dzięki czemu córka mogła zdobywać praktykę pod jego opieką.

---

## Bibliografia:

**Aronoff C.E., McClure S.L., Ward J.L. (2012)**, *Sukcesja w firmach rodzinnych - ostateczny test wielkości (tyt. oryginału: Family Business Succession)*, Wydawnictwo MiP, Kraków.

**May P., Lewandowska A. (2014)**, *Stawka większa niż biznes*, Wolters Kluwer SA, Warszawa.

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

**Sułkowski Ł., Marjański A. (2011)**, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext Sp. z o.o., Warszawa.

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

**Małgorzata Rejmer**

Uniwersytet Warszawski

## Sukcesja biznesu i metody jej finansowania w sytuacji śmierci przedsiębiorcy – studium prawne

### **The Succession Business Funding and Methods of The Death in an Entrepreneur – The Legal Study**

---

**Abstract:** The purpose of this article is to analyze the problem of succession by subject in the case of death of the entrepreneur. Particular attention has been paid to the issue of financing costs of succession, which together with the selection of strategy and the person of the successor, is the third key element in the process of succession. Among the various methods of financing succession, I recommend the succession policy as the most optimal solution in case of death of the entrepreneur. The last part, which is also a summary of the issue, is a case study. It is an example of a family company which implemented a business succession strategy together with ensuring its funding.

**JEL Classification:** K200 Regulation and Business Law: General

**Key-words:** succession, business security, succession planning, succession financing.

## Wprowadzenie

Celem artykułu jest analiza problemu sukcesji biznesu w ujęciu podmiotowym. Najczęściej spotykamy się z przedstawianiem sukcesji jako działania długoterminowego, skoncentrowanego głównie na wyborze i przygotowaniu sukcesora. Problem sukcesji, jako konsekwencji śmierci przedsiębiorcy, traktowany jest fragmentarycznie. Artykuł stanowi próbę wypełnienia tej luki.

Finansowanie kosztów sukcesji jest, obok wyboru strategii oraz osoby sukcesora, trzecim kluczowym elementem procesu sukcesyjnego. Podobnie jak problem śmierci przedsiębiorcy, problem finansowy w kontekście sukcesji wydaje się niewystarczająco zbadany. A tymczasem powodzenie danego przedsięwzięcia, w tym także sukcesji, jest w dużej mierze uzależnione od doboru źródeł i sposobów jego finansowania [Duliniec 2007, s. 9].

Artykuł podzieliłam na sześć części. W pierwszej wyjaśniam podstawową terminologię. W drugiej przytaczam kilka badań empirycznych. W trzeciej zajmuję się sukcesją biznesu w ujęciu podmiotowym. Czwartą część poświęcam sukcesji biznesu na okoliczność śmierci przedsiębiorcy. W piątej części analizie poddaję sposoby finansowania kosztów sukcesji, w szczególności w oparciu o świadczenie ubezpieczeniowe. Studium przypadku, stanowiące ostatnią część artykułu, jest podsumowaniem podjętej problematyki.

## I. Sukcesja biznesu – wprowadzenie terminologiczne

Problematyka **sukcesji biznesu** zyskuje ostatnio na znaczeniu. Pierwsze pokolenie osób kreujących biznes w warunkach wolnorynkowych zbliża się do zakończenia aktywności zawodowej. Większość z nich zaczyna zadawać sobie pytanie: co dalej z moim przedsiębiorstwem?

Od kilku lat sukcesja biznesu stała się przedmiotem zainteresowania polskiej nauki oraz organizacji wspierających przedsiębiorców. Uwagę skupiono na przedsiębiorstwach rodzinnych. Jest to zrozumiałe, bowiem sukcesja w pierwszej kolejności kojarzy się z przejęciem firmy przez kolejne pokolenie. Na problem można jednak spojrzeć szerzej. Sukcesja biznesu jest równie istotna w firmach nierodzinnych. Występuje wiele analogii tego procesu bez względu na strukturę własnościową. Wspólnym mianownikiem jest założenie, aby wdrożone rozwiązanie sukcesyjne zapewniło przedsiębiorstwu kontynuację działalności.

Samo pojęcie sukcesji jest wieloznaczne, zarówno na poziomie prawnym, jak i na poziomie języka potocznego. Ograniczenia związane z zawartością artykułu uniemożliwiają przeprowadzenie analizy semantycznej i prawnej tego pojęcia. Proponuję zatem szerokie ujęcie tematu, w którym **sukcesja** oznacza następstwo prawne. Następca nabywa ogół praw i obowiązków (sukcesja uniwersalna) lub tylko wybrane aktywa i prawa (sukcesja sygnularna). O czasie i formie sukcesji może zdecydować sam przedsiębiorca, gdy proces sukcesji odbywa się za jego życia lub na podstawie rozrządzeń testamentowych. Śmierć przedsiębiorcy może nastąpić jednak w nieoczekiwanym momencie. Zwykle

przedsiębiorca nie zdążył pomyśleć o sukcesji lub co najwyżej przygotował bardzo ogólne jej zarysy. Czy to oznacza, że nie mamy wówczas do czynienia z sukcesją biznesu? Najczęściej, niestety, tak. Bardziej adekwatnym pojęciem jest wówczas **dziedziczenie**, ze wszystkimi jego konsekwencjami wynikającymi z przepisów prawa. W polskim systemie prawnym zasady dziedziczenia reguluje Księga Czwarta Spadki (art.922-1088) Kodeksu Cywilnego (KC).

Proponuję zatem **sukcesję biznesu** traktować jako świadome i zaplanowane przez przedsiębiorcę działanie w obszarze prowadzonego biznesu, a dotyczące losów firmy w sytuacji odejścia przedsiębiorcy z biznesu (bez względu na przyczynę odejścia). W literaturze sukcesję określa się także jako zarządzanie zmianą międzygeneracyjną i traktuje się ją jako element strategii firmy, strategii personalnej oraz kultury organizacyjnej i struktury własności [Sułkowski, Marjański 2009, s. 37].

Fundamentem każdej sukcesji biznesu jest właściwa **strategia sukcesji**. Strategię sukcesji można rozumieć jako model biznesowy, uwzględniający aspekty prawne i finansowe, który przewiduje sposób, zasady oraz harmonogram przejęcia przedsiębiorstwa, w tym także udziałów, przez następców prawnych przedsiębiorcy, mający na celu zagwarantowanie ciągłości funkcjonalnej i ekonomicznej przedsiębiorstwa.

Problem wieloznaczności pojęcia na poziomie prawnym oraz na poziomie języka potocznego nie dotyczy tylko sukcesji. Kolejnym wieloznacznym terminem jest pojęcie **przedsiębiorcy**. Pojawia się ono w różnych aktach prawnych. Kluczowa definicja zawarta została w art.43<sup>1</sup>KC oraz w art.4 ust.1 Ustawy o swobodzie działalności gospodarczej (S.D.G). Według przytoczonych aktów prawnych przedsiębiorcą jest osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna niemająca osobowości prawnej, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą.

Tymczasem w języku potocznym i publicystyce **przedsiębiorca rozumiany jest jako osoba fizyczna**. Mając pełną świadomość niezgodności nazewnictwa z prawem gospodarczym i cywilnym, w którym „przedsiębiorcą” jest właśnie podmiot gospodarczy, a nie jego właściciel (osoba fizyczna), proponuję utrzymać przyjęty powszechnie sposób rozumienia tego terminu. Określenie „osoby wykonującej działalność gospodarczą”, używane przeze mnie w poprzednich publikacjach, jest równie wieloznaczne, jak przyzwolenie na rozumienie przedsiębiorcy w kategoriach fizyczności. W przypadku osób działających w biznesie na podstawie wpisu do Centralnej Ewidencji i Informacji Działalności Gospodarczej (CEIDG) oraz wspólników spółek cywilnych mamy do czynienia faktycznie z osobami wykonującymi działalność gospodarczą, ale już w przypadku wspólników spółek handlowych takiej sytuacji nie ma. Osobą prowadzącą działalność jest spółka, a nie wspólnik.

Kolejnym terminem wymagającym przybliżenia jest pojęcie **przedsiębiorstwa**. W języku prawniczym wyróżnia się na ogół trzy znaczenia pojęcia „przedsiębiorstwa”: podmiotowe, funkcjonalne i przedmiotowe [Kidyba 2004, ss. 81–102]. Proponuję rozumieć **przedsiębiorstwo** jako zespół składników niematerialnych i materialnych, zobowiązań i obciążeń oraz decyzji administracyjnych (koncesji, licencji, zezwoleń), które tworzą pewną organizacyjną całość.

## II. Sukcesja biznesu jako przedmiot badań empirycznych

Objętość artykułu nie pozwala na szczegółowe przytoczenie wielu badań empirycznych podejmujących problem sukcesji przedsiębiorstwa. Większość z nich dotyczy wprost sukcesji w firmach rodzinnych, jednak wnioski z nich wyciągnięte dotyczą często także firm nierodzinnych. Problematyką sukcesyjną zajął się m.in. Parlament Europejski oraz Komisja Europejska [2002].

Pierwsze reprezentatywne badanie przedsiębiorstw rodzinnych przeprowadzone zostało w Polsce w 2009 roku w grupie 1 280 podmiotów [Kowalewska, Szut, Lewandowska, Kwiatkowska, Sułkowski, Marjański, Jaguszyński, Krynicki 2009]. Z badań tych wynika, że większość respondentów (58%) zamierzała przeprowadzić sukcesję w swojej firmie, ale tylko 31% wypowiedało się w tej kwestii w sposób zdecydowany. Wyniki badań skłaniają do wniosku, że jedną z przyczyn niskiej świadomości sukcesyjnej przedsiębiorców jest brak wiedzy o mechanizmach sukcesyjnych, zarówno w sensie organizacyjnym, jak i prawnym. Jednocześnie wskazuje się na ważny aspekt psychologiczny, jako czynnik blokujący pierwotnych właścicieli firm (np. przecenianie własnych umiejętności, obawa przed utratą kontroli i własności, poczucie bezużyteczności). Szczególnie duży problem respondenci dostrzegają w sytuacji, gdy do sukcesji dochodzi w konsekwencji śmierci przedsiębiorcy. 22% respondentów uznaje przygotowanie sukcesora jako dobre. Zdaniem ekspertów, jest to jednak wynik zawyżony [Marjański 2012].

Interesujące badania przeprowadzono także wśród beneficjentów programu Firmy Rodzinne [2011], a materiał zaprezentowano z trzech badanych perspektyw: perspektywy właściciela przekazującego firmę, z perspektywy sukcesora oraz z perspektywy pracowników.

W Polsce zainteresowanie problematyką sukcesyjną wykazuje nie tylko środowisko naukowe, ale także instytucje wspierające polski biznesu [PARP 2012]. Przedsiębiorstwa rodzinne badane są również przez firmy konsultingowe, a jedną z analizowanych kwestii jest zagadnienie następstwa prawnego [PwC 2007].



Badacze prezentują dwa biegunowe poglądy. Część uważa, że dziedziczenie firmy przez członka rodziny na ogół prowadzi do pogorszenia jej wyników, trudno bowiem zakładać, że następcą prawny, będący członkiem rodziny, co do zasady przejmuje kompetencje pierwotnego właściciela. Część podważa jednak tę opinię, wskazując na stabilność firm rodzinnych i ich dużą przewidywalność [Surdej, Wach 2010]. Istnieją także badania poświęcone zagadnieniom bieżącego finansowania działalności gospodarczej [Sułkowski, Hans, Safin 2005, Prus 2005], co jest ważne w kontekście finansowaniu sukcesji w sytuacji śmierci przedsiębiorcy.

Od 2013 realizuję własne badania empiryczne. Dotyczą one problemu wyboru najbardziej optymalnej koncepcji sukcesji, korelacji sukcesji z planowaniem spadkowym oraz sposobów finansowania sukcesji. Badaniami objęta jest grupa 2 000 przedsiębiorców z województwa kujawsko-pomorskiego, którzy działają na rynku od co najmniej 6 lat i zatrudniają nie mniej niż 10 pracowników.

### III. Sukcesja biznesu w ujęciu podmiotowym

Analizy sukcesji biznesu można dokonać z różnych perspektyw. Może być to na przykład perspektywa ekonomiczna, dla której najistotniejszym argumentem będzie możliwość wygenerowania jak najwyższego zysku przez każdego z uczestników procesu sukcesji. Proponuję jednak, aby skoncentrować się na **perspektywie podmiotu**, który uczestniczy w procesie sukcesji. Zasady sukcesji można zatem opracować z **perspektywy przedsiębiorcy, sukcesora, rodziny, przedsiębiorstwa, wspólników** oraz **interesariuszy** (pracowników, wierzycieli oraz kontrahentów). Poniżej podaję argumenty uzasadniające wdrożenie sukcesji biznesu z punktu widzenia każdego z podmiotów (tab.1).

Tabela 1. Sukcesja biznesu w ujęciu podmiotowym

Podmiot	Kluczowe argumenty
Przedsiębiorca	przekazanie firmy w czasie zaplanowanym przez przedsiębiorcę przygotowanie sukcesora według własnej koncepcji możliwość pełnienia funkcji doradczej po przekazaniu władzy w firmie zagwarantowanie środków na utrzymanie po zakończeniu aktywności zawodowej
Sukcesor	przygotowanie się do nowej roli bez presji czasu i okoliczności korzystanie z doświadczenia pierwotnego właściciela łączenie tradycji z nowoczesnością zbudowanie własnej autonomicznej pozycji w przedsiębiorstwie

Rodzina	kontynuowanie rodzinnego biznesu otrzymanie rynkowego ekwiwalentu wartości przedsiębiorstwa w przypadku braku zainteresowania kontynuacją działalności gwarancja bezpieczeństwa finansowego w każdym z wybranych scenariuszy sukcesja biznesu połączona z kompleksowym planowaniem spadkowym
Przedsiębiorstwo	utrzymanie bytu przedsiębiorstwa w sensie formalnym dostosowanie formy prawnej do strategii sukcesji zachowanie płynności finansowej w związku z brakiem «nieoczekiwanych» kosztów związanych z sukcesją przygotowanie struktury zarządczej oraz właścicielskiej w przedsiębiorstwie na zmiany związane z sukcesją biznesu
Wspólnicy	uniknięcie „przypadkowych” osób w spółce wypracowanie standardów współpracy z sukcesorem zapewnienie środków niezbędnych do przejścia udziałów zgodnie ze strategią sukcesji przygotowanie nowej struktury zarządczej i właścicielskiej w sytuacji odejścia jednego ze wspólników
Interesariusze	bezpieczeństwo finansowe utrzymanie współpracy między przedsiębiorstwem a kontrahentem utrzymanie miejsc pracy przewidywalny scenariusz dotyczący przedsiębiorstwa w sytuacji odejścia pierwotnego właściciela lub kluczowego wspólnika

Źródło: opracowanie własne.

## Iv. Sukcesja biznesu na okoliczność śmierci przedsiębiorcy

Dla każdego z podmiotów ważne jest, aby sukcesja biznesu zawierała rozwiązanie w sytuacji wystąpienia jednego z dwóch scenariuszy.

Scenariusz pierwszy zakłada, że przedsiębiorca przekaze władzę w firmie, a w konsekwencji także własność (współwłasność) sukcesorowi przygotowanemu do nowego zadania, wdrożonemu w sprawy firmy i zaakceptowanemu przez środowisko biznesowe.

Tymczasem równie istotny jak scenariusz pierwszy (pozytywny) jest scenariusz drugi (negatywny), który często jest pomijany lub traktowany powierzchownie. W tym przypadku poszukujemy odpowiedzi na kluczowe pytanie: co stanie się z biznesem po śmierci właściciela firmy lub kluczowego wspólnika? Ciekawe badania w tym zakresie przeprowadził B. Johnson wraz z zespołem [1985, ss. 151–174], analizując m.in. przypadki sukcesji na stanowisku głównej osoby zarządzającej firmą w sytuacji śmierci jej założyciela i jednocześnie głównego decydenta. Nieuchronność przemijania (imperatywu biologicznego) wskazuje na strategiczne znaczenie sukcesji w funkcjonowaniu firmy [Jeżak 2003, ss. 221–222].

Brak przemyślanych rozwiązań na okoliczność śmierci jest jednym z istotnych problemów, z którymi muszą zmierzyć się wszystkie podmioty powiąza-

ne z przedsiębiorcą. Jest to w konsekwencji jeden z najczęstszych powodów, dla których przedsiębiorstwo może nie przetrwać po śmierci swojego założyciela [Burkart, Panunzi, Shleifer 2003, ss. 2167–2202]. Zagadnienie **sukcesji na okoliczność śmierci przedsiębiorcy** można uznać za fundament procesu przekazania biznesu następcom prawnym. Jest to jedyna sytuacja, w której przedsiębiorca nie ma już możliwości korygowania nietrafionych decyzji lub reagowania na bieżąco na zmieniające się okoliczności. Brak przygotowania sukcesji w sytuacji nagłego odejścia osoby prowadzącej firmę grozi załamaniem struktury zarządzania oraz ostrymi konfliktami między potencjalnymi następcami [Surdej, Wach 2010, ss. 54–59].

Odpowiedzialna sukcesja biznesu wymaga **wyboru sukcesora dającego największe prawdopodobieństwo powodzenia** tego projektu. Optymalna sytuacja istnieje wówczas, gdy sukcesor wywodzi się z kręgu spadkobierców. Ważne jest, aby wyrażał on wolę kontynuacji rodzinnej tradycji biznesowej i miał do tego odpowiednie kompetencje. Przedsiębiorcy najczęściej zawiązują możliwe scenariusze sukcesji tylko do kręgu rodziny. I. Lansberg [1999] dokonuje psychologicznej analizy sukcesji wskazując na charakterystyczne zjawisko przekształcania „indywidualnego marzenia przedsiębiorcy” w „zbiorowe marzenie rodziny”. Przejęcie firmy przez kolejne pokolenie jest owym marzeniem rodziny. Taki scenariusz nie daje jednak wprost gwarancji rozwoju firmy, a nawet jej utrzymania.

A co w sytuacji, gdy w kręgu spadkobierców nie ma takich osób? Wówczas można rozważyć scenariusz drugi, który zakłada, że **sukcesja własności odbędzie się w kręgu rodziny, ale sukcesja zarządcza zrealizowana zostanie poprzez zaangażowanie menedżera spoza rodziny**, który podejmie się prowadzenia firmy. Takie rozwiązanie wiąże się z ryzykiem wprowadzania w błąd rodziny przez osoby zarządzające lub wręcz przeciwnie, z ryzykiem hamowania tempa rozwoju firmy przez niekompetentnych spadkobierców, do których należy decydujący głos właścicielski. Z jednej strony jest to zatem szansa na utrzymanie w aktywach rodziny firmy zbudowanej przez przedsiębiorcę-spadkodawcę, z drugiej zaś ryzyko wolniejszego rozwoju lub wręcz likwidacji przedsiębiorstwa ze względu na konflikt interesów między właścicielami i zarządzającymi.

Możliwy jest także trzeci scenariusz, czyli nieobejmowanie przedsiębiorstwa przez spadkobierców, wskazanie sukcesora spoza rodziny i jednocześnie zagwarantowanie rodzinie **wypłaty rynkowego ekwiwalentu wartości firmy**. Nie ma wówczas mowy o kontynuacji rodzinnej tradycji i dalszym rozwoju firmy rodzinnej. Jest jednak szansa, że przedsiębiorstwo przetrwa i będzie kontynuowało działalność, zapewniając m.in. utrzymanie dotychczasowych miejsc pracy, wypłacalność wobec wierzycieli i obsługę zobowiązań.

Z perspektywy gospodarki narodowej są to argumenty jeszcze istotniejsze niż utrzymanie firmy w rękach rodziny pierwotnego właściciela.

Fundamentem każdego modelu sukcesji jest odpowiedź na pytanie: czy będąc odpowiedzialnym przedsiębiorcą, mam przygotowanego sukcesora, a w przypadku jego braku, czy mam przygotowany alternatywny plan sukcesji biznesu?

## V. Finansowanie sukcesji w sytuacji śmierci przedsiębiorcy

W ostatnich latach różne środowiska – prawników, doradców podatkowych, konsultantów, a przede wszystkim samych przedsiębiorców – zadają to samo pytanie. Dlaczego jest tak niewiele firm, które mają wdrożony plan sukcesji? Czy przyczyna tkwi w braku świadomości zespołu zagrożeń wynikających z „przypadkowej” sukcesji? A może to przepisy polskiego prawa są tak niedoskonałe, że nie zapewniają właściwych regulacji, które można byłoby w procesie sukcesji biznesu wykorzystać? Często bezpośrednią przyczyną zaniechań w obszarach wymagających uporządkowania są niestety finanse. Czy na taki sam powód możemy wskazać w przypadku sukcesji biznesu? Odpowiedzi na powyższe pytania poszukuję w realizowanych badaniach empirycznych, o których była już mowa. Wstępne ich wyniki wskazują, że najczęstszą przyczyną jest brak świadomości zagrożeń wynikających z faktu nieoczekiwanej śmierci przedsiębiorcy i zrealizowania się scenariusza „przypadkowej” sukcesji. Charakterystyczne jest także przekonanie dużej części respondentów, że sukcesję biznesu można przeprowadzić bezkosztowo. Moim zdaniem jest to założenie błędne i bardzo niebezpieczne dla wszystkich podmiotów, których sukcesja dotyczy.

Najczęściej przytaczany w literaturze model sukcesji, zaproponowany przez J.G. Longeneckera oraz J.E. Schoena [2002, ss. 61–64] składa się z siedmiu faz: przedbiznesowej, wprowadzającej w biznes, wprowadzającej funkcjonalnej, funkcjonalnej, zaawansowanej funkcjonalnej, wczesnej sukcesji oraz dojrzałej sukcesji. Model ten w centrum zainteresowania stawia osobę sukcesora. Koncepcja sukcesji biznesu będzie różnić się w zależności od tego, czy sukcesorem będzie członek rodziny, czy osoba obca. Ważne jest także, czy sukcesor jest jednocześnie jedynym spadkobiercą.

Jako cztery główne czynniki, powodujące brak udanej sukcesji, wymienia się: brak zdolności przedsiębiorstwa do utrzymania się na rynku, brak planowania sukcesji, brak chęci ze strony właściciela na przekazanie biznesu oraz brak zainteresowania potomstwa przejęciem biznesu [Marjański 2012].

Bardzo rzadko wskazuje się jednak na aspekt finansowy, jako fundamentalny w procesie planowania i wdrażania sukcesji, szczególnie w sytuacji, gdy sukcesja jest następstwem śmierci przedsiębiorcy.

Prowadząc biznes, przedsiębiorca regularnie podejmuje decyzje o sposobie finansowania swojej działalności [Janik 2006]. Finansowanie może opierać się zarówno o model retrospektywny, który zakłada wcześniejsze gromadzenie środków finansowych, a następnie ich wydatkowanie, jak i o model prospektywny, który oznacza zaangażowanie kapitału obcego w formie kredytów i pożyczek, jak również korzystanie z rozwiązań mniej tradycyjnych.

Bez względu na przyjęte założenia (czy sukcesorem ma być członek rodziny, czy osoba obca) zawsze mamy do czynienia z **koniecznością poniesienia określonych kosztów związanych wprost z faktem śmierci przedsiębiorcy i konsekwencji następstwa prawnego**. Nie ma także znaczenia, czy sukcesor (spadkobierca) będzie kontynuował działalność, czy skoncentruje się na procedurze jej likwidacji. Przykłady „kosztów sukcesyjnych” pokazuje tab.2.

Tabela 2. Źródła kosztów związanych z sukcesją biznesu w sytuacji śmierci przedsiębiorcy

	Działalność na podstawie wpisu do CEIDG
„Śmiertelność” formy prawnej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przedsiębiorstwo przestaje istnieć<sup>1</sup></li> <li>• wykreślenie z ewidencji działalności gospodarczej – art.34 Ustawy o S.D.G.</li> <li>• wygasa też decyzja o nadaniu numeru identyfikacji podatkowej oraz ustaje byt prawny podatnika – art.12 ust.2 Ustawy o NIP</li> </ul>
Działania sukcesora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rejestruje własną firmę i przejmuje aktywa odziedziczonego przedsiębiorstwa<sup>2</sup></li> <li>• lub rozpoczyna proces likwidacji przedsiębiorstwa lub jego sprzedaży (w sensie składników majątkowych i przejęcia pracowników, a nie sprzedaży podmiotu funkcjonującego w sposób ciągły)</li> </ul>
Finanse- przykłady zobowiązań	<ul style="list-style-type: none"> <li>• środki na uregulowanie zobowiązań (przykłady poniżej)</li> <li>• zobowiązania podatkowe – art. 97-105 Ordynacji Podatkowej</li> <li>• zobowiązania kredytowe<sup>3</sup> [Dragunowicz, Heropolitańska, Starniak-Kujawa, Sendek 2001]</li> <li>• odpłaty pracownicze dla tych, którzy nie pozostali w przedsiębiorstwie po zmianie właściciela – art.63 Kodeksu Pracy zachowek dla pozostałych spadkobierców, którzy zostali wyłączeni z sukcesji przedsiębiorstwa – art. 991-1011 KC<sup>4</sup></li> <li>• podatek spadkowy z tytułu przejęcia przedsiębiorstwa płać sukcesorzy będący spadkobiercami z II lub III grupy podatkowej-art.14 i 15 Ustawy o podatku od spadków i darowizn</li> </ul>

1. Prawo do prowadzenia działalności gospodarczej, jako uprawnienie niemające charakteru cywilnoprawnego, nie podlega dziedziczeniu.

2. Spadkobiercy dziedziczą przedsiębiorstwo w rozumieniu art. 55 KC, czyli składniki majątkowe i niemajątkowe, a nie przedsiębiorstwo jako funkcjonującą całość.

3. Odpowiedzialność spadkobierców na podstawie art. 922 KC wobec braku odmiennych regulacji w ustawie PrBank – Ustawa z 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe (Dz. U. Nr 140, poz. 939 ze zm.).

4. Warunkiem koniecznym jest zapisanie takiej możliwości w umowie spółki; nie ma zatem mowy o żadnym „automatyzmie”.

	Spółka cywilna – art.860-887 KC
„Śmiertelność” formy prawnej	<ul style="list-style-type: none"> <li>co do zasady spółka przestaje istnieć</li> <li>spadkobiercy mogą wejść do spółki tylko na podstawie art. 872 KC<sup>4</sup></li> <li>jeżeli sukcesor nie jest spadkobiercą – nie ma możliwości wejścia do spółki w miejsce zmarłego wspólnika, co może oznaczać konieczność likwidacji spółki</li> </ul>
Działania sukcesora	<ul style="list-style-type: none"> <li>uzależnione od tego, czy sukcesor jest jednocześnie spadkobiercą czy jest osobą trzecią w rozumieniu prawa spadkowego</li> <li>zakres możliwych scenariuszy na okoliczność śmierci wspólnika musi uwzględniać umowa spółki</li> </ul>
Finanse - przykłady zobowiązań	<ul style="list-style-type: none"> <li>solidarna odpowiedzialność wspólników, a w konsekwencji ich następców prawnych, za zobowiązania spółki – art.864 KC<sup>2</sup></li> <li>ryzyko likwidacji spółki – w pierwszej kolejności z majątku spółki należy uregulować zobowiązania – art.875 KC</li> <li>gdy majątek jest niewystarczający – obowiązek pokrycia ewentualnego niedoboru przechodzi na spadkobierców [Jędrzejewska 1997, s. 23]</li> <li>charakter zobowiązań jest bardzo podobny, jak w przypadku działalności jednoosobowej (patrz tabela powyżej)</li> <li>zachówek dla pozostałych spadkobierców, którzy zostali wyłączeni z sukcesji przedsiębiorstwa – art. 991-1011 KC</li> <li>podatek spadkowy z tytułu przejęcia przedsiębiorstwa płacą sukcesorzy będący spadkobiercami z II lub III grupy podatkowej- art.14 i 15 ustawy o podatku od spadków i darowizn</li> </ul>
	Osobowa spółka handlowa – art. 1-10, 22-150 Kodeksu Spółek Handlowych (KSH)
„Śmiertelność” formy prawnej	<ul style="list-style-type: none"> <li>spółka co do zasady przestaje istnieć – art.58 ust.4 KSH</li> <li>szczegółowe regulacje w umowie spółki mogą wyeliminować ryzyko likwidacji spółki w sytuacji śmierci wspólnika – art.64§1KSH</li> </ul>
Działania sukcesora	<ul style="list-style-type: none"> <li>umowa spółki może zakładać przejęcie ogółu praw i obowiązków przez wszystkich spadkobierców, ale wtedy zobowiązani są do wyznaczenia jednej osoby do wykonywania ich praw – art.60 KSH</li> <li>umowa spółki może wprost wskazywać spadkobiercę, który ma zostać sukcesorem ogółu praw i obowiązków w spółce</li> <li>umowa spółki może zakładać, że prawa i obowiązki przejmuje pozostały przy życiu wspólnik</li> </ul>
Finanse – przykłady zobowiązań	<ul style="list-style-type: none"> <li>w przypadku przejęcia ogółu praw i obowiązków przez spadkobiercę obowiązują odpowiedzialność subsydiarna wraz z pozostałymi wspólnikami, czyli także majątkiem osobistym spadkobiercy – art.31, 32 KSH</li> <li>jeżeli spółka jest likwidowana (albo decyzją wspólników albo sądu) każdy wspólnik, w tym także spadkobierca, ma obowiązek pokrycia niedoboru, jeżeli majątek spółki nie wystarcza na spłatę długów – art. 83KSH</li> <li>jeżeli prawa i obowiązki przejmuje pozostały przy życiu wspólnik, spadkobiercom należy się wypłata ekwiwalentu stanowiącego wartość rynkową nieobjętego udziału – art.65 KSH</li> <li>zachówek dla pozostałych spadkobierców, którzy zostali wyłączeni z sukcesji ogółu praw i obowiązków – art. 991-1011 KC</li> <li>podatek spadkowy z tytułu przejęcia ogółu praw i obowiązków płacą sukcesorzy będący spadkobiercami z II lub III grupy podatkowej – art.14 i 15 Ustawy o podatku od spadków i darowizn</li> </ul>
	Kapitałowa spółka handlowa – art.1-7, 151-490 KSH
„Śmiertelność” formy prawnej	<ul style="list-style-type: none"> <li>śmierć wspólnika nie powoduje rozwiązania spółki</li> <li>handlowe spółki kapitałowe są „nieśmiertelne”</li> </ul>
Działania sukcesora	<ul style="list-style-type: none"> <li>brak szczegółowych regulacji w umowie spółki oznacza, że udziały obejmują spadkobiercy</li> <li>umowa spółki może ograniczyć lub wyłączyć wstąpienie do spółki spadkobierców na miejsce zmarłego wspólnika – art.183§1KSH –jest to przepis wprost dający prawo wprowadzenia zindywidualizowanych zasad sukcesji w spółce</li> </ul>

Finanse – przykłady zobowiązań	<ul style="list-style-type: none"> <li>• skorzystanie z prawa swobody umów w zakresie obrotu udziałami na okoliczność śmierci wspólnika wiąże się z koniecznością spłaty spadkobierców niewstępujących do spółki pod rygorem bezskuteczności tej regulacji – art.183§1KSH zdanie<sup>2</sup></li> <li>• zachówek dla pozostałych spadkobierców, którzy zostali wyłączeni z sukcesji udziałów – art. 991–1011KC</li> <li>• podatek spadkowy z tytułu przejęcia udziałów płać sukcesorzy będący spadkobiercami z II lub III grupy podatkowej – art.14 i 15 Ustawy o podatku od spadków i darowizn</li> </ul>
--------------------------------	--

Źródło: opracowanie własne.

Sukcesja biznesu generuje zobowiązania finansowe. Osobą odpowiedzialną za ich zabezpieczenie jest przedsiębiorca. Koszty związane z sukcesją biznesu są wprost proporcjonalne do jakości i wielkości przedsiębiorstwa. Tymczasem to właśnie przedsiębiorca – spadkodawca miał największy wpływ na wartość, jaką w dniu jego zgonu przedstawia przedsiębiorstwo. To spadkodawca decydował między innymi o zaciąganych zobowiązaniach, które od dnia jego śmierci muszą regulować inne podmioty. Dokonując rozrządzeń spadkowych, z uwzględnieniem sukcesji biznesu, trzeba pamiętać także o konsekwencjach tych decyzji. Należą do nich m.in. roszczenia zachowkowe, przysługujące tym spadkobiercom, którzy nie odziedziczyli wynikającej z przepisów prawa części spadku.

W każdym z omawianych scenariuszy potrzebne są pieniądze. Ważne, aby były one dostępne bezwarunkowo i natychmiast, bowiem część zobowiązań będzie miała krótki okres spłaty. Śmierć przedsiębiorcy nie powinna być tym momentem, gdy sukcesor zaczyna się dopiero zastanawiać, z czego można sfinansować przejęcie biznesu, tak, aby firma działała w trybie ciągłym i można było dokonać stosownych rozliczeń ze spadkobiercami, którzy nie odziedziczyli firmy.

Decyzje dotyczące finansowania kosztów sukcesji należy podjąć z wyprzedzeniem. Powinny być one częścią planu sukcesji. Takie podejście jest potwierdzeniem profesjonalizacji firmy, której fundamentalnym założeniem jest wdrażanie racjonalnego zarządzania opartego na zasadach ekonomicznych [Małyszek 2012, s. 119]. Model finansowania sukcesji nie powinien zakładać, że któryś z podmiotów (przedsiębiorstwo, sukcesor, wspólnicy, rodzina, interesariusze) może ponieść stratę finansową wynikającą z faktu śmierci przedsiębiorcy.

Źródła sfinansowania kosztów sukcesji można podzielić na dwie grupy: źródła wewnętrzne i zewnętrzne. Podstawową charakterystykę każdego ze źródeł zawiera tab. 3.

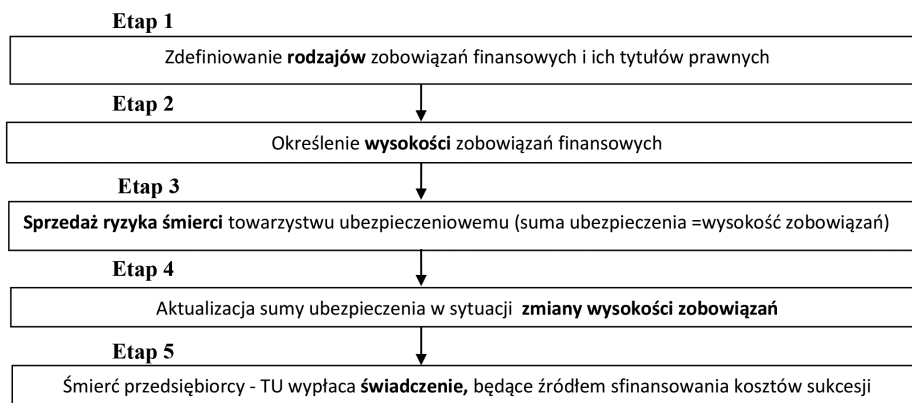
Tabela 3. Źródła sfinansowania kosztów sukcesji

Źródła wewnętrzne	Źródła zewnętrzne
Oszczędności przedsiębiorcy z przeznaczeniem celowym, jakim jest sfinansowanie kosztów sukcesji; powinny być gromadzone poza masą spadkową, aby można było z nich skorzystać bez względu na toczące się postępowanie spadkowe	Polisa ubezpieczeniowa – zalety i ograniczenia patrz tab.4
Oszczędności sukcesora – pod warunkiem, że w dniu otwarcia spadku są one do dyspozycji sukcesora	Kredyt bankowy – wymaga zdolności kredytowej od sukcesora lub przedsiębiorstwa; decyzja kredytowa trudna do uzyskania w trakcie postępowania spadkowego
Wyprzedaż aktywów spadkowych – trudna do zrealizowania przed zakończeniem postępowania spadkowego	Obligacje korporacyjne – ograniczeniem jest czas na wyemitowanie obligacji oraz brak pewności co do efektywności finansowej tego instrumentu
Wyprzedaż majątku spółki – oznacza osłabienie potencjału ekonomicznego podmiotu, co może skutkować ryzykiem likwidacji przedsiębiorstwa	

Źródło: opracowanie własne.

Jednym ze sposobów sfinansowania sukcesji jest **polisa sukcesyjna**. W tym rozwiązaniu przedsiębiorca sprzedaje towarzystwu ubezpieczeniowemu (TU) ryzyko swojego zgonu. Suma ubezpieczenia, gwarantowana na okoliczność śmierci, wyliczana jest na podstawie wysokości przewidywanych zobowiązań, jakie powstaną z dniem śmierci przedsiębiorcy. W jaki sposób realizowany jest proces zapewniający pokrycie zobowiązań finansowych przy wykorzystaniu polisy sukcesyjnej, pokazuje schemat poniżej.

Schemat 1. Proces realizacji zobowiązań finansowych w oparciu o polisę sukcesyjną



Źródło: opracowanie własne.



Finansowanie sukcesji w oparciu o świadczenie ubezpieczeniowe jest rozwiązaniem zapewniającym zainteresowanym stronom realizację koncepcji sukcesji przyjętej przez przedsiębiorcę na okoliczność śmierci. Podstawowe korzyści wynikające z analizowanego rozwiązania, jak i ograniczenia w jego wdrożeniu, przedstawiam w tabeli 4.

Tabela 4. Finansowanie strategii sukcesji w oparciu o świadczenie ubezpieczeniowe

Korzyści	Ograniczenia
Gwarancja wypłaty świadczenia będącego równoważnością zdefiniowanych za życia przedsiębiorcy zobowiązań finansowych	Sprzedaż ryzyka śmierci jest możliwa tylko pod warunkiem akceptacji stanu zdrowia przedsiębiorcy przez TU
Finansowanie niezależne od bieżącej kondycji finansowej przedsiębiorstwa	Ograniczona dostępność w większości TU – maksymalny wiek przedsiębiorcy to najczęściej 65 rok życia
Umożliwia utrzymanie aktywów firmy na tym samym poziomie, który pozostawił przedsiębiorca – spadkodawca	Konieczność opłacania składki ubezpieczeniowej bez względu na bieżącą płynność finansową przedsiębiorstwa
Koszt sukcesji biznesu jest znany i możliwy do zaplanowania przez przedsiębiorcę	Potrzeba aktualizacji SU w sytuacji wzrostu wartości firmy
Ciężar sfinansowania wdrożenia sukcesji jest rozłożony w czasie, a tym samym nie ma charakteru jednorazowego zobowiązania	Podniesienie SU niemożliwe w przypadku braku akceptacji ryzyka zdrowotnego przez TU
Szansa na pozostawienie przez przedsiębiorcę spadku nieobciążonego długami spadkowymi	Zmiana przez przedsiębiorcę osób uposażonych, jako uprawnionych do otrzymania świadczenia, niezgodna z założeniami sukcesji, rodzi ryzyko niezrealizowania strategii
Bezpieczeństwo finansowe dla spadkobierców, którzy nie dziedziczą firmy i należy im się ekwiwalent wartości rynkowej nieobjętych udziałów (ogółu praw)	
Środki otrzymane w ramach świadczenia nie wchodzi do masy spadkowej przedsiębiorcy, nie zwiększają wartości firmy i nie zawyżają wartości należnego ekwiwalentu	

Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie – studium przypadku

Jako podsumowanie rozważań dotyczących sukcesji biznesu z wykorzystaniem finansowania w oparciu o świadczenie ubezpieczeniowe proponuję studium przypadku przedsiębiorstwa, w którym rekomendowane rozwiązanie zostało wdrożone.

Przedsiębiorstwo **Zakład Usług Remontowo-Montażowych REMAK WiA Kalocińscy Spółka jawna** z siedzibą we Włocławku. Wspólnikami są Wincenty Kalociński –49%, Anna Kalocińska – 49%, Remak 1 Sp. z o.o – 1% oraz Remak 2 Sp. z o.o – 1%. Spółka działa w branży budownictwa przemysłowego i usług remontowych. Funkcjonowanie firmy i jej sukces finansowy opiera się przede wszystkim na aktywności wspólnika Wincentego Kalocińskiego. Małżonka, będąca także wspólnikiem, jest osobą wspierającą w biznesie, głównie w kwestiach administracyjno-prawnych. W trakcie realizacji strategii sukcesji dokonano wyceny wartości rynkowej spółki. Umowa spółki zawiera zapisy uprawniające do kontynuowania działalności bez względu na fakt śmierci któregokolwiek ze wspólników. Umowa reguluje także kwestie dotyczące sukcesji na okoliczność zgonu wspólnika. W przypadku śmierci wspólnika ogół praw i obowiązków przejmowany jest przez pozostającego przy życiu małżonka, który ma kontynuować działalność. W przypadku śmierci obojga małżonków firmę przejmuje starszy syn Dawid Kalociński. Młodszy syn Dariusz Kalociński otrzymuje ekwiwalent finansowy. Źródłem tego ekwiwalentu jest świadczenie ubezpieczeniowe, które zostanie wypłacone na okoliczność śmierci Wincentego Kalocińskiego oraz Anny Kalocińskiej. Środki wypłacone z „polisy sukcesyjnej” pozwolą na sfinansowanie kosztów sukcesji, jednocześnie nie narażając żadnej ze stron na uszczerbek finansowy.

Gdyby jedynym spadkobiercą pozostał Dariusz Kalociński, wolą rodziców –wspólników spółki REMAK jest sprzedaż spółki. Taka sugestia wynika z faktu, że syn Dariusz nie jest zainteresowany kontynuowaniem biznesu, realizuje się naukowo. W celu zapewnienia synowi Dariuszowi i kolejnym spadkobiercom określonego komfortu sprzedaży spółki, bez ryzyka jej likwidacji ze względu na fakt przejęcia firmy tylko przez jednego spadkobiercę, wprowadzono do spółki dwóch wspólników technicznych, czyli dwie spółki z o.o. Ryzyko likwidacji spółki jawnej ze względu na liczbę wspólników zostało bardzo skutecznie wyeliminowane.

Umowa spółki zakłada nawet, że może zrealizować się scenariusz, w którym dochodzi do niemal równoczesnej śmierci wszystkich członków najbliższej rodziny. Spółka ma zostać wówczas wystawiona na sprzedaż przez osoby, które dojdą do spadkobrania, a które nie były wskazane imiennie w umowie spółki jako uprawnione do objęcia ogółu praw i obowiązków na okoliczność śmierci wspólników.

Częścią składową strategii sukcesji jest nie tylko umowa spółki, regulująca obrót ogółem praw wspólnika w sytuacji jego śmierci oraz zagwarantowanie sfinansowania kosztów sukcesji, ale także testamenty wspólników, zawierające rozrządzenia dotyczące zarówno spółki, jak i pozostałego majątku. Suma ubezpieczenia uwzględnia także konieczność dokonania rozliczeń zachowko-

---

wych między członkami rodziny. Wynika to głównie z faktu, że spółka stanowi dominujący składnik aktywów spadkowych, a co do zasady, po śmierci wspólnika Wincentego Kalocińskiego, ma ona przejść w ręce jednego sukcesora (na początku żony), a w sytuacji jej braku, syna Dawida Kalocińskiego.

Spółka REMAK jest przykładem dobrze przemyślanej sukcesji przedsiębiorstwa, zakładającej kontynuację rodzinnej tradycji biznesowej, ale tylko przez osoby mające wolę i kompetencje do rozwijania działalności. Wspólnicy Anna i Witold Kalocińscy od kilku lat opłacają składkę z tytułu „polisy sukcesyjnej”, uniezależniając się od bieżącej kondycji finansowej spółki w sytuacji śmierci jednego z nich, a jednocześnie rozkładając nieuchronny koszt przejęcia biznesu przez określonych spadkobierców na kilkanaście lat (w założeniu wspólników będzie to taka perspektywa).

## Bibliografia

- Bojewska B. (2004)**, *Przedsiębiorczość firm rodzinnych i jej mierniki*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, z.14, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Budziak T. (1991)**, *Ile jest warte przedsiębiorstwo*, Poltext, Warszawa.
- Budziak T. (2012)**, *Sukcesja w rodzinie biznesowej. Spojrzenie praktyczne*, Poltext, Warszawa.
- Burkart M., Panunzi F., Shleifer A. (2003)**, *Family firms*, „Journal of Finance”, vol. 58. *Business Transfer Programme (BTP II)*, (2011), Graz.
- Duliniec A. (2007)**, *Finansowanie przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Dunin-Wąsowicz S. (2006)**, *Sukcesja w firmach rodzinnych*, BPI, Warszawa.
- Final Report of the Export Group on the Transfer of Small and Medium-sized Enterprise*, European Commission - DG Enterprise and Industry, (2002), Brussels – May.
- Firma w rodzinie oraz rodzina w firmie - metodologia wsparcia firm rodzinnych*, (2012), PARP, Warszawa
- Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D. (1996)**, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka, Poznań
- Grant Thornton (red.) (2004)**, *Biznes rodzinny*, Helion, Gliwice.
- Janik W. (2006)**, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, Politechnika Lubelska, Lublin.
- Jeżak J. (2003)**, *Zarządzanie przez wizję w firmie rodzinnej [w:] R. Krupski (red.), Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki*, WWSZiP, Wałbrzych.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnecka-Popczyk A. (2004)**, Difin, Warszawa.
- Jędrzejewska A. (1997)**, *Majątkowe aspekty wycofania się współnika ze spółki osobowej (wyliczenie wartości majątku spółki)*, „Przegląd Prawa Handlowego”, lipiec.
- Johnson B., Magee R., Nagarajan M., Newman H. (1985)**, *Art Analysis of the Stock Price Reaction to Sudden Executive Deaths*, „Journal of Accounting and Economics”, vol. 7, no. 1–3.
- Kaczmarek T.T. (2007)**, *Zarządzanie płynnością finansów małych i średnich przedsiębiorstw – ujęcie praktyczne*, Difin, Warszawa.
- Kidyba A. (2004)**, *Prawo handlowe*, C.H.Beck, Warszawa.
- Kowalewska A., Szut J., Lewandowska B., Kwiatkowska M., Sułkowski Ł., Marjański A., Jaguszyński-Krynicki T. (2009)**, *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce - szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa.
- Lansberg I. (1999)**, *Succeeding Generations. Realizing the Dream of Families in Business*, Harvard Business School Press, Boston.
- Longenecker J.G., Schoen J.E. (2002)**, *Management Succession in the Family Business [w:] C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.I. Ward (red.), Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia.
- Łuczka T. (2001)**, *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa-Poznań.

**Małyśzek E. (2012)**, *Problem różnorodności definicji i typologii firm rodzinnych – konsekwencje podejścia do jego rozwiązania [w:] Ł. Sułkowski (red.), Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategię rozwoju*, Łódź, s. 119.

**Marjański A. (2012)**, *Sukcesja jako wyróżnik przedsiębiorstwa rodzinnego [w:] Ł. Sułkowski (red.), Firmy rodzinne - współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategię rozwoju*, Łódź.

**Marjański A. (2006)**, *Przedsiębiorstwo rodzinne, sukcesja*, SWSPiZ, Łódź.

*Metodologia wsparcia firm rodzinnych (2011)*, Projekt w ramach wniosku o dofinansowanie umowy UDA-PO KL.02.01.03-00-007/08-00 w ramach Programu Operacyjnego, Stowarzyszenie IFR, Liderem projektu PARP.

**Prus J. (2005)**, *Finansowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego na przykładzie spółki VITBIS [w:] Ł. Sułkowski (red.), Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń.

**Pyziół W. (red.) (2008)**, *Kodeks Spółek Handlowych. Komentarz*, Lexis Nexis, Warszawa.

**Rodzinkiewicz M. (2007)**, *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*, Lexis Nexis, Warszawa.

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

*Skuteczne działanie. Badanie przedsiębiorstw rodzinnych, 2007*, PricewaterhouseCoopers.

**Sołtyński S., Szajkowski A., Szumański A., Szwaja J., Herbert A., Gawałkiewicz R., Mika I.B., Tarska M.**, *Kodeks spółek handlowych. Komentarz do art. 1–150 KSH. Tom 1, 2012, komentarz do art. 58*. Pozyskano z: [www.legalis.pl](http://www.legalis.pl), 24.01.2015.

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

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

**Sułkowski Ł., Marjański A., Haus B., Safin K., Prus J., Popczyk M., Winnicka-Popczyk A. (2005)**, *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń.

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

**Szczepkowska M. (2009)**, *Uwarunkowania rozwoju polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, Zeszyty Naukowe nr 543, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.

## AKTY PRAWNE

CEIDG – Ustawa z dnia 13 maja 2011r. o zmianie Ustawy o S.D.G. oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2011 Nr 131, poz.764) regulująca funkcjonowanie Centralnej Ewidencji i Informacji Działalności Gospodarczej.

KC - Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks Cywilny (Dz.U. z 2014, poz.121.)

---

ustawa o S.D.G. – Ustawa z dnia 02 lipca 2004 o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. z 2004 r.Nr 173, poz.1807 ze zm.)

KSH – Ustawa z dnia 15 września 2000r. – Kodeks Spółek Handlowych (Dz.U. z 2013, poz.1030).

KP – Ustawa z dnia 26 czerwca 1974r. – Kodeks pracy (Dz.U. z 1998r., Nr 21, poz. 94 ze zm.).

NIP – Ustawa z dnia 13 października 1995 r. o zasadach ewidencji i identyfikacji podatników i płatników (Dz. U. 1995 Nr 142 poz. 702 z późn. zm.).

OrdPod – Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Ordynacja Podatkowa ( Dz, U. z 2005 r., Nr 8, poz. 60).

PodSpadDar – Ustawa z dnia 28.07.1983 o podatku od spadków i darowizn (tekst jednolity Dz.U. z 2015, poz. 86).

---

## **Rozdział II**

### Uwarunkowania strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych

---





**Andrzej Marjański**

Spółeczna Akademia Nauk

## Uwarunkowania strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych

### **Determinants of Family Business Development Strategy**

---

**Abstract:** Family business companies in the modern global economy play a significant role from both economic and social perspectives. Growing globalization of the economy management process as well as increasing level of uncertainty in the market affect conditions of competitiveness and give innovation quite a new meaning. In this context there is a need for both noticing and reacting to changes in the internal environment of the company so that its efficiency can be guaranteed. The nature of the family business companies which assumes passing down the business through generations suggests the need for creating and implementing a development strategy. Family businesses' strategy must include realization of business targets as well as owner family's objectives. It should also take into account combination of ownership and management within the family. The development strategies of the family businesses must also include integration of the priorities of both the family and the company. Planning for succession is one of the toughest and most critical challenges in the process of the family business' development – strategic challenge which is the most stretching over a long period of time.

**Key-words:** family business, development strategy, succession.

## Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa rodzinne odgrywają znaczącą rolę we współczesnej gospodarce światowej i stanowią integralną część narodowych gospodarek rynkowych, a w wielu z nich stanowią nierzadko element dominujący. Fir-

my rodzinne to najczęściej małe podmioty, co jest naturalne i wynika ze struktury przedsiębiorstw, w której dominują małe i średnie podmioty gospodarcze. Ale istnieje również coraz większa liczba dużych podmiotów gospodarczych kontrolowanych przez rodzinę, mających coraz większe znaczenie gospodarczo-społeczne. Coraz bardziej zauważalne staje się nowa dynamika rozwoju, wykraczająca poza klasyczny obraz firmy rodzinnej, a przejawiająca się tworzeniem nowych form współdziałania w postaci różnego rodzaju grup przedsiębiorstw rodzinnych.

Znaczenie silnych i dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce światowej ma ogromne znaczenie, ponieważ w dużym stopniu decyduje o zdolności do globalnej konkurencyjności poszczególnych państw czy regionów. Postępująca globalizacja procesów gospodarczych oraz wysoki poziom niepewności w otoczeniu powodują, że zmieniają się warunki konkurencyjności, przenikają się granice branż, a innowacyjność nabiera coraz większego znaczenia. Obecne warunki gospodarowania powodują, że konieczne staje się stworzenie i implementacja strategii ukierunkowanej na rozwój podmiotu. W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych, w których perspektywa funkcjonowania poprzez pokolenia stanowi jedno z kluczowych wyzwań, strategia rozwoju nabiera szczególnego znaczenia. Strategia rozwoju przedsiębiorstwa stanowi zawsze próbę kreowania przyszłości, a tak zawsze obciążona jest ryzykiem, ale podjęcie działania jest zawsze dużo mniej ryzykowne niż powstrzymanie się od niego [Drucker 2000, s.95].

Dostrzeganie i reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu konkurencyjnym i ogólnym, jak również w środowisku wewnętrznym, ma kluczowe znaczenie dla funkcjonowania i rozwoju każdego przedsiębiorstwa. Postępująca globalizacja gospodarki powoduje, że coraz intensywniej zmieniają się reguły konkurencji, przenikają się rynki i granice branż, coraz większego znaczenia nabiera wprowadzanie innowacji oraz zapewnienie efektywności firmy.

Zapewnienie skuteczności funkcjonowania przedsiębiorstw powinno się rozpatrywać w dwojakim porządku: biznesowym i społecznym. Oba porządki są od siebie zależne i tylko razem budują lepszą rzeczywistość. Normalne społeczeństwo potrzebuje efektywnych i skutecznych przedsiębiorstw, które staną się motorem i siłą napędową rozwoju i stabilności gospodarczej kraju, tworząc dobrobyt materialny, wprowadzając innowacje oraz kreując miejsca pracy. Przedsiębiorstwa rodzinne mają w tym zakresie szczególnie duży wkład. Ale przedsiębiorstwa nie mogą istnieć bez właściwego porządku społecznego, który zapewnia ład polityczny, prawny, ekonomiczny i kulturowy [Obłój 2010, ss. 9–10].

Percepcja zachodzących zmian zależy od wielu czynników, ale najbardziej istotna wydaje się świadomość przedsiębiorcy dotycząca konieczności

monitorowania zachodzących zmian w otoczeniu i środowisku wewnętrznym przedsiębiorstwa oraz umiejętność reagowania poprzez podejmowanie działań, których celem jest antycypacyjne dostosowanie przedsiębiorstwa do nowej sytuacji [Wach 2008, s. 7]. Strategia przedsiębiorstwa jest z jednej strony trudną i techniczną dyscypliną analiz otoczenia, przedsiębiorstwa oraz koncepcji i wdrażania efektywnej koncepcji działania. Z drugiej strony, szczególnie firma rodzinna powinna stanowić pasjonujący mit i opowieść, skąd firma przychodzi oraz gdzie i dokąd zdąża, powinno się wskazywać jej tożsamość, wartości oraz odpowiadać na pytanie, dlaczego warto, by pracownicy dla osiągnięcia celów firmy byli chętni poświęcić fragment swojego życia [Oblój 2010, s. 9].

Pojęcie rozwoju przedsiębiorstwa stanowi jeden z kręgów zainteresowań nauk o zarządzaniu. W literaturze przedmiotu z zakresu nauk ekonomicznych spotyka się dwa pojęcia „wzrost” (*growth*) oraz „rozwój” (*development*). Konieczność identyfikacji tych dwóch pojęć skłania do przyjęcia, że wzrost przedsiębiorstwa należy rozpatrywać w kategoriach ilościowych, a rozwój w kategoriach jakościowych. Jak wskazuje K. Wach, wielu autorów uważa rozwój przedsiębiorstwa za pojęcie szersze, obejmujące swym zakresem także wzrost firmy. Wielokrotnie pojęcia te są traktowane jako tożsame, zwłaszcza w literaturze anglosaskiej, gdzie występuje pojęcie *organization growth and development* [Wach 2008, s. 11]. Zagadnienia procesów rozwoju przedsiębiorstwa znajdują się w coraz szerszym kręgu zainteresowań badaczy, ponieważ wiążą ze sobą szereg procesów twórczych, strategicznych i organizacyjnych, pozwalających na lepsze zrozumienie natury i różnorodności przedsiębiorstwa [Moroz, Hindle 2010].

Często podkreśla się, że podstawę rozwoju współczesnych przedsiębiorstw powinna stanowić strategia przedsiębiorstwa budowana wokół szans (okazji), co wskazuje, że proces tworzenia nowej wartości coraz częściej ukazywany jest jako kluczowa kwestia przedsiębiorczości [Short, Moss Lumpkin 2009, ss. 161–194]. W firmie rodzinnej strategia rozwoju wynika także z kluczowych wartości rodziny, w której rękach znajduje się własność i zarządzanie podmiotem. Dzięki tym wartościom zarządzający przedsiębiorstwem rodzinnym mogą utrzymywać i rozwijać strategiczne procesy długookresowej efektywności podmiotu [Lewandowska 2013, ss. 101–113]. Zainteresowanie problematyką strategii rozwoju firm rodzinnych staje się coraz bardziej widoczne zarówno ze strony ośrodków naukowych, jak i samego środowiska firm rodzinnych.

Celem artykułu jest analiza roli strategii w dążeniu do zapewnienia długookresowego rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego oraz wskazanie na znaczenie sukcesji jako kluczowego elementu strategii rozwoju.

## 1. Istota strategii rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego

Strategia w naukach o zarządzaniu często jest określana jako kategoria wielowymiarowa, trudna do sprecyzowania, a jednocześnie niezbędna do prawidłowego funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa na rynku. Zadaniem strategii jest dopasowanie posiadanych potencjałów materialnych i niematerialnych do potrzeb i wymagań rynkowych, w efekcie czego przedsiębiorstwo osiąga długookresową przewagę konkurencyjną. Przyjęcie długookresowej drogi rozwoju przedsiębiorstwa obejmuje zdefiniowanie priorytetów a następnie określenie działań operacyjnych, które umożliwią podejmowanie decyzji w coraz bardziej zmiennym otoczeniu.

Pojęcie strategii wywodzi się z greckiego słowa *strategos* i stanowi połączenie dwóch pojęć *stratos* i *agein*, gdzie *stratos* oznaczała armię rozłożoną obozem, *agein* – przywództwo. Zatem słowo *strategos* oznaczało kogoś, kto przewodził armii i potrafił stworzyć koncepcję walki. Greckie podejście do funkcji stratega jest również dzisiaj fascynujące z punktu widzenia istoty współczesnych organizacji, a wiele elementów podejścia do funkcji stratega i strategii zachowało sens do dnia dzisiejszego. Myślenie o strategii ukierunkowuje na decyzje długofalowe i kluczowe, których podejmowanie musi się odbywać w sposób odpowiedzialny, ponieważ mają one fundamentalne konsekwencje dla każdej organizacji. Zatem strategia w każdym przypadku oznacza wybory, ale także gotowość do ich uporczywej realizacji [Oblój 2007, s. 18]. Strategia, prowadząca do stworzenia efektywnej firmy ukierunkowanej na długookresowe funkcjonowanie, wymaga od przedsiębiorcy, aby ujął w niej swoje głębokie uczucia, marzenia, ideały i bogactwo własnego ducha, ale także aby wprowadził te wartości w czyn, aby w końcu odnieść sukces [Alebroni, ss. 51–53].

Dla każdego przedsiębiorstwa przyjęcie strategii, czyli koncepcji działania mającej na celu zapewnienie jej efektywnego działania jest decyzją o kluczowym znaczeniu. Decyzja ta nie jest łatwa, ponieważ musi uwzględniać szereg uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych. W przypadku podmiotów kontrolowanych przez rodzinę przyjęcie strategii jest trudniejsze, wymaga bowiem nie tylko określenia celów przedsiębiorstwa, ale uzgodnienia i skorelowania z celami właścicieli firmy rodzinnej [Jeżak 2014, s. 89].

Strategia spełnia ważną rolę łącznika przedsiębiorstwa z otoczeniem i odnosi się do przyszłości. Można ją rozpatrywać jako dyscyplinę działania, mającą pomóc zrealizować założone cele, bo przecież na rynku bardziej istotna jest skuteczność niż poprawność metodologiczna czy estetyka ruchów strategicznych. Brak skutecznego działania powoduje kryzys funkcjonowania

przedsiębiorstwa – brak dobrobytu firmy, właścicieli, pracowników i odbiorców. Ale trzeba także na strategię spojrzeć jako pasję, intuicję i marzenia. Ten wymiar strategii buduje reputację i legitymizuje podmiot w otoczeniu zewnętrznym, a wewnątrz organizacji buduje lojalność i zaangażowanie jej pracowników. Oba te wymiary strategii są dla przedsiębiorstwa niezbędne, bo jednocześnie tworzą sens funkcjonowania przedsiębiorstwa i rynkową logikę funkcjonowania [Obłój 2010, s. 10].

Takie spojrzenie na strategię ma szczególne znaczenie w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych, które w swej działalności nigdy nie opierają się tylko na chłodnych rynkowych kalkulacjach. W firmach rodzinnych wartości, marzenia i idee, a w późniejszym okresie funkcjonowania także wielopokoleniowa tradycja, w znacznym stopniu wpływają na ich strategiczne zachowania. W każdym przypadku przedsiębiorstwo rodzinne jest organizacją gospodarczą opartą na więziach i zależnościach rodzinnych, która dąży do trwałego utrzymania w przyszłości decydującego wpływu rodziny na biznes poprzez udział we własności, zarządzaniu i odpowiedzialności, z zamiarem przekazania go następnym pokoleniom.

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią szczególny przypadek spośród ogółu podmiotów gospodarczych, ponieważ strategia uwzględnia nie tylko realizację założonych celów biznesowych, ale także zrealizowanie celów rodziny właścicielskiej. W firmie rodzinnej widoczne jest stałe przeplatanie celów przedsiębiorstwa i rodziny. Analiza literatury przedmiotu oraz wyników badań wskazuje, że połączenie w jednych rękach systemów zarządzania i własności powoduje wyraźną specyfikę biznesu rodzinnego. Szczególnie jest to widoczne w małych firmach zarządzanych przez założycieli. Istotne znaczenie ma także wpływ wywierany przez pozostałych członków rodziny uczestniczących w działalności biznesu.

Wielu badaczy zwraca uwagę, że w procesie założycielskim widoczne jest ograniczanie się do wewnętrznych źródeł finansowania, gdzie wykorzystywane są własne zasoby kapitałowe rodziny właścicielskiej, a w przypadku zewnętrznych źródeł finansowania korzystanie z nieformalnych pożyczek od rodziny i znajomych. W tym okresie funkcjonowania przedsiębiorstwa widoczna jest niechęć do korzystania z kredytów bankowych powodowana w wielu przypadkach obawami przedsiębiorcy, a także trudnościami w uzyskaniu i zabezpieczeniu kredytu. Jak wskazują A. Surdej i K. Wach, właściciele firm rodzinnych przywiązują większą niż inwestorzy instytucjonalni wagę do wizerunku i reputacji, co wydłuża perspektywę biznesową i daje partnerom biznesowym silniejszą gwarancję stabilności przedsiębiorstwa [Surdej, Wach 2010, s. 46].

W kreowaniu strategii rozwoju przedsiębiorstwa rodzinne napotyka ją szereg barier wynikających zarówno ze specyfiki family business, jak

wielkości podmiotu oraz charakteru otoczenia. Bariery kapitałowe, prawne, koniunkturalne są podobne jak w przypadku biznesów nierodzinnych. Jako najbardziej specyficzne bariery rozwoju firm rodzinnych najczęściej wskazywane są obszary: zarządzania zasobami ludzkimi, kultury organizacyjnej, orientacji strategicznej oraz przedsiębiorczości i innowacyjności. Szczególnie w małych podmiotach konieczne jest zwrócenie uwagi na zachowanie zdrowych relacji i zasad konkurencji pomiędzy pracownikami, ograniczanie negatywnych zagrożeń nepotyzmu.

Naturalną cechą wpływającą na proces kształtowania strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych jest integracja sfery przedsiębiorstwa i rodziny. W kluczowe cele funkcjonowania biznesu rodzinnego została zawsze włączone priorytety rodziny obejmujące: rozwój karier członków rodziny, zapewnienie dobrobytu i satysfakcji członkom rodziny. Integracja tych dwóch obszarów widoczna jest także w tworzeniu familistycznej kultury organizacyjnej, łączącej cechy lojalności i zaufania członków rodziny pracujących w firmie z hermetycznością otoczenia. Głównym ośrodkiem tworzenia strategii są rodziny właścicielskie, które wykorzystują bardziej lub mniej sformalizowane formy spotkań [Marjański 2014, ss.187–200].

Strategie przedsiębiorstw rodzinnych z zasady nastawione są na długookresowy wzrost wartości i funkcjonowanie w wymiarze z pokolenia na pokolenie, zatem tego typu podmiotom gospodarczym jest potrzebna strategia rozwoju obejmująca zarówno kwestie odniesienia sukcesu rynkowego i zapewnienia trwałej przewagi konkurencyjnej, jak i zapewnienia przeniesienia własności i kierowania firmą w procesie zmiany międzygeneracyjnej. Sukcesja to czynnik wyróżniający przedsiębiorstwa rodzinne spośród ogółu przedsiębiorstw. Problematyka sukcesji, czyli międzypokoleniowego transferu władzy i własności jest jednym z najistotniejszych zagadnień budowy strategii rozwoju firmy rodzinnej.

## 2. Sukcesja jako kluczowy problem strategii rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego

Jednym ze strategicznych czynników rozwoju w rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego jest problem zmiany międzygeneracyjnej, czyli dokonania sukcesji zarządzania i własności. O ile wszystkie pozostałe elementy strategii rozwoju w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa rodzinnego pojawiają się wielokrotnie, to z sukcesją ma się do czynienia raz lub dwa razy w ciągu całego okresu funkcjonowania w rodzinnej firmie. Raz, gdy jest się właścicielem–założycielem i przekazuje się firmę następcy, natomiast dwa razy w przypadku następných pokoleń dokonujących międzygeneracyjnej zmiany. Ponadto sam proces sukcesji jest rozciągnięty w czasie, a pierwsza sukcesja zawsze nosi wyraźne cechy właściciela–założyciela.

A. Blikle akcentuje bardzo długi horyzont czasowy jako podstawę budowania strategii przedsiębiorstwa rodzinnego. “Zysk nie jest celem, choć jest koniecznością. Zysk jest wynagrodzeniem kapitału, tak jak płaca jest wynagrodzeniem dla pracy. Powtarzam – zysk nie jest celem. Celem jest trwanie” [Sułkowski, Marjański 2009, s. 37]. Chcąc osiągnąć sukces, rodzinne przedsiębiorstwo musi posiadać umiejętności przeniesienia własności i kierownictwa z jednego pokolenia na następne. Dokonywanie sukcesji może występować w bardzo długim okresie strategicznym, obejmującym czasami kilkadziesiąt lat.

Jednym z aspektów rozpoczęcia procesu sukcesji jest zapoczątkowanie procesu zmian, które mają charakter strategiczny, dotyczący jej formy, sukcesora oraz czasu jej przeprowadzania. Zaletą firm rodzinnych jest ich duża elastyczność i otwartość na zmiany, co ułatwia odnalezienie się i dopasowanie do zmiennych warunków [Gudkova 2008, ss. 11-17].

Stworzenie strategii sukcesji jest niewątpliwie trudnym i złożonym procesem tworzenia i realizacji planu transferu własności i władzy przez właściciela lub właścicieli wybranemu następcy lub następcom, którzy powinni być w stanie kontynuować i rozwijać rodzinny biznes, zgodnie z ustaloną wcześniej strategią. W rodzinnym przedsiębiorstwie dokonuje się równoległe przekazanie własności i władzy [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s.59]. W planowaniu sukcesji ważnym problemem jest właściwy czas dokonania sukcesji. Dominującym wzorem sukcesji jest przekazanie władzy przez ojca synowi, rzadziej córce, co wiąże się w ścisły sposób z etapami życia rodziny założycielskiej [Davies, Tagiuri 1989, ss. 47–74]. Wyraźny staje się związek pomiędzy wiekiem właściciela zarządzającego biznesem rodzinnym a zakresem planowania sukcesji [Malone 2002, s. 39].

Badanie procesów sukcesyjnych to jeden z najtrudniejszych obszarów badawczych rodziny biznesowej, napotykający poważne problemy metodologiczne. W większości przypadków badacze analizują zazwyczaj przypadki udanej sukcesji ex post, natomiast przypadki nieudanej sukcesji, która często zagraża lub wręcz doprowadza do likwidacji przedsiębiorstwa, najczęściej pozostają starannie skrywaną tajemnicą rodzinną [Surdej, Wach 2010, s. 63].

Wśród badaczy panuje zgodność, że sukcesja stanowi jeden z najważniejszych elementów strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych i ma dwa główne cele: po pierwsze ustalenie kryteriów i dokonanie wyboru następcy spośród potencjalnych kandydatów oraz po drugie przygotowanie do przejęcia zarządzania i własności przedsiębiorstwa [Michel, Kammerlander 2015, ss. 45–57].

Szereg badań wskazuje, że poważnym zagrożeniem udanej sukcesji jest odsuwanie przez właścicieli firm rodzinnych czasu jej przeprowadzenia. Wśród seniorów panuje przekonanie o własnej sprawności i niedojrzałości

następców [EuropeanCommission 2003, ss. 5–6]. Natomiast wśród sukcesorów powoduje to reakcje zniechęcenia, a wśród pracowników i osób współpracujących obawy o dalsze losy. Taka sytuacja powoduje załamanie strategii sukcesyjnej, ponieważ następuje odejście z firmy potencjalnych sukcesorów [Massis, Chua, Chrissman 2008, s. 186]. Powrót do przedsiębiorstwa rodzinnego jest niezmiernie trudny, a wielu przypadkach wręcz niemożliwy [Vozikis Weaver, Liguori 2013, s. 99]. Taka sytuacja powoduje konieczność zmiany strategii i poszukiwanie nowych rozwiązań. Ujawnia się niepokojący fakt postrzegania sukcesji raczej w kategoriach doraźnych niż strategicznych oraz nie widać związku pomiędzy strategią rozwoju a strategią sukcesji. Zrozumiała jest konieczność posiadania wizji rozwoju i poglądów na przyszłość przedsiębiorstwa, natomiast sukcesja bywa traktowana jako problem doraźny, który powinien być rozwiązany wtedy, kiedy ze względu na okoliczności stanie się aktualny [Safin, Pluta 2014, ss. 23–36].

Zapewnienie ciągłości działalności przedsiębiorstwa stanowi kluczowe wyzwanie, którego spełnienie stanowi przesłankę do umożliwienia rozwoju przedsiębiorstwa i jest ważne nie tylko dla rodziny właścicieli, ale także szerokiego grona interesariuszy oraz gospodarki danego kraju. Ponieważ każda likwidacja przedsiębiorstwa oznacza zarówno kłopoty w rodzinie, ale także utratę miejsc pracy, obrotów i wpływów podatkowych [Van Teeffelen, 2012, s. 4-6].

Z punktu widzenia zachowania ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz dobrych relacji rodzinnych udana sukcesja zapewnia przygotowanie i skuteczne wdrożenie planu międzypokoleniowego transferu własności i władzy. Co oznacza, że proces ten sprzyjać będzie zarówno rozwojowi przedsiębiorstwa, jak i rodziny oraz sukcesora. Kluczową rolę pełni plan sukcesji, który powinien zawierać odpowiedzi na pytania: kto, kiedy i w jaki sposób przejmie własność lub władzę. Opracowanie strategii sukcesyjnej umożliwia określenie następujących kwestii:

- nowe umiejscowienie roli każdego pokolenia w planie rozwoju przedsiębiorstwa;
- zapobieganie konfliktom związanym z własnością i kierownictwem, rywalizacją pomiędzy rodzeństwem i splotami majątkowymi;
- ustalenie etapów i czasu dokonania zmiany pokoleniowej;
- ewolucyjne przekazanie kierownictwa nad przedsiębiorstwem;
- przygotowanie planu przeniesienia majątku.

W praktyce funkcjonowania rodzinnych biznesów mamy do czynienia z dużą złożonością różnych form sukcesji, a więc procesu przekazywania firmy. Podjęcie planowania jest przede wszystkim tworzeniem i otwieraniem możliwości dla potencjalnych sukcesorów, ale także zachowania ciągłości funkcjonowania biznesu. Bardzo istotne jest znalezienie równowagi pomię-



dzy stymulowaniem rozwoju firmy a pozytywnymi relacjami w rodzinie. Dlatego decyzje sukcesyjne powinny pozostawać otwartymi wariantami budowanymi na kompromisie rodzinnym.

Należy podkreślić, że każde przejście przez następcę przedsiębiorstwa stanowi końcowy akt strategii sukcesyjnej i jednocześnie zakończenie dotychczasowej strategii rozwoju firmy rodzinnej. Wraz z pojawieniem się nowego właściciela i zarządzającego pojawiają się nowe priorytety rodziny i firmy, co powoduje, że zazwyczaj konieczne staje się zweryfikowanie dotychczasowej strategii rozwoju i wprowadzenie do niej nowych elementów.

## Zakończenie

Wzrastająca szybkość zmian zachodzących otoczeniu i środowisku wewnętrznym oraz postępująca globalizacja i wyzwania, jakie wynikają z potrzeb zachowania konkurencyjności przedsiębiorstwa i wdrażania innowacji powodują, że przedsiębiorstwa rodzinne muszą tworzyć i wdrażać strategie rozwoju. Charakter zachowań strategicznych determinowany jest z jednej strony przez wielkość i zasoby przedsiębiorstwa, poziom internacjonalizacji, z drugiej strony przez czynniki wynikające ze specyfiki wynikające z połączenia własności i zarządzania. Szczególnym wyzwaniem, specyficznym jedynie dla family business jest sukcesja. Kluczowym zasobem dla przedsiębiorstwa rodzinnego są wartości, zaufanie, relacje w rodzinie właścicielskiej. W każdym przypadku cele strategiczne, wizja i misja oraz plany rozwoju są splecione z celami rodziny [Nelton 2002, ss. 119–125].

Strategie firm rodzinnych, co jest szczególnie widoczne w małych podmiotach, mają z reguły charakter właścicielski przejawiający się połączeniem własności i zarządzania. Na kształt strategii istotny wpływ ma także skupienie w osobie zarządzającego ról planisty, wykonawcy i kontrolera. Strategie całościowe występują w małych podmiotach, natomiast w większych pojawiają się strategie biznesu lub funkcjonalne. Podobnie wygląda tworzenie strategii przedsiębiorstwa rodzinnego, gdzie w początkowym okresie działalności jest to proces intuicyjny wykorzystujący doświadczenia zarządzającego, a dopiero wraz ze zwiększaniem się wielkości podmiotu zaczynają być wykorzystywane sformalizowane narzędzia planowania strategicznego.

Współczesne firmy rodzinne funkcjonują w bardzo złożonej rzeczywistości i ich funkcjonowanie toczy się o wysoką stawkę, jaką jest zapewnienie rozwoju biznesu i zapewnienie stabilnego funkcjonowania rodziny właścicielskiej, to nadaje strategii tak istotną rolę. Firmy muszą odpowiedzieć na fundamentalne pytania strategiczne: jaki jest sens istnienia przedsiębiorstwa, jaka jest wi-

zja rodziny jego funkcjonowania w przyszłości i co firma oferuje swoim klientom, aby zaspokoić ich potrzeby. K. Obłój [2007, s. 18] nazwał strategię czymś, co ma fundamentalny wpływ na życie lub śmierć, na sukces lub porażkę firmy.

Dlatego w zarządzaniu firmą rodzinną oprócz zarządzania operacyjnego i rozwiązywania problemów dnia codziennego ważną rolę ma implementacja myślenia strategicznego, które umożliwi wdrożenie strategii rozwoju. Można wskazać na kilka postulatów dotyczących strategii rozwoju w firmach rodzinnych:

- proces planowania strategicznego, a następnie wdrażania strategii i jej kontroli musi uwzględniać harmonizację wartości przedsiębiorstwa i rodziny właścicielskiej;
- dla osiągnięcia długookresowego sukcesu firmy rodzinnej konieczne jest wykorzystanie myślenia strategicznego uwzględniającego wizję rozwoju przedsiębiorstwa i rodziny;
- poziom sformalizowania narzędzi zarządzania strategicznego musi być dostosowany do wielkości przedsiębiorstwa, ważniejsze jest przyjęcie orientacji strategicznej ukierunkowanej na długoterminowe planowanie i myślenie strategiczne.
- kluczowym i swoistym elementem realizacji strategii rozwoju w przedsiębiorstwie rodzinnym jest strategia sukcesyjna.

W każdym przypadku, bez względu na wielkość i rodzaj prowadzonej działalności, strategia ma zapewnić dostosowanie się do zachodzących zmian i osiągnięcie konkurencyjnej pozycji rynkowej. Wymiar biznesowy i wymiar rodzinny, które się wzajemnie przeplatają, określają rolę i zasady udziału w strategii przedsiębiorstwa rodzinnego.

---

## Bibliografia

- Alebroni F. (2006)**, *Sztuka rządzenia*, Wydawnictwo Akademickie Dialog, Warszawa.
- Davies J.A., Tagiuri R. (1989)**, *The Influence of Life-Stage on Father-Son Work Relationships in Family Business*, "Family Business Review", 2 (1).
- Drucker P.F. (2000)**, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa.
- European Commission (2003)**, *Helping the transfer of businesses. A 'good practice guide' of measures for supporting the transfer of businesses to new ownership*, Brussels.
- Gudkova S. (2008)**, *Rozwój małych przedsiębiorstw. Wiedza, sieci osobistych powiązań, proces uczenia się*, Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Jeżak W., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004)**, *Przedsiębiorstwo rodzinne, funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
- Jeżak J. (2014)**, *Orientacja strategiczna oraz główne kierunki rozwoju firm rodzinnych [w:] J. Jeżak (red.), Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.
- Lewandowska A. (2013)**, *Decyzje strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych jako implikacja wartości ich założycieli w świetle badań własnych [w:] B. Kozuch (red.), Modele biznesowe*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Społeczna Akademia Nauk, Łódź, tom XIV, zeszyt 13, część II.
- Malone S.C. (2002)**, *Selected Correlates of Business Continuity Planning in the Family Business*, w: Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L. (red.), *Family Business Sourcebook*, Georgia.
- Marjański A. (2014)**, *Grupy przedsiębiorstw rodzinnych – perspektywy badań empirycznych [w:] A. Marjański, M.R. Contreras Loera (red.), Firmy rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, SAN, Łódź 2014, tom XV, Zeszyt 7, Cz. 1.
- Massis A., Chua J.H., Chrisman J.J. (2008)**, *Factors preventing intra-family succession*, „Family Business Review”, t. 21, nr 2, s.186.
- Michel A., Kammerlander N. (2015)**, *Trusted advisor in family business's succession-planning process – An agency perspective*, "Journal of Family Business Strategy", vol. 6.
- Moroz P.W., Hindle K.G. (2010)**, *Entrepreneurship as a Process: Toward Harmonizing Multiple Perspectives*, referat – Konferencja Academy of Management, Montreal.
- Nelton S. (2002)**, *Strategie for Family Firm [w:] C.E. Aronoff, J.L. Astrachan, J.L. Ward, (red.) Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia.
- Obłój K. (2007)**, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Obłój K. (2010)**, *Pasja i dyscyplina strategii*, Poltext, Warszawa.
- Safin K., Pluta J. (2014)**, *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych. Analiza wstępnych wyników badań [w:] A. Marjański, M.R. Contreras Loera (red.), Firmy rodzinne- współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, SAN, Łódź, tom XV, Zeszyt 7, Cz. 1.

---

**Short J.C., Moss T.W., Lumpkin G.T. (2009)**, *Research in Social Entrepreneurship: Past Contributions and Future Opportunities*, „Strategic Entrepreneurship Journal”, vol. 3.

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

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

**Van Teeffelen L. (2012)**, *Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies*, Hogeschool Utrecht, Utrecht, ss. 4–6.

**Vozikis G.S., Weaver K.M., Liguori E.W. (2013)**, *Do family cohesion and family member skill evaluation affect family business internal or external hiring decisions?*, „Journal of Management Policy and Practice”, t. 14, nr 1.

**Wach K. (2008)**, *Skutki akcesji do Unii Europejskiej dla polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UE, Kraków.

**Ewa Kempa**

Politechnika Częstochowska

## Sukcesja jako element strategii firmy rodzinnej

### **Succession as a Family Business Strategy**

---

**Abstract:** The phenomenon of succession is an important, but often underestimated element of the family businesses functioning. In companies that have long been operating in the market always comes to switching Management-person. Choosing the right people and the way it should be done before the result set strategy. The article describes the succession and points to the problems of its taking. Also the examples of family businesses are shown in which the succession was carried out in accordance with the strategy of the doyen and success.

**Key-words:** family businesses, the phenomenon of succession, strategy.

### Wstęp

Sukcesja w firmach rodzinnych daje szansę na płynne przekazanie władzy osobom najlepiej do tego przygotowanym. Zanim to jednak nastąpi powinno się potraktować proces sukcesji jako długoterminowy plan strategiczny. Większość biznesów rodzinnych w Polsce nie posiada długiej historii, a ich właściciele jako pierwsi stykają się z sukcesją i jej problemami. To właśnie seniorzy mają istotny wpływ na kształtowanie procesu sukcesji, w wyniku której wchodzący do firmy następca ma szansę zbudowania autorytetu wśród pracowników, co ułatwia późniejszy proces zarządzania firmą. Celem artykułu jest analiza procesu sukcesji w odniesieniu do strategii firmy rodzinnej oraz przedstawienie wybranych procesów sukcesji w Polsce i za granicą.

## Przekazanie władzy w firmie rodzinnej

Sytuacja gospodarcza i ekonomiczna w Polsce sprzyja powstawaniu firm rodzinnych, które stanowią już około 60% wszystkich działających w naszym kraju. Zwykle są to podmioty z sektora MMSP, którym ciężko jest konkurować z dużymi i bogatymi przedsiębiorstwami zagranicznymi. Jednak dzięki dużemu poświęceniu, często ryzykowaniu własnym majątkiem, a przede wszystkim wsparciu rodziny, wielu z tych przedsiębiorstw udaje się przetrwać na rynku i odnosić sukces.

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., Mariański 2014, [www.mtbiznes.pl/doc/firmy-rodzinne.pdf](http://www.mtbiznes.pl/doc/firmy-rodzinne.pdf)].

Zdecydowana większość firm rodzinnych w Polsce powstała po 1989 r., więc ich historia nie jest długa. Obecnie pierwsze pokolenie prywatnych właścicieli, które skutecznie rozwinęło swoje przedsiębiorstwa, zbudowało stabilną pozycję rynkową oraz wypracowało skuteczną markę firmy, wchodzi w okres zmiany pokoleniowej – w proces sukcesji [[http://kodywartosci.pl/kw\\_raport.pdf](http://kodywartosci.pl/kw_raport.pdf); dostęp 20.01.2015].

„Sukcesję w firmie rodzinnej możemy rozumieć jako przekazanie przez jej właścicieli następnemu pokoleniu władzy i wiedzy (czyli zarządzania) przy zachowaniu własności w rękach rodziny. Sukcesja nie jest pojedynczym wydarzeniem ani jednorazowym aktem. Jest skomplikowanym, długim i wieloetapowym procesem. Jest też kluczowym warunkiem przetrwania i rozwoju firmy rodzinnej. Ocenia się, że proces sukcesji przeciętnie trwa kilka lat” [<http://sukcesja.org/>; dostęp 20.01.2015].

Właściciele, chcący przekazać zarządzanie sukcesorowi, powinni zadbać o to, aby otrzymał on organizację dobrze zorganizowaną i mającą możliwości dalszego rozwoju. Proces sukcesji ma duże znaczenie dla przetrwania firmy rodzinnej, dlatego jego przeprowadzenie powinno stać się elementem strategii długoterminowej przedsiębiorstwa. Dzięki takiemu podejściu przedsiębiorstwo ma szanse na rozwój w najbliższym czasie, ale także w dalszej perspektywie.

Przygotowanie młodszego pokolenia do przejęcia firmy może być dużym problemem dla właścicieli, którzy często sami nie są gotowi na przekazanie

władzy. Może to oznaczać w praktyce, że młodsze pokolenie czuje się gotowe i chce przejąć stery władzy, ale starsze ma w tej sprawie inne zdanie. Często seniorzy uważają, że albo młodzi w ogóle nie nadają się do prowadzenia firmy rodzinnej, albo nie są jeszcze „odpowiednio dojrzały”, co w skrócie oznacza, że z przekazaniem im władzy należy jeszcze poczekać. Trudno jest ocenić, która strona ma rację, ponieważ zależy to od indywidualnego podejścia i specyfiki firmy. W biznesach rodzinnych często zatracają się granice między rodziną i firmą, gdyż np. rodzice ciągle mówią przy dzieciach o sukcesach i porażkach firmy, co powoduje początkowo bierne zaangażowanie dzieci w biznes. Później jednak młodsze pokolenie często rozpoczyna pracę w firmie lub jest w inny sposób zaangażowane w jej działanie, co może zaowocować inną wizją rozwoju działalności niż ta, którą przyjęli rodzice. Próba przeforsowania nowego wyobrażenia przyszłości firmy może prowadzić do konfliktów, ponieważ to naturalne, że starszym jest trudno rozstać się z ich własną wizją, którą realizowali przez np. dwadzieścia lub trzydzieści lat. Brak akceptacji dla pomysłów młodszego pokolenia na pewno znacznie utrudni sukcesję, a już na pewno opóźni ją w czasie.

Nie każdy przyszły następca, czyli sukcesor nadaje się do prowadzenia firmy, niekiedy nie chce on w niej pracować, ale realizować się w zupełnie innej dziedzinie. Jest to duży i bolesny problem dla całej rodziny. W takiej sytuacji często bezpieczniej jest nie powoływać takiej osoby do zarządu, ale przekazać go w ręce osób kompetentnych i znających specyfikę działalności danej firmy.

Problemy z sukcesją w przedsiębiorstwach rodzinnych mogą wynikać przede wszystkim z następujących przesłanek [Piecuch 2012, ss. 316–317]:

1. dotychczasowy właściciel nie chce oddać władzy. Czuje się on niezastąpiony, uważa, że skoro założył i rozwinął firmę to „wszystko wie najlepiej”, ponadto nie zgadza się z wizją swojego następcy.
2. potencjalny (typowany przez rodzinę następcą) nie chce zarządzać firmą. Mógł on wybrać własną ścieżkę kariery zawodowej i chce uprawiać inny zawód. Uważa, że nie posiada odpowiednich predyspozycji lub po prostu nie chce ponosić wysiłku i odpowiedzialności związanych z prowadzeniem biznesu rodzinnego.

Na szczęście, nie zawsze przekazanie władzy pociąga za sobą takie problemy. Do procesu sukcesji zwykle można się odpowiednio przygotować, co wiąże się oczywiście z odpowiednim planowaniem działań w firmie rodzinnej. Skuteczne przygotowanie sukcesji może być jednym z najważniejszych i najdłuższych w czasie elementów strategii przedsiębiorstwa. Powinna ona obejmować nie tylko kwestie woli, czasu i warunków przekazania przywództwa i własności, ale także jasno określać cele związane z przygotowaniem firmy do funkcjonowania w nowym układzie właścicielskim

i zarządczym. Przygotowanie to powinno dotyczyć zarówno kwestii organizacyjnych, kompetencji pracowników, jak i ról w nowym układzie zarządczym firmy. Elementy strategii dotyczące sukcesji powinny być wynikiem konsensusu pomiędzy nestorem przedsiębiorstwa a przyszłym sukcesorem [Bocheński, [www.sukcesja.org](http://www.sukcesja.org): dostęp 20.01.2015].

Planowanie i przeprowadzenie sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym często traktowane jest jako pewnego rodzaju wyjście awaryjne w sytuacji kryzysowej, dlatego porządkuje i obejmuje [Andrzejewski 2014, s. 111]:

- 1. Sukcesję majątkową**, która polega na przekazywaniu majątku w sposób naturalny. Sukcesja jest procesem, który często trwa wiele lat, podczas których majątek firmy rodzinnej zostaje przekazywany – często płynnie, w wyniku darowizn obejmujących składniki majątku prywatnego albo udziały w firmie. Może się zdarzyć, że za życia zostanie przekazany cały majątek, a Senior zachowuje prawo do dożywotniego zamieszkiwania wraz z prawem do opieki oraz renty – proces sukcesji ulega wówczas zakończeniu;
- 2. Sukcesja biznesowa** występuje wtedy, gdy właścicielem firmy jest osoba fizyczna. Przekazuje ona działający podmiot gospodarczy wraz z uprawnieniami właścicielskimi, często jednak wraz z bezpośrednią odpowiedzialnością za zarządzanie.
- 3. Sukcesja w rodzinie**, daje możliwość stopniowego, lub jednorazowego przekazania konkretnych składników majątku wybranym osobom. Planowe przekazanie powinno zapobiec problemom ze spłatami zobowiązań, wyeliminować kłopotliwe współwłasności oraz ewentualne problemy z zarządzaniem, a także zagwarantować sprawne przeprowadzenie procedur spadkowych.
- 4. Plan awaryjny**, regulujący stosunki prawno-majątkowe na wypadek zdarzeń losowych, tj. choroby, wypadku, czy śmierci, które mogą dotknąć każdego członka rodziny;
- 5. Plan spadkowy** polega na profesjonalnym planowaniu spadkowym, które składa się z odpowiednio dobranych i opracowanych rozwiązań prawnych, np. „uśmiercenie firmy” oraz finansowych, np. spłata spadkobierców.
- 6. Plan ciągłości firmy**, który określa kluczowe ryzyko i sposób postępowania, gdy ono wystąpi. Zapewnienie ciągłości procesów biznesowych obejmuje działania zapobiegawcze, mające na celu ochronę majątku, jak i wdrożenie planów pozwalających na jak najszybsze jego odtworzenie.

Brak planowania sukcesji jest jedną z przyczyn upadku lub utraty kontroli przez rodzinę po odejściu pokolenia założycieli. Wtedy bardzo często rodzina jest zmuszona sprzedać firmę albo oddać zarządzanie w obce ręce, np. zatrudniając menagerów spoza rodziny.



## Rola sukcesji w budowaniu strategii firmy rodzinnej

W czasach kryzysu firmy rodzinne są z jednej strony bardziej narażone na upadek, gdyż mają mniejszy dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, lecz z drugiej umieją redukować koszty do minimum i rezygnować z niepotrzebnych wydatków [Rybak 2014, s. 283]. Właściciele, świadomi niebezpieczeństwa związanego z brakiem płynności finansowej, starają się dostosować strategię swojej firmy do warunków rynkowych. Bardzo ważne jest wprowadzenie zmian strategicznych przed oddaniem władzy w organizacji. W roku 2014 około 42% firm rodzinnych w Polsce i około 49% zagranicznych deklaroowało rozważanie zmian strategicznych w ciągu najbliższego roku. Aż 50% firm polskich, które rozważają zmiany strategiczne deklaruje, że chce przekazać władzę kolejnemu pokoleniu, a 41% z nich planuje mianować na dyrektora generalnego osobę spoza rodziny [<http://www.kpmg.com/PL>; dostęp 20.01.2015].

Sukcesja w polskich firmach rodzinnych powinna stać się elementem strategii długoterminowej, niestety dzieje się tak rzadko, ponieważ nestorzy uważają, że przekazanie władzy może nastąpić w sposób płynny i szybki. Takie podejście może skutkować brakiem przygotowania sukcesora, który często dowiaduje się o całej sytuacji zbyt późno. Kilkuletnia sukcesja daje możliwość przygotowania się obu stron do przekazania władzy.

Najbardziej skutecznym i zalecanym sposobem prowadzenia procesu sukcesji jest stopniowe przekazywanie władzy. Ten styl „zmiany warty” daje odchodzącemu nestorowi szansę na upewnienie się o trafności wyboru następcy, utrzymania przez pewien czas wpływu na bieg wydarzeń. Sukcesorowi natomiast stwarza pole do rozwoju swoich kompetencji, realizacji własnych pomysłów i kreowania rozwoju firmy przy życzliwym wsparciu nestora.

Proces zmiany warty w przedsiębiorstwach rodzinnych odbywa się na wielu płaszczyznach i wymaga strategicznego podejścia w wielu aspektach, spośród których najważniejsze to [Safin 2007, s. 140]:

1. Psychologiczne – dla odchodzącego pożegnanie firmy oznacza zmianę statusu, rozstanie się z dziełem życia oraz zmierzenie się z codzienną rutyną. Dla następcy natomiast jest to problem odpowiedzialności za dzieło ojca lub matki,
2. Ekonomiczne – konieczność zapłaty podatków, rozliczenia się z roduństwem, które nie dziedziczy, wyceny przedsiębiorstwa itp.,
3. Organizacyjne – dostosowania sfery zarządzania do własnych praw i obowiązków, co często jest związane z koniecznością przebudowy struktury organizacyjnej i zmianą współpracowników,

4. Prawne – wybór najkorzystniejszej od strony podatkowej formy transferu własności, ewentualna zmiana formy prawnej przedsiębiorstwa oraz zmiana stosunków umownych między interesariuszami organizacji,

5. Społeczne – zmiana odbioru społecznego firmy, która dotychczas była postrzegana przez postać założyciela, a teraz przez osobę następcy, który będzie porównywany do swojego poprzednika.

Sukcesor, przejmując władzę, znajduje się w nowej roli i często w nowym środowisku, co bez wcześniej opracowanej i zrealizowanej strategii mogłoby ograniczać osiągnięcie przez niego sukcesu. Strategia powinna więc obejmować swoim zasięgiem plany w stosunku do działalności firmy, ale także transferu władzy przyszłym sukcesorom, którzy mogą się nimi stać w różnych okolicznościach. Można wyodrębnić kilka modeli transferu władzy [Bocheński, [www.sukcesja.org](http://www.sukcesja.org); dostęp 20.01.2015]:

**1. Opóźniające przekazywanie władzy** ma miejsce wówczas, gdy zarządzający właściciel zapowiada przekazanie władzy sukcesorowi i z czasem przenosi część odpowiedzialności na następcę. Jednak to nestor nadal sprawuje pełną kontrolę nad firmą, pomimo zapewnień o jej przekazaniu sukcesorowi. Tego rodzaju sytuacja może zniechęcić sukcesora do pozostania w przedsiębiorstwie, a sama organizacja może stracić impet rozwojowy w związku z niechęcią lidera do przyjmowania propozycji innowacyjnych zmian płynących ze strony sukcesora.

**2. Naprzemienne przekazywanie władzy** może wynikać z niepewności i braku zaufania nestora do sukcesora. Polega ono na szybkim oddaniu władzy przez nestora, zdystansowaniu się od spraw firmy, a następnie – na ponownym jej przejęciu, często bez formalnej zmiany stanowisk. Sytuacja taka z pewnością nie służy budowaniu autorytetu sukcesora, który „nie ma prawa” podejmować błędnych decyzji. Może ona raczej wzbudzić w następcy frustrację i wpłynąć negatywnie na atmosferę panującą wśród pracowników.

**3. Stopniowe, przyspieszające przekazanie władzy** polega na tym, że lider systematycznie, ale ewolucyjnie przekazuje coraz więcej obowiązków i uprawnień sukcesorowi, a ten w naturalny sposób zwiększa swoje kompetencje i buduje autorytet w firmie. Rola nestora staje się stopniowo coraz mniejsza, ale nie musi to oznaczać „odejścia” z firmy. Możliwe jest odsunięcie się od działalności operacyjnej przy zachowaniu funkcji nadzorczych czy udziału w zarządzaniu strategicznym.

**4. Przekazanie władzy osobie spoza rodziny** to sytuacja, w której właściciel zarządzający przekazuje władzę osobie, która zostaje wybrana spośród pracowników organizacji lub z zewnątrz. Takie rozwiązanie może być podyktowane chęcią profesjonalizacji zarządzania, która wy-

nika z rozwoju firmy lub z braku gotowości do pełnienia roli sukcesora ze strony osoby z rodziny. Zaletą takiego transferu jest możliwość wyboru osoby o wysokich kwalifikacjach i doświadczeniu biznesowym, których często nie ma wśród osób z rodziny.

**5. Przekazanie władzy w sytuacji nieprzewidzianej**, np. spowodowanej śmiercią lub ciężką chorobą nestora, co skutkuje nie tyle przekazaniem, co przejściem władzy przez sukcesora. Następstwem tego mogą być kłopoty wynikające z braku dostatecznego przygotowania sukcesora, jak również samej firmy i jej interesariuszy, do przeprowadzenia zmiany w kierownictwie przedsiębiorstwa.

Firmy rodzinne działają najczęściej na rynkach lokalnych, a ich właściciele są znani w okolicy, co powoduje, że większość decyzji strategicznych, nawet tych dotyczących sukcesji jest szeroko komentowanych przez okoliczne społeczeństwo. Sama świadomość takiej sytuacji może wpłynąć na opóźnienie pewnych decyzji związanych z transferem władzy.

Zróznicowane tempo wzrostu gospodarczego, które obserwujemy na całym świecie, spowodowało szereg trudności, z którymi powinny się zmierzyć firmy, aby z powodzeniem wykonać założony wcześniej plan strategiczny. Trudności te mogą być wywołane przez wpływ nowych technologii cyfrowych, poziom występowania surowców naturalnych, a także zmieniające się warunki demograficzne i zachowania uczestników rynku. Właściwe wykorzystanie osiągnięć współczesnych technologii pozwoli firmom rodzinnym na sprawniejszą komunikację biznesową i nakreślenie strategii każdej organizacji. Oznacza to, że podmioty będą musiały przyjąć nowe przepisy i technologie zarządzania nowymi zagrożeniami i przygotowanie na przyszłość solidnego planowania sukcesji, co często będzie związane ze świeżym podejściem do nowoczesnych modeli zarządzania, które mogą zapewnić dobrze przygotowani i wyedukowani sukcesorzy.

## Przykłady sukcesji w Polsce i na świecie

Jeżeli firma rodzinna jest przekazana następcom, nadal istnieje i się rozwija, to można mówić o udanej sukcesji. Poniżej przedstawiono kilka przykładów zmian pokoleniowych w firmach.

**Hortimex**, przedstawiciel światowych producentów dodatków i składników żywności – firma, którą założył w 1988 r. Tomasz J. Kowalewski i zarządzał nią przez 25 lat. Jego syn Mateusz, poprzez pracę w firmie na różnych stanowiskach, zdobywał doświadczenie, które pozwoliło mu kilka lat temu na objęcie funkcji wiceprezesa. Na początku 2014 r. Tomasz

J. Kowalewski zrezygnował z funkcji prezesa i dokonał sukcesji na rzecz swojego syna, sam zaś został członkiem Rady Nadzorczej, co daje mu możliwość obserwacji i wpływu na decyzje strategiczne swojego następcy [www.hortimex.com.pl: dostęp 20.01.2015].

**Hoshi Ryokan** – hotel założony w japońskim mieście Kamatsu w roku 718, jest zarządzany przez przedstawicieli 46-ego pokolenia rodziny. Hotel może pomieścić 450 gości w 100 pokojach, a każdy klient traktowany jest jako ktoś szczególny, co nie zmieniło się od czasu pierwszego właściciela. Obecnie, kierownikiem hotelu jest Zengero Hoshi [http://kodywartosci.pl: dostęp 20.01.2015]. Strategia „rodzinnego” traktowania każdego klienta jest niezmienna, ale również skuteczna przez wiele lat, co pozwala firmie nadal istnieć i konkurować na rynku.

**Sieć drogerii Rossmann** – utworzona w 1976 r. przez Dicka Rossmanna w Hanowerze, jako pierwszy samoobsługowy sklep z artykułami drogerijnymi i kosmetycznymi. Dziś wartość sprzedaży oscyluje wokół 5 mld euro, sieć ma zagranicznego inwestora i liczy 11 tys. placówek, w Europie i Azji. Do procesu sukcesji przygotowani są dwaj synowie: Daniel odpowiada za dynamiczną ekspansję firmy, Raoul natomiast kieruje departamentem zaopatrującym się w produkty inne niż spożywcze. Zdaniem nestora, sukcesja w firmie Rossmann przeplynie w sposób płynny, gdyż sukcesorzy są przygotowani do swojej roli [http://sukcesja.org/Rossmann: dostęp 20.01.2015]. Strategia przejęcia firmy działającej na rynku międzynarodowym powinna być starannie przygotowana przez wiele osób, szczególnie kiedy sukcesja obejmuje więcej niż jednego następcę. W przypadku drogerii Rossmann proces ten przebiega sprawnie, a dzięki dobremu przygotowaniu następców firma nadal się rozwija.

**Grupa Kulczyk Investments**, prowadząca działalność inwestycyjną. Kiedy w 2011 roku, Sebastian Kulczyk wszedł do zarządu rodzinnej firmy jako menedżer odpowiedzialny za jej rozwój, zapowiadało to rychłą sukcesję w Grupie Kulczyk Investments. Okazało się jednak, że przygotowania trwały trzy lata. W tym czasie Jan Kulczyk coraz mocniej włączał syna w swoje biznesowe operacje. Powierzał mu coraz ambitniejsze zadania (w tym udział w negocjacjach dotyczących zakupu koncesji na wydobycie ropy naftowej w Nigerii), wprowadzał we wszystkie aspekty zarządzania grupą. W grudniu 2013 r. Sebastian Kulczyk został prezesem zarządu Kulczyk Investments, a jego ojciec sprawuje funkcję przewodniczącego rady nadzorczej [http://biznes.interia.pl: dostęp 20.01.2015]. Jest to szczególnie duże wyzwanie, ponieważ firma zajmuje się działalnością w wielu branżach i na wielu równych rynkach, co będzie wymagało od nowego prezesa wszechstronnej wiedzy i dużego zaangażowania.

Powyższe przykłady pokazują, jak ważna w procesie sukcesji jest wcześniej

---

przygotowana strategia, która najczęściej polega na tym, że przyszły sukcesor najpierw poznaje firmę „od środka”, a dopiero później nestor przekazuje mu władzę. Jednak najczęściej nie jest to władza absolutna, gdyż nestor pozostawia sobie możliwość uczestnictwa w działalności firmy, np. poprzez członkostwo w radzie nadzorczej, które daje mu możliwość obserwacji i wpływu na kształtowanie strategii rozwoju firmy.

## Podsumowanie

Strategia rozwoju powinna być nieodzownym elementem działalności każdego przedsiębiorstwa. Warto, aby w biznesach rodzinnych dodatkowo obejmowała ona plany związane z sukcesją, czyli przekazaniem władzy następnemu pokoleniu. Dzięki odpowiednio zaplanowanej i zrealizowanej strategii, proces sukcesji powinien przebiegać w miarę płynnie, co pokazały opisane w artykule przykłady. Nie oznacza to również, że dobrze przygotowana sukcesja jest gwarancją sukcesu podmiotu. Na rozwój organizacji wpływają również czynniki niezwiązane z zarządzającym, np. koniunktura lub kryzys gospodarczy. Strategia nastawiona na sukcesję powinna jednakże przygotować następcę do zarządzania firmą w każdej sytuacji. Zdarza się jednak, że nawet dobrze przygotowany sukcesor nie sprawdzi się w roli menadżera i musi zatrudniać profesjonalnego zarządzającego.

Ze zjawiskiem sukcesji będziemy się spotykać w Polsce coraz częściej, gdyż każdego roku liczba firm rodzinnych stale się powiększa i za kilka, kilkanaście czy kilkadziesiąt lat będą następować kolejne zmiany pokoleniowe, do których lepiej się odpowiednio przygotować poprzez dobrze opracowaną strategię.

## Bibliografia

**Andrzejewski M. (2014)**, *Zarządzanie kryzysowe wobec ryzyka pierwszej sukcesji w polskich firmach rodzinnych* [w:] **A. Marjański, M.R. Contreras Loera (red.)** *Firmy rodzinne – Współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Społeczna Akademia Nauk, Tom XV, zeszyt 7, Łódź.

*Barometr firm rodzinnych. Z optymizmem w przyszłość* (sierpień 2014), <http://www.kpmg.com/PL> [online].

<http://biznes.interia.pl/> [online].

**Bocheński A.**, *Planowanie strategiczne w firmie rodzinnej* <http://www.sukcesja.org/images/relacje.pdf>.

**Bocheński A.**, *Sukcesja – modele transferu zarządzania*; <http://www.sukcesja.org/index.php/publikacje-nt-sukcesji/baza-wiedzy> [online].

<http://www.hortimex.com.pl/> [online].

*Kody wartości. Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*. pod red. **A. Lewandowskiej**, [http://kodywartosci.pl/kw\\_raport.pdf](http://kodywartosci.pl/kw_raport.pdf).

[http://kodywartosci.pl/database/uploads/file/KW/KW\\_Broszura\\_Lite.pdf](http://kodywartosci.pl/database/uploads/file/KW/KW_Broszura_Lite.pdf).

**Piecuch T. (2012)**, *Problematyka funkcjonowania firm rodzinnych na przykładzie województwa podkarpackiego* [w:] **Ł. Sułkowski (red.)**, *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, tom XIII, z. 7.

.

**Rybak A. (2014)**: *Czynniki sukcesu przedsiębiorstw rodzinnych* [w:] **Ł. Sułkowski, A. Marjański (red.)**, *Firmy Rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XV, z. 7.

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

**Sułkowski Ł., Marjański A. (2014)**, [www.mtbiznes.pl/doc/firmy-rodzinne.pdf](http://www.mtbiznes.pl/doc/firmy-rodzinne.pdf).

<http://sukcesja.org/> [online].

<http://sukcesja.org/rossmann/> [online].

**Małgorzata Smolarek**

Wyższa Szkoła Humanitas

**Monika Sipa**

Politechnika Częstochowska

## Wybrane aspekty strategii firm rodzinnych

### **Selected Aspects of Strategies Used by Family Businesses**

---

**Abstract:** Family businesses are the foundation of the market economy. It is estimated that family businesses constitute over half of the sector of small and medium-sized enterprises in Poland. Due to their complexity and specificity, they have to face other management problems than non-family businesses, in particular in strategic management. The strategy of such companies is determined not only by economic factors, but also factors resulting from family property and relations. The aim of this paper is to identify selected problems connected with developing and implementing a strategy in a family business. The paper contains two integral parts. The first deals with theoretical aspects of the specificity of strategic planning in the context of family businesses. The second presents analysis of results of studies as part of the issues discussed.

**Key-words:** family business, strategy, vision, mission, strategy objectives.

## Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne, w literaturze światowej, są przedmiotem zainteresowania od końca lat siedemdziesiątych XX wieku. Stanowią one specyficzną grupą podmiotów gospodarczych, będących ważnym uczestnikiem gospodarki rynkowej. Firmy rodzinne, ze względu na wartości wnoszone do życia gospodarczego i społecznego, należy uznać za wartościowy element sektora

przedsiębiorczości. W ostatnich latach, również w Polsce, zauważyć można rosnące zainteresowanie biznesem rodzinnym, który stał się obiektem rozważań różnych dyscyplin nauki. Według A. Bliklego, 78% wszystkich polskich firm to firmy rodzinne, które wypracowują około 42% PKB.

Przedsiębiorstwa rodzinne, podobnie jak firmy nierodzinne, każdego dnia muszą konfrontować się z dynamicznie zachodzącymi i nieprzewidywanymi zmianami w ich bliższym i dalszym otoczeniu. Jednym z istotnych czynników, neutralizujących negatywne skutki tych zmian oraz determinujących rozwój przedsiębiorstw, jest konieczność doskonalenia ich systemów zarządzania. Szczególnie istotne są elementy związane ze strategicznym spojrzeniem na rozwój organizacji. Złożoność i specyfika firm rodzinnych powodują jednak, iż muszą się one dodatkowo zmierzyć z innymi, niż w przypadku podmiotów nierodzinnych, problemami dotyczącymi zarządzania, a szczególnie zarządzania strategicznego. Niezależnie od charakteru przedsiębiorczości, właściciele firm powinni pamiętać o tworzeniu świadomej i długofalowej strategii rozwoju podmiotów.

W przypadku firm rodzinnych, ich strategia determinowana jest nie tylko przez czynniki ekonomiczne, ale również przez czynniki wynikające z własności i relacji rodzinnych. W związku z powyższym, głównym celem opracowania jest identyfikacja podstawowych problemów związanych z planowaniem strategicznym i implementacją opracowanych strategii. Z uwagi na coraz większe zainteresowanie zarządzaniem kapitałem ludzkim, zwrócono również uwagę na realizację strategii funkcjonalnej w zakresie zasobów ludzkich.

## 1. Specyfika firm rodzinnych

Analiza literatury przedmiotu wskazuje duże zróżnicowanie w definiowaniu przedsiębiorczości rodzinnej [Sipa 2014, ss. 22–23]. Jako kryteria definiowania przyjmuje się np.: rodzinną strukturę własności podmiotu, sprawowanie kontroli strategicznej przez rodzinę, udział członków rodziny w zarządzaniu czy też zaangażowanie więcej niż jednego pokolenia rodziny w funkcjonowanie firmy [Handler 1989, ss. 257–276]. W literaturze światowej biznes rodzinny określany jest między innymi jako przedsiębiorstwo „... posiadające dowolną formę prawną, kapitał przedsiębiorstwa znajduje się w całości lub w decydującej części w rękach rodziny i przynajmniej jeden członek rodziny wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą, z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny” [Frishkoff 1995], czy też, w którym pracuje co najmniej dwóch członków rodziny, sprawując kontrolę nad zarządzaniem i finansami, a sukcesja miała miejsce lub jest planowana [Ashley-Cotleur, West



King 1999]. W polskiej literaturze przedmiotu również podjęto próby zdefiniowania tego typu firm. Według Ł. Sułkowskiego, przedsiębiorstwo rodzinne jest podmiotem gospodarczym, w którym większość struktury własności oraz funkcja zarządzania całym podmiotem pozostają w rękach jednej rodziny [Sułkowski 2004, s. 99]. Wśród określeń przedsiębiorstw rodzinnych możemy jednak spotkać również takie, które uwzględniają jako szczególny przypadek biznesu rodzinnego, firmę prowadzoną jedynie przez założyciela [Astrachan, Klein, Smyrnios 2002, ss. 45–58].

Przedsiębiorczość rodzinna odznacza się dużym zróżnicowaniem. Jej heterogeniczność wynika między innymi z tego, że podmioty te można odnaleźć w różnych branżach i sektorach gospodarki; w grupie tej znajdują się zarówno przedsiębiorstwa z sektora MŚP, jak i podmioty duże; obejmują one typowe firmy rodzinne, hybrydowe przedsiębiorstwa rodzinne czy menedżerskie firmy rodzinne. Dodatkowo, podmioty te muszą łączyć pojęcie rodziny, czyli instytucji społecznej, której celem jest prokreacja, prowadzenie wspólnego gospodarstwa domowego, organizowanie życia członków rodziny oraz zabezpieczanie swoich potrzeb wewnętrznych z pojęciem przedsiębiorstwa, które wyznacza cele, zaspokaja potrzeby obcych, podejmuje ryzyka oraz charakteryzuje się ekonomiczną samodzielnością [Safin 2006, ss. 1–2].

Przedsiębiorstwa rodzinne często też są jedynym miejscem pracy całej rodziny, stanowiąc tym samym ich jedyne źródło dochodu. W efekcie, sytuacja ta potęguje dążenie zaangażowanych w działalność podmiotu członków rodziny do funkcjonowania firmy w dłuższej perspektywie czasowej.

Biznes rodzinny, podobnie jak inne grupy podmiotów, charakteryzuje się słabościami, chociażby takimi jak: zbyt ściśle zintegrowanie życia rodziny z życiem firmy i przenoszenie ewentualnych konfliktów rodzinnych na sferę biznesu, problemy z łączeniem ról zawodowych i rodzinnych przez zatrudnionych pracowników rodziny czy też niechęć do profesjonalizacji i delegowania stanowisk menadżerskich specjalistom spoza rodziny. Najczęściej wymienianymi i podkreślanymi słabościami tego typu przedsiębiorczości są: skłonność do konfliktów wewnętrznych i nepotyzm, który przenosi się na nierówne traktowanie pracowników z rodziny i spoza rodziny. Jak wskazują J. Żukowska i M. Pindelski [Żukowska, Pindelski 2012, ss. 129–141], w firmach rodzinnych istnieje problem z zaufaniem, lojalnością wobec pracowników spoza rodziny, a także ich równym traktowaniem. W biznesie rodzinnym rotacja pracowników jest stosunkowo niska, ale zdecydowanie częściej dotyczy osób spoza rodziny. Również G. Ignatowski podkreśla, że „...w firmie rodzinnej zawsze będzie się preferowało zatrudnianie członków najbliższej rodziny” [Ignatowski 2014, s. 187].

Sednem firmy rodzinnej i jej rozwoju jest odpowiednia relacja dwóch elementów, takich jak: firma oraz rodzina. K.Safin [Safin 2007, s. 100] wskazuje,

iz zależności między tymi elementami mogą być zarówno źródłem sukcesu, jak i konfliktów pomiędzy członkami rodziny. Odpowiednie zależności między przedsiębiorstwem i rodziną warunkują właściwe wyznaczanie celów oraz ich realizację, natomiast w przypadku trudności z rozdzieleniem życia zawodowego od prywatnego członków rodziny (dzielących pracę oraz własność) rodzą w przedsiębiorstwie konflikty. W przedsiębiorstwach rodzinnych realizacja celów i oczekiwań jest zadaniem trudnym, ponieważ właściciel firmy jest poddawany oddziaływaniu różnych grup interesariuszy, w tym własnej rodziny. Według R.I. Anckoffa [Ackoff 1993, s. 30] firma będzie realizować przyjęte cele wówczas, gdy przedsiębiorstwo skupia się na działaniach służących wszystkim zaangażowanym w firmie osobom, a w szczególności pracownikom. Tak więc, właściwa realizacja potrzeb oraz dążeń pracowników powinna służyć osiągnięciu celów firm rodzinnych.

## 2. Strategia w firmie rodzinnej

Strategia należy do jednej z podstawowych abstrakcji biznesu, ale konsekwencje jej implementacji są jak najbardziej realne [Obłój 2000, s. 32]. Jej tworzenie jest więc podstawowym obowiązkiem przedsiębiorstwa. Bez względu na wielkość i charakter przedsiębiorstwa, strategia jest centralną osią jego funkcjonowania, która spaja wszystkie najważniejsze ogniwa funkcjonowania [Klimek 2006, s. 39].

J.A.F. Stoner i Ch. Wankel twierdzą, że aktywne formułowanie strategii to proces planowania strategicznego, nastawionego na zagadnienia ogólne i najczęściej długofalowe [Stoner, Wankel 1993, s. 96]. Planowanie strategiczne polega na przygotowaniu i podejmowaniu decyzji dotyczących podstawowych celów organizacji oraz niezbędnych do ich osiągnięcia zasobów i metod [Smolarek 2008, s. 24]. Jest nieodłącznym elementem całego procesu zarządzania, całego menedżerskiego myślenia i działania, dlatego też błędne jest traktowanie planowania strategicznego jako czegoś odrębnego i odmiennego od zarządzania. Należy do głównych zadań naczelnego kierownictwa, którego podstawowym zadaniem jest nie tylko identyfikacja szans i zagrożeń dla przedsiębiorstwa oraz określanie jego celów, lecz także przekazywanie i wyjaśnienie tych celów poszczególnym szczeblom i jednostkom przedsiębiorstwa, czyli projektowanie w ten sposób całego systemu planowania strategicznego. Jądem planowania strategicznego jest formułowanie strategii, wszyscy kierownicy od szczebla najwyższego do najniższego muszą równocześnie przywiązywać należyłą wagę do znajomości warunków i wyników działalności bieżącej i do umiejętności przełożenia strategii na krótkookresowe plany

operacyjne (działalność bieżąca powinna bowiem być tak planowana i organizowana, aby była krokiem w kierunku realizacji przyjętej strategii). O skuteczności planowania strategicznego decydują nie tylko narzędzia, techniki i procedury, lecz także odpowiedni „klimat planistyczny”, wiara w możliwość i celowość planowania oraz kreowanie przyszłości [Jeżak 1990, ss. 23–24]. Planowanie to stanowi też narzędzie komunikowania się: upowszechniania w organizacji wizji jej rozwoju [Penc-Pietrzak 2010, s. 22]. Pozwala na kształtowanie wizerunku oraz właściwych postaw wobec organizacji, od których bezpośrednio zależą zachowania ludzi [Janasz, Wiśniewska 2013, s. 25].

Cechą szczególną planowania strategicznego w organizacji jest koncentracja na otoczeniu, systematyczna obserwacja zmian makroekonomicznych oraz analiza relacji regionalnych i globalnych [Kisielnicki, Turyna 2012, s. 105]. Ma to za zadanie zmniejszenie ryzyka błędnych decyzji, z uwagi na coraz poważniejsze ich konsekwencje, a także wytworzenie przyszłych przestrzeni działania, aby zapobiec przypadkom tzw. przymusu rzeczowego i czasowego, który oznaczając konieczność podejmowania decyzji w ostatniej chwili i ograniczając przez to możliwość starannej analizy grozi podjęciem nie dość przemyślanych działań [Bogdanienko 2002, s. 30]. Może wiązać się z zasadniczymi zmianami w celach i zasobach przedsiębiorstwa [Korzeniowski 2010, s. 178].

G.A. Steiner, amerykański autorytet z dziedziny planowania strategicznego, rozpatruje planowanie strategiczne jako dwa elementy: w skład pierwszego wchodzi ustalenie celów firmy oraz wypracowanie strategii gwarantujących realizację tych celów, natomiast drugi obejmuje przełożenie strategii na szczegółowe programy operacyjne oraz zapewnienie ich realizacji [za: Smolarek 2008, s. 36]. Według F. Krawca plan strategiczny może obejmować 8 elementów, z których cztery pierwsze elementy są w przybliżeniu zgodne z tym, co określa się procesem formułowania strategii (deklaracja misji i/lub wizji, precyzyjnie zdefiniowana strategia, ewaluacja zasobów, struktury organizacyjnej i otoczenia zewnętrznego firmy, zestaw docelowych wskaźników, które stanowić będą bazę odniesienia w ocenie stopnia realizacji celów długookresowych), a kolejne cztery odnoszą się do procesu implementacji, implikowanego przez strategię (główne płaszczyzny lub kierunki), w których należy dokonać zmian w celu osiągnięcia celów długookresowych: zestawienie specyficznych celów w obrębie każdego obszaru biznesowego, które mają być spełnione w okresie objętym planem, działania i taktyki niezbędne do spełnienia każdego celu [Krawiec 2003, s. 95]. Większość autorów zajmujących się problematyką planowania strategicznego jest zdania, że opracowanie planu strategicznego musi być poprzedzone identyfikacją wizji i misji organizacji, która jest jej przedmiotem aspiracji [więcej patrz: Pierścionek 2011, ss. 74–75; Stabryła 2011, s. 48; Krawiec 2003, s. 95; Romanowska 2009, s.

23; Kałkowska i in. 2010, s. 9; Elkin 2010, ss. 150–151]. Dopiero następnie ustala się cele strategiczne, które transponują wizję lub misję w konkretne „stany rzeczy”, które ma osiągnąć cała organizacja [Rokita 2005, s. 30; Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak 2007, ss. 238–239]. Strategia zawiera więc pomysł na zrealizowanie długofalowej wizji rozwoju organizacji [Duczowska-Piasecka 2012, s. 199].

Pomimo faktu, że proces budowy strategii jest podobny zarówno w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych, jak i nierodzinnych, to jednak występują pewne różnice. W przedsiębiorstwach rodzinnych sprawy firmy i rodziny ciągle się przenikają, co powoduje trudności w budowie strategii. Każde niepowodzenie w firmie ma swoje odzwierciedlenie w rodzinie, a każdy kryzys w rodzinie – w firmie. Decyzje strategiczne są bezpośrednio determinowane przez rodzinny charakter własności. Nadrzędne znaczenie ma tu rodzina i jej wartości. Strategie, które realizują tego typu firmy, ukierunkowane są nie tylko na cele ekonomiczne, ale także na różne interesy rodzinny właścicielskiej. Cele strategiczne przedsiębiorstwa muszą zostać zharmonizowane z celami rodziny, co powoduje, że zarządzanie strategiczne ma w tych firmach dwa uzupełniające się wymiary: biznesowy i rodzinny. Ich rezultatem jest określenie roli rodziny w strategii firmy [Sułkowski, Marjański 2011, ss. 59–60].

Ł. Sułkowski i A. Marjański [Sułkowski, Marjański 2011, ss. 72–73] uważają, że w firmach rodzinnych przy budowie strategii powinny zostać uwzględnione następujące postulaty:

- Proces planowania strategicznego powinien zostać oparty o harmonizację wartości firmy i rodziny.
- Kluczowym elementem w strategii powinny być strategie sukcesyjne.
- Strategia powinna pozostawać w ścisłym związku z kulturą organizacyjną, która powstaje przez tworzenie relacji przedsiębiorstwo–rodzina.
- Nie ma potrzeby rozwoju sformalizowanych narzędzi zarządzania strategicznego, wystarczy przyjęcie orientacji strategicznej, w której zakłada się planowanie długookresowe i myślenie o charakterze strategicznym.

Wartości istotne dla rodziny powodują, że zarówno właściciele, jak i pracownicy, są bardziej zaangażowani w działalność firmy, jak również czują się odpowiedzialni za jej sukcesy i porażki. Są gotowi do dużych poświęceń, aby umożliwić firmie przetrwanie trudnych chwil. Można zatem stwierdzić, iż firmy rodzinne mają ogromną szansę na dynamiczny rozwój [Żukowska, Pindelski 2012, s. 140].

## 3. Strategie firm rodzinnych – ujęcie empiryczne

### 3.1. Założenia metodologiczne

Badanie zostało przeprowadzone w listopadzie 2014 roku, wśród studentów studiów niestacjonarnych I i II stopnia kierunku Zarządzanie. Miało ono charakter ankietowy. Badanie to miało na celu pozyskanie informacji na temat znajomości procedur, opracowania i realizacji przyjętej w firmie strategii oraz oceny potencjalnych zmian w ramach kadry zarządzającej firmą. Opracowanie prezentuje fragment badań, dotyczący: wizji, jasności formułowania i przypisywania celów oraz realizacji strategii dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi. W analizie uwzględniono jedynie odpowiedzi dotyczące przedsiębiorstw rodzinnych<sup>1</sup> (63,2% respondentów pracuje w firmach rodzinnych). Celem badania była odpowiedź na następujące problemy badawcze:

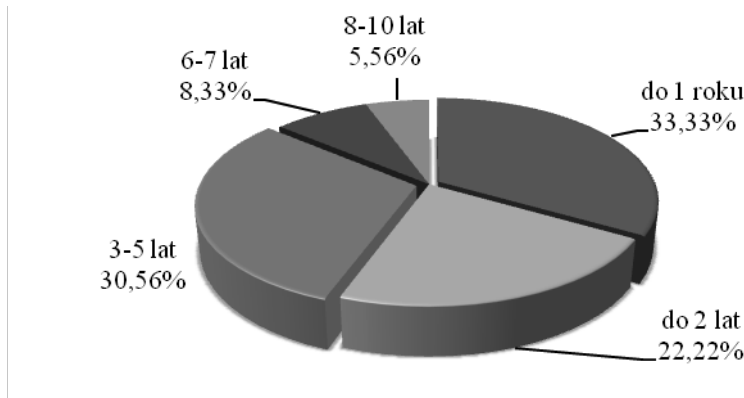
- Czy w firmy rodzinne planują i jakiego okresu czasu te plany dotyczą?
- Czy znana jest pracownikom wizja firmy i podstawowe założenia przyjętej strategii?
- Czy cele są ukierunkowane i jasno sformułowane?
- Czy realizuje się w nich strategie zarządzania zasobami ludzkimi i jakie obszary obejmuje?

Przeprowadzone badanie było anonimowe, a udział w nim był dobrowolny. Celowość doboru próby badawczej jest uzasadniona, ponieważ respondenci to osoby pracujące w tego rodzaju podmiotach.

Charakterystyka respondentów wykazała, że wśród badanych przeważały kobiety, które stanowiły 69,4% badanych. Większość respondentów pracuje w przedsiębiorstwach z sektora MŚP (86,1%), pozostałe osoby to pracownicy dużych firm, zatrudniających od 250 pracowników. Struktura MŚP jest zbliżona do struktury tej skali firm w polskiej gospodarce. W grupie tej dominują mikropodmioty – 38,7%, małe (10–49 zatrudnionych) – 32,3% oraz 29,0% firm średnich. Patrząc na długość zatrudnienia w jednostkach, zauważyć należy, że ponad połowa badanych pracuje w opisywanej jednostce nie dłużej niż 2 lata (55,6%). Pracujący 6–7 lat stanowią 8,3%, natomiast pracujący dłużej niż 8, ale krócej niż 10 lat to zaledwie 5,6% badanych. Szczegółową strukturę prezentuje wykres nr 1.

1. Przyjęto, że przedsiębiorstwem rodzinnym jest to, w którym pracuje potomek (dziecko) właściciela lub przynajmniej jeden inny członek rodziny.

Wykres 1. Długość pracy w przedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Przedsiębiorstwa, w których pracują ankietowani, działają przede wszystkim jako firmy handlowo-usługowe (38,9%). Dalej są przedsiębiorstwa handlowe (16,7%) i produkcyjne (13,9%), a najmniej jest podmiotów prowadzących działalność produkcyjno-usługową – 8,3%.

Ponad 1/3 badanych wskazuje, że pracuje w firmach funkcjonujących na rynku ponad 6, ale nie dłużej niż 15 lat. Młode firmy, funkcjonujące na rynku nie dłużej niż 5 lat stanowią 19,4%, natomiast działające na rynku ponad ćwierć wieku to dość liczna grupa – 30,6%.

Przedsiębiorstwa, w których pracują ankietowani, działają przede wszystkim jako firmy handlowo-usługowe (38,9%). Dalej są przedsiębiorstwa handlowe (16,7%) i produkcyjne (13,9%), a najmniej jest podmiotów prowadzących działalność produkcyjno-usługową – 8,3%.

### 3.2. Analiza wyników badań

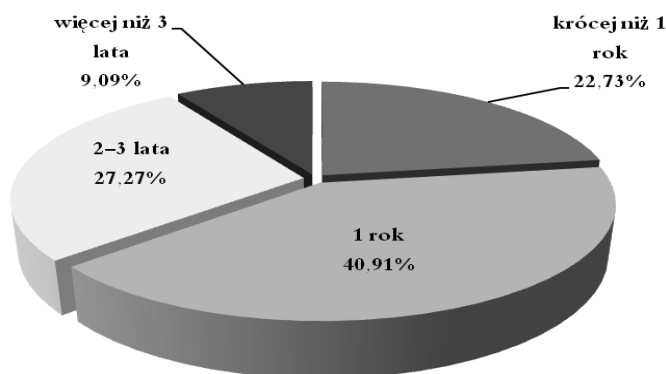
Uwzględniając wybrane elementy związane z działalnością strategiczną przedsiębiorstw, 3/4 ankietowanych wskazało, że przedsiębiorstwa, w których pracują posiadają wizję rozwoju. Co ciekawe, w grupie tej 66,7% wskazało, że ma on formę konkretnego projektu, natomiast 33,3% określa, że wizja ta ma formę nie do końca przemyślanych zamierzeń. Jest to wysoki procent wskazań, zważywszy na fakt, iż mała stabilność w relacjach rodzina–własność–przedsiębiorstwo, nie sprzyja współpracy przy budowaniu jednolitej wizji przyszłości przedsiębiorstwa rodzinnego. W ponad 60% firm ankietowani wskazali, że widoczny jest udział członków rodziny w procesie podejmowania decyzji dotyczących zarządzania organizacją.

Ponad połowa – 58,3% badanych – deklaruje, że zna podstawowe założenia przyjętej przez przedsiębiorstwo strategii. Odnosząc się do strategii działalności firmy – 77,8% badanych potrafiło jednoznacznie odnieść się do tego zagadnienia – 61,6% badanych wskazało, że firma, w której pracują, posiada taką strategię, a 16,7% określiło, iż takiej strategii nie ma. Pozostali respondenci nie potrafili określić, czy w ich firmie jest określona strategia działania. Brak zdecydowania może świadczyć o braku strategii lub braku przepływu informacji w tym obszarze, wewnątrz organizacji.

W podmiotach, w których realizuje się strategię, obejmuje ona okres nie dłuższy niż rok. Prawie 41% badanych wskazało na rok, a 22,7% krótszy niż rok. Planowanie obejmujące okres dłuższy niż 3 lata dotyczy 9,1% badanych. Pozostali ankietowani wskazali na okres planowania między 2 a 3 lata (wykres 2).

Odnosząc się do jasności precyzowania celów, wynikających ze strategii działalności przedsiębiorstw, jedynie 36,1% wskazało, że nie są one jasno określone. Zdaniem 80,6% badanych, w ich przedsiębiorstwie są określone osoby odpowiedzialne za realizację poszczególnych celów.

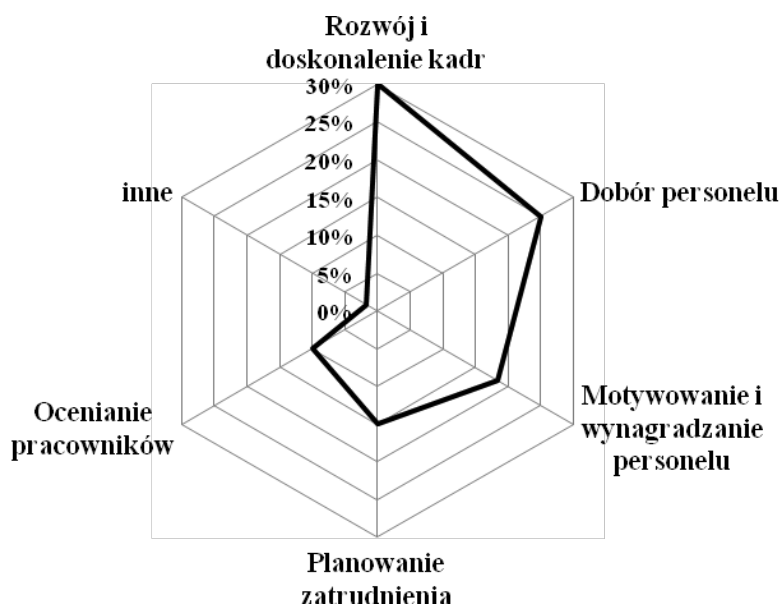
Wykres 2. Długość planowania w ramach strategii działalności



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Pozytywne wskazania widoczne są również w odniesieniu do strategii w ramach zarządzania zasobami ludzkimi. W opinii 72,2% badanych w ich jednostkach funkcjonuje strategia w tym zakresie. Dotyczy ona głównie takich obszarów jak: rozwój i doskonalenie kadr (30,0%) oraz dobór personelu (25,0%). Najmniejsza liczba wskazań odnosi się do oceniania pracowników – 1,67% wskazań. Szczegółową strukturę dotyczącą obszarów obejmujących strategii zasobów ludzkich zaprezentowano na wykresie numer 3.

Wykres 3. Obszary zainteresowania strategii zarządzania zasobami ludzkimi



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Uwzględniając wielkość przedsiębiorstw, zauważyć należy, że wśród podstawowych elementów, brak widocznej dominującej roli dużych firm. Mikrofirmy, zatrudniające do 10 pracowników, stanowią najmniej liczną grupę podmiotów posiadających strategię działalności, ale dominują pod względem znajomości podstawowych jej założeń oraz jasności w określaniu adresatów realizujących cele. Wynikać to może z nieskomplikowanej struktury organizacyjnej tej skali podmiotów, a także łatwości przepływu informacji.

## Podsumowanie

Rozwój przedsiębiorstw rodzinnych, podobnie jak nierodzinnych, wymaga wykorzystywania strategicznego myślenia. Trudno wyobrazić sobie rozwój i funkcjonowanie współczesnego przedsiębiorstwa bez strategii i elementów zarządzania strategicznego. W przypadku firm rodzinnych, dodatkowym utrudnieniem jest to, że powinno ono ujmować wspólne wartości oraz wizję rozwoju zarówno firmy, jak i rodziny.

Jak wskazują przeprowadzone badania, zdecydowana większość firm rodzinnych posiada wizję rozwoju, przy czym w 1/3 przypadków ma ona nie



do końca przemyślaną formę. Sformułowaną strategię działania posiada niewiele ponad 60% badanych. Pracownicy podkreślili jednak, że wyznaczone w ramach strategii cele nie są jasno sformułowane (prawie 2/3 badanych), ale w większości przypadków ukierunkowane. Zadania służące realizacji tych celów mają jasno określonych adresatów (prawie 81%).

Przedsiębiorcy, niezależnie od rodzaju podmiotu, powinni pamiętać o tworzeniu świadomej i długofalowej strategii rozwoju przedsiębiorstw. W przypadku badanych firm rodzinnych, planowanie ma raczej charakter krótkookresowy, dotyczący co najwyżej 1 roku. Planowanie na okres dłuższy niż 3 lata dotyczy niecałych 10% badanych.

Pozytywnym kierunkiem jest to, że w większości przypadków badani wskazali na realizację w firmach strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Działania w jej ramach dotyczą głównie rozwoju i doskonalenia kadr oraz doboru personelu.

Podsumowując, podkreślić należy, że strategiczne myślenie konieczne jest we wszystkich podmiotach gospodarczych. Problem z jasnością formułowania założeń strategicznych, jest jednak szczególnie widoczny w przypadku firm rodzinnych, w których przeważa sytuacja braku rozdziału funkcji własności i funkcji zarządzania.

---

## Bibliografia

- Ackoff R.I. (1993)**, *Zarządzanie w małych dawkach*, PWN, Warszawa.
- Ashley-Cotleur K., West King S. (1999)**, *Family Business and Relationship Marketing: The Impact of Relationship Marketing in Second Generation Family Business*, Frostburg State University, USASBE San Diego, California January 14-17, <http://sbaer.uca.edu/research/usasbe/1999/TOC.pdf>.
- 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", vol. XV, no. 1, March 2002 © Family Firm Institute, Inc.
- Bogdanienko J. (2002)**, *W poszukiwaniu przyszłości. Zarządzanie strategiczne firmą*, WSFiZ, Białystok.
- Duczowska-Piasecka M. (2012)**, *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Elkin P.M. (2010)**, *Planowanie i strategie biznesowe*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Frishkoff P.A. (1995)**, *Understanding Family Business*, Austin Family Business Program, 15 April.
- Handler W. (1989)**, *Methodological issues and considerations in studying family businesses*, "Family Business Review", vol. 2, no. 3.
- Ignatowski G. (2014)**, *Dylematy dotyczące zatrudnienia [w:] Ł. Sułkowski, A. Marjański (red.), Firmy Rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*, Cz. III, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch. (1994)**, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Janasz K., Wiśniewska J. (2013)**, *Innowacje i jakość w zarządzaniu organizacjami*, CeDeWu, Warszawa.
- Jeżak J. (1990)**, *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Studium koncepcji i doświadczeń amerykańskich oraz zachodnioeuropejskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kałkowska J. i in. (2010)**, *Zarządzanie strategiczne. Metody analizy strategicznej z przykładami*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Kisielnicki J., Turyna J. (2012)**, *Decyzyjne systemy zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Klimek J. (2006)**, *Rola zarządzania strategicznego w rozwoju przedsiębiorczości*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa.
- Korzeniowski L.F. (2010)**, *Menedżment. Podstawy zarządzania*, EAS, Kraków.
- Krawiec F. (2003)**, *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa.
- Obłój K. (2000)**, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Penc-Pietrzak I. (2010)**, *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Pierścionek Z. (2011)**, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.

- 
- Rokita J. (2005)**, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Romanowska M. (2009)**, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
- Safin K. (2007)**, *Przedsiębiorstwa rodzinne: istota i zachowania strategiczne*, AE Wrocław, Wrocław.
- Sipa M. (2014)**, *Polska przedsiębiorczość rodzinna wobec wyzwań zmian pokoleniowych* [w:] **M. Sipa, K. Wolniakowska (red. nauk.)**, *Zarządzanie współczesną organizacją*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania PCz, Częstochowa.
- Smolarek M. (2008)**, *Planowanie strategiczne w małej firmie*, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec.
- Stabryła A. (2011)**, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch. (1994)**, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2004)**, *Organizacja a rodzina, więzi rodzinne w życiu gospodarczym*, TNOiK, Toruń.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2011)**, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wyd. Poltext, Warszawa.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H. (2007)**, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
- Żukowska J., M. Pindelski (2012)**, *Szanse i ograniczenia innowacyjnej strategii firm rodzinnych*, „Współczesne zarządzanie”, 4.



**Krystyna Leszczewska**

Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży

## Model biznesu jako koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym

### **Business Model as a Family Business Management Concept**

---

**Abstract:** The paper presents the concept of the business model as a tool for business management. The business model is one of the new concepts of management, which is used by companies seeking to build a competitive advantage in terms of instability of environment. Overview of world and Polish literature in this field indicates that the vast majority of publications referring to all entities does not take into account the specifics of family businesses arising from the interdependence between corporate goals and objectives of the families involved in the family business. The author undertakes in the article discussion on the possibility of using the business model concept in managing a family business.

**Key-words:** family business, business model, management concept.

## Wstęp

Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach dynamicznych zmian otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego wymaga od zarządzających podejmowania trafnych decyzji biznesowych. Uwzględnianie niestabilności warunków prowadzenia działalności doprowadziło do pojawienia się nowych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem. Jedną z konstrukcji organizacyjno-zarządczych, wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa dążące do budowania przewagi konkurencyjnej w warunkach niestabilności otoczenia, jest model biznesu [Jabłoński 2013, s. 220]. W światowej literaturze przedmiotu zagadnienie

to jest od połowy lat 90-tych coraz częściej podejmowane jako obszar analiz teoretycznych i badań empirycznych. W polskiej literaturze przedmiotu pojęcie modelu biznesu jest stosunkowo mało popularne.

Przegląd światowej i polskiej literatury przedmiotu dotyczącej modeli biznesu wskazuje, że zdecydowana większość publikacji dotyczących modeli biznesu odnosi się do ogółu podmiotów, nie uwzględnia specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych. Próbę dokonania klasyfikacji modeli biznesu przedsiębiorstw rodzinnych podjęli hiszpańscy autorzy: A. Gimeno, G. Baulenas, J. Coma-Gros [Gimeno, Baulenas, Coma-Gros 2010, ss. 57–77]. Autorzy ci dokonując typologii modeli biznesu firm rodzinnych uwzględnili złożoność przedsiębiorstwa i złożoność rodziny zaangażowanej w przedsiębiorstwie rodzinnym. Jest to jedna z nielicznych publikacji podejmująca zagadnienie koncepcji modelu biznesu w odniesieniu do firm rodzinnych. W publikacjach polskich autorka nie znalazła badań podejmujących tę tematykę. Celem artykułu jest podjęcie dyskusji na temat możliwości wykorzystania koncepcji modelu biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem rodzinnym. Autorka prowadzi badania empiryczne w tym obszarze<sup>1</sup>.

## 1. Istota modelu biznesu

Model biznesu to koncepcja coraz powszechniej występująca w publikacjach naukowych i badaniach empirycznych. W literaturze światowej pojęcie model biznesu po raz pierwszy pojawiło się w publikacji R. Bellmana i C. Clarka w 1957 roku. Wzrost liczby publikacji, w których używano pojęcia model biznesu, odnotowano od drugiej połowy lat 90-tych, co wiązano z wykorzystaniem Internetu w działalności gospodarczej, który inspirował wprowadzanie zmian w sposobach prowadzenia przedsiębiorstw. Jedną z pierwszych prac, w której zawarto klasyfikację dziesięciu rodzajów modeli biznesu była publikacja P. Timmersa [Timmers 1998, ss. 3–8]. Zdefiniowanie modelu biznesu na podstawie dotychczasowego dorobku naukowego jest niezmiernie trudne. Przegląd literatury przedmiotu poświęconej modelom biznesu, którego dokonali A. Osterwalder, Y. Pigneur, Ch.L. Tucci [Osterwalder, Pigneur, Tucci 2005, ss. 1–43] oraz Ch. Zott, R. Amit, L. Massa [Zott, Amit, Massa 2011, s. 7] wskazuje, że nie ma jednoznaczności określania i rozumienia terminu model biznesu.

Nie ma jednej ogólnie przyjętej definicji modelu biznesu, gdyż naukowcy przyjmują różne składniki do określania pojęcia model biznesu i wyodrębniają wielorakie klasyfikacje modeli biznesu [Bis 2013, s. 55]. Termin model biz-

---

1. Badanie statutowe „Modele biznesowe przedsiębiorstw rodzinnych” realizowane w Państwowej Wyższej Szkole Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży, kierownik badania dr Krystyna Leszczewska.

nesu stanowi skrót myślowy, w istocie oznacza on model prowadzenia działalności gospodarczej przez przedsiębiorstwo. Wśród badaczy zajmujących się tematyką modeli biznesu spotyka się dwa odmienne poglądy na istotę tego pojęcia. Pierwszy sposób definiowania modelu biznesu odnosi się do sposobu, w jaki przedsiębiorstwo prowadzi działalność, drugi sposób odnosi to pojęcie do modelowego prowadzenia biznesu, w którym trzeba określić elementy i relacje opisujące działalność firmy [Osterwalder, Pigneur, Tucci 2005, s. 17].

Autorzy zajmujący się problematyką modeli biznesu nawiązują do różnych koncepcji teoretycznych z zakresu ekonomii i zarządzania. Najczęściej badacze odwołują się do koncepcji łańcucha wartości M.E. Portera, teorii zasobowej przedsiębiorstwa J. Barneya, teorii kosztów transakcyjnych O. Williamsona, teorii rozwoju gospodarczego J. Schumpetera oraz teorii wzrostu firmy E. Penrose. Określają one relacje przyczynowo-skutkowe między zasobami i głównymi procesami oraz efekty ekonomiczne tych procesów. Z przeglądu literatury przedmiotu wynika, że tło teoretyczne modelu biznesu nie jest jednoznacznie określone. Większość badaczy umiejscawia model biznesu na gruncie zarządzania strategicznego [Falencikowski 2013, ss. 41–42].

Z badań, które prowadzili Ch. Zott, R. Amit, L. Massa wynika, że wśród 103 publikacji analizujących model biznesu ponad jedna trzecia (37%) nie definiuje tego pojęcia, przyjmując jego znaczenie za mniej lub bardziej oczywiste. Mniej niż połowa badaczy (44%) definiuje model biznesu, wyliczając definiujące go składniki. Pozostałe publikacje (19%) odnoszą się do prac innych autorów, którzy definiują to pojęcie [Zott, Amit, Massa 2011, s. 5]. Spośród prac dotyczących modeli biznesu, na uwagę zasługują prace, które opublikowali w ostatnim okresie: D.J. Teece, R. Amit, Ch. Zott, L. Massa, L. Applegate, M. Rappa, A. Osterwalder, Y. Pigneur, Ch.L. Tucci, A. Afuah, A.J. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Andelman, J. Magretta. W polskiej literaturze przedmiotu z zakresu funkcjonowania przedsiębiorstw pojęcie modelu biznesu jest stosunkowo mało popularne. W ostatnich latach zagadnienie to podejmowali m.in.: K. Obłój, T. Falencikowski, A.K. Koźmiński, J. Rokita, M. Romanowska, Muszyński M., T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, B. Nogalski, J. Brzóska, S. Cyfert, K. Krzakiewicz, B. Rogoda, T. Falencikowski, M. Duczkowska-Piasecka, K. Duczkowska-Małysz, M. Poniatowska-Jaksch, A. Jabłoński, M. Jabłoński.

Spośród licznych definicji modelu biznesu w artykule wskazano te, które, zdaniem autorki, najlepiej oddają istotę analizowanego zagadnienia. W pracy A. Osterwaldera, Y. Pignaura, Ch.L. Tucci przyjęto, że: „model biznesu jest narzędziem koncepcyjnym zawierającym zestaw elementów i relacji między nimi, które umożliwia wyrażanie logiki biznesowej danej firmy. Obejmuje ono opis wartości, jaką przedsiębiorstwo oferuje jednemu lub kilku segmen-

tom nabywców, opis architektury przedsiębiorstwa oraz sieci jej partnerów (uczestniczących) w tworzeniu, oferowaniu i dostarczaniu tej wartości oraz kapitał relacyjny, zapewniając ciągłe przychody sprzyjające wygenerowaniu rentowności przez przedsiębiorstwo” [Osterwalder, Pigneur, Tucci 2005, s. 10]. W późniejszej publikacji A. Osterwalder, Y. Pigneur koncentrowali się na obszarze tworzenia wartości przez przedsiębiorstwo, wskazując, że „model biznesowy opisuje przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wytworzonej wartości” [Osterwalder, Pigneur, s. 18].

A. Afuah i Ch.L. Tucci formułują swoją definicję modelu biznesu, przyjmując podejście systemowe: „model biznesowy to przyjęta przez firmę metoda powiększania i wykorzystywania zasobów w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i która jednocześnie zapewnia firmie dochodowość. Model taki szczegółowo określa plan zarabiania pieniędzy zarówno obecnie, jak i w długim okresie oraz czynniki warunkujące utrzymanie przez firmę trwałej przewagi konkurencyjnej. Oznacza to osiąganie (w dłuższym czasie) rezultatów lepszych niż wyniki konkurencji. Ogólnie mówiąc, model biznesowy jest systemem złożonym z wzajemnie ze sobą powiązanych elementów, które oddziałują na siebie w czasie” [Afuah, Tucci 2003, s. 20]. M. Duczkowska-Piasecka przyjmuje, że model biznesu jest konstrukcją zarządczą, która włącza wiele elementów integrujących funkcje i zasoby organizacji, jej partnerów, klientów i formułę zysku [Duczkowska-Piasecka 2012, s. 81].

Na podstawie analizy literatury przedmiotu można stwierdzić, że większość autorów akcentuje w określaniu modelu biznesu, iż jest on sposobem opisu prowadzenia działalności gospodarczej, ze wskazaniem źródeł sukcesu lub porażki przedsiębiorstwa. Najczęściej przyjmuje się, że model biznesu to przyjęta przez przedsiębiorstwo metoda wykorzystywania zasobów w celu przedstawienia klientom oferty produktów, których wartość jest wyższa od wartości konkurentów.

Autorzy publikacji na temat modelu biznesu nie są zgodni co do zestawu elementów konstytuujących model. Analiza prac, w których podejmowano tematykę modelu biznesu prowadzi do wniosku, że elementem konstytuującym model biznesu według większości autorów jest pozycja przedsiębiorstwa w łańcuchu wartości. W licznych publikacjach za elementy konstytuujące model biznesu przyjmuje się wartość dla klienta i źródła przychodów. Niektórzy autorzy uznają za elementy tworzące model biznesu: docelowych klientów, strategię lub jej elementy, zasoby/kompetencje, relacje z partnerami, oferowane produkty, źródła zysku, koszty.

Dynamika zmian na rynku powoduje, że najlepiej dobrane elementy modelu biznesu i sposób powiązań między nimi są nietrwałe. Charak-



ter zmian w modelach biznesu zależy od specyficznych wymagań sektora, w którym działa przedsiębiorstwo [Jabłoński 2013, s. 54]. W wielu sektorach zmiany są tak dynamiczne, że przedsiębiorstwa muszą na nowo określać swoje modele biznesu [Brzóska 2009, s. 13]. Zdarza się, że przedsiębiorstwo, zaspokajając potrzeby kilku segmentów klientów, stosuje wobec każdego z nich inny model biznesu. Jest to uzasadnione chęcią wyparcia konkurencji lub wyprzedzenia potencjalnych innowatorów na dotychczasowych rynkach, zamiarem wejścia na nowe rynki, chęcią wydajniejszego gospodarowania zasobami czy wygenerowania nowych strumieni przychodów [Casadeus-Masanell, Tarzijan 2012, s. 95].

Model biznesu stanowi pewien wzorzec działania przedsiębiorstwa ukazujący układ współpracujących elementów. W ogólnym ujęciu definiowany jest on jako narzędzie przedstawiające pomysł na biznes. Stanowi on zatem statyczny model zjawiska, w przeciwieństwie do strategii wyrażającej sposób działania i zachowania przedsiębiorstwa w stosunku do zmieniających się warunków otoczenia i jego wnętrza [Nogalski 2009, s. 2]. Model biznesu nie może być oceniany abstrakcyjnie; jego przydatność można określić jedynie w konkretnym środowisku biznesowym lub kontekście [Teece 2010, s. 4]. Model biznesu wiąże się ze strategią biznesu (konkurowania), gdyż specyficzne warunki działania w danej dziedzinie wymagają opracowania dostosowanego do nich modelu biznesu, stąd w firmach zdywersyfikowanych zazwyczaj stosuje się odrębne modele biznesu dla każdej dziedziny biznesu [Gołębiowski, Dudzik, Lewandowska, Witek-Hajduk 2008, s. 52]. W pewnym uproszczeniu można określić, że model biznesu przedstawia to, czym firma jest, natomiast strategia określa to, co firma chce osiągnąć i jak zamierza to wykonać.

## 2. Modele biznesu przedsiębiorstw rodzinnych

Różnorodność koncepcji modelu biznesu i elementów go konstytuujących, brak przejrzystości formalnej i strukturalnej stanowią przesłankę dokonania klasyfikacji modeli biznesu. W literaturze przedmiotu podejmowano próby tworzenia typologii modeli biznesu, stosując zróżnicowane kryteria dla opisanego poszczególnych typów modeli biznesu. Podział modeli biznesu na poszczególne typy w literaturze przedmiotu prezentowali m.in.: A.J. Slywotzky, D.J. Morrison i B. Andelman [Slywotzky, Morrison, Andelman 2000, ss. 145–340], H. Chesbrough [Chesbrough 2007, ss. 13–18], T.W. Malone, P. Weill, R.K. Lai, V.T. D'Urso, G. Herman, T.G. Apel, S.L. Woerner [Malone, Weill, Lai, D'Urso, Herman, Apel, Woerner 2006, ss. 5–12], T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk [Gołębiowski, Dudzik, Lewan-

dowska, Witek-Hajduk 2008, ss. 32–49], T. Falencikowski [Falencikowski 2013, ss. 87–92]. Sposoby klasyfikacji modeli biznesu dokonywane przez poszczególnych badaczy różnią się z powodu [Gołębiowski, Dudzik, Lewandowska, Witek-Hajduk 2008, s. 32]:

- przyjęcia przez autorów różnych definicje modeli biznesu;
- wyróżniania przez autorów niejednakowych elementów tworzących model biznesu;
- niejednakowego podejścia badaczy do relacji między modelem biznesu a strategią;
- przyjętych kryteriów tworzenia typologii modeli biznesu.

Analizując występujące w literaturze przedmiotu klasyfikacje modeli biznesu w najogólniejszym ujęciu można podzielić je na dwie grupy [Falencikowski 2013, s. 87]. Pierwsza grupa obejmuje klasyfikacje ogólne, w których autorzy opisują modele biznesu na pewnym poziomie uogólnienia. Druga grupa zawiera klasyfikacje modeli biznesu na niższym poziomie uogólnienia, które szczegółowo charakteryzują modele biznesu, wyodrębniają wiele typów modeli biznesu. H. Chesbrough wskazuje, że typy *business models* różnią się w zależności od etapu rozwoju przedsiębiorstwa. Wynika to z funkcji pełnionych przez modele biznesu [Chesbrough 2007, ss. 13–18].

Zdecydowana większość klasyfikacji występujących w literaturze przedmiotu odnosi się do ogółu podmiotów, nie uwzględnia specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych. Próbę dokonania klasyfikacji modeli biznesu przedsiębiorstw rodzinnych podjęli A. Gimeno, G. Baulenas, J. Coma-Gros [Gimeno, Baulenas, Coma-Gros 2010, ss. 57–77]. Autorzy ci dokonali typologii modeli biznesu firm rodzinnych, uwzględniając złożoność przedsiębiorstw i złożoność rodzin zaangażowanych w przedsiębiorstwach rodzinnych. Przeprowadzone przez autorów badania wskazały, że złożoność relacji rodzinnych i biznesowych nie jest wystarczającym kryterium dla objaśnienia zachowań rynkowych przedsiębiorstw rodzinnych. Stwierdzono, że występują firmy, które mimo odmiennych profili złożoności biznesowych i rodzinnych stosują jednakowe sposoby zarządzania relacjami pomiędzy rodziną a firmą oraz firmy, które mimo podobnych profili złożoności kierują relacjami pomiędzy rodziną a firmą w sposób odmienny, tworząc inne struktury organizacyjne.

Autorzy w celu wyjaśnienia zachowań przedsiębiorstw rodzinnych odwołąli się do innych nauk niż nauka o zarządzaniu – do psychologii i filozofii. Przyjęli, że kluczem do zrozumienia analizowanego zagadnienia jest zrozumienie relacji pomiędzy światem realnym i własną interpretacją świata – zrozumienie różnicy między tym, co myślimy o rzeczywistości (model mentalny) i tym, jak działamy (nasze zachowania). W literaturze przedmiotu termin model mentalny określa się jako funkcjonujący w umyśle człowieka uproszczony

model fragmentu rzeczywistości, pozwalający na przewidywanie efektów jego działań. Modele mentalne pomagają nam interpretować napływ bodźców i informacji pochodzących ze świata zewnętrznego [Zaltman 2003, ss. 73–74]. To założenie pomogło autorom zrozumieć, że modele przedsiębiorstw rodzinnych wynikają nie tylko z profilu złożoności, ale również z tego, co rodziny myślą o firmie i uwzględnić w proponowanych modelach biznesu ten czynnik.

Na podstawie analizy ponad 1 500 firm hiszpańskich autorzy wyodrębnili sześć archetypów modeli biznesu firm rodzinnych:

1. Model Kapitan,
2. Model Cesarz,
3. Model Zespół Rodzinny,
4. Model Profesjonalna Firma Rodzinna,
5. Model Rodzinna Korporacja,
6. Model Rodzinna Grupa Inwestycyjna.

W każdym z tych archetypów opisano konfigurację zaangażowania rodziny w firmie na różnych etapach rozwoju. Autorzy uznali, że zastosowanie złożoności jako parametru zintegrowania czynników rodzinnych i biznesowych ma uzasadnienie, gdyż złożoność jest wspólnym mianownikiem, który umożliwia dokonywanie porównań w ramach uniwersum firm rodzinnych.

**Model Kapitan** (*Captain*) charakteryzuje się niską złożonością rodziny i firmy. Taki model występuje najczęściej w małych firmach rodzinnych skupionych wokół jednej osoby. Ta osoba, Kapitan, jest liderem rodziny i firmy, podejmuje strategiczne decyzje. W większości firm rodzinnych działających w pierwszym pokoleniu stosowany jest model Kapitan. Ten model działa sprawnie dopóki cechy modelu Kapitan odpowiadają potrzebom biznesu. Stopień złożoności firm w tym modelu jest mały, nie pozwala oddzielić prawa własności od zarządzania.

**Model Cesarz** (*Emperor*) ma większą złożoność niż model Kapitan. W tym przypadku zarządza się imperium, a nie małą firmą. Model ten najczęściej spotykany jest w firmach funkcjonujących w drugim lub kolejnych pokoleniach. Złożoność rodziny w tym modelu może się zmieniać od niskiej do stosunkowo wysokiej. Struktura modelu jest oparta na jednej osobie lub bardzo małym zespole, który mówi jednym głosem. To oznacza, że rozwój firmy i jedność rodziny w dużym stopniu zależą od kompetencji Cesarza, jego stylu zarządzania i systemu wartości. Chociaż firma może posiadać wysoce profesjonalny personel, nie zachowuje się w sposób profesjonalny. W realizujących model Cesarz firmach rodzinnych podejmowane decyzje odzwierciedlają argumentację lidera, a nie zasady profesjonalnego zarządzania. Cesarz ma skłonność do działania intuicyjnego. Często wskazywanym w literaturze przedmiotu przykładem działającej według tego modelu firmy jest imperium,

które stworzył Henry Ford. W modelu tym sukcesja jest niezwykle trudną sprawą (model mentalny – trudność wyobrażenia zmiany przez Cesarza), ponieważ Cesarz uważa, że jest wyjątkowy i nie istnieje następca, który mógłby go zastąpić. Prawie nigdy nie dochodzi do przekazania firmy następcy za życia Cesarza, mógłby on mieć problemy ze współistnieniem z obecnym właścicielem. Zarządzanie w tych firmach jest specyficzne. Ten model rzadko odnosi sukces, w miarę rozwoju firmy powinien on przekształcić się w inny model. Autorzy tej koncepcji uważają, że jest mało prawdopodobne, aby modele biznesu oparte wokół pojedynczych osób mogły trwać przez wiele lat.

**Model Zespół Rodzinny** (*Family Team Model*) charakteryzuje się niską złożonością firmy i stosunkowo wysoką złożonością rodziny (liczna rodzina pracuje w małym przedsiębiorstwie). Takie firmy rodzinne prowadzą wspólnie biznes i wspólnie pracują, członkowie rodziny stanowią część personelu, a nie tylko zarządu. Przykładem tego typu firm rodzinnych są firmy usługowe, takie jak hotele, restauracje, sklepy lub firmy świadczące usługi specjalistyczne takie jak: prawnicy, dentyści. W tym modelu przyjmuje się, że sprawy rodziny są ważne (model mentalny), ale na pierwszym miejscu są interesy firmy. Ten model można wykorzystać tak długo, jak długo grupa utrzymuje wysoki poziom samoopowiedzialności i jak długo członkowie rodziny czują się komfortowo razem pracując.

**Model Profesjonalna Firma Rodzinna** (*Professional Family Model*) charakteryzuje się tym, że rodzina zarządza firmą w sposób profesjonalny. Rodzinna i biznesowa złożoność tych firm jest podobna do modelu Cesarza, ale ich wzrost nie został oparty na sile lidera, lecz na dobrze rozwiniętej strukturze biznesowej rodziny. Firmy prowadzone są w sposób wysoce profesjonalny. Podstawowe założenie modelu mentalnego to wspólna odpowiedzialność za firmę, członkowie rodziny uznają, że najlepszy spośród nich powinien zarządzać firmą. Takie firmy rodzinne mają dobrze rozwiniętą strukturę pod względem nadzoru, praktyk w zarządzaniu, komunikacji i sukcesji. Złożoność rodziny w tym modelu jest niska, autorzy podkreślają, że ten model nie byłby w stanie zadziałać w przypadku wysokiej złożoności rodziny. Dwa czynniki decydują o sukcesie biznesowym tego modelu: kompetencje zawodowe członków rodziny i ich umiejętności pracy w zespole. W przypadku dużej rodziny może dochodzić do rywalizacji między członkami rodziny, o to, kto powinien kierować firmą. **Model Rodzinna Korporacja** (*Family Corporation Model*) jest najbardziej skomplikowany ze wszystkich. Charakteryzuje się wysoką złożonością firmy i wysoką złożonością rodziny. Ten model dominuje w firmach rodzinnych, które długo funkcjonują na rynku. Postawy członków rodziny zaangażowanych w tych przedsiębiorstwach (model mentalny) autorzy określają następująco: jesteśmy właścicielami firmy i w związku z tym

ponosimy odpowiedzialność za jej rozwój. „Być odpowiedzialnym” w tym przypadku niekoniecznie oznacza bycie liderem. Rodzina szuka fachowców, którzy mogą być zatrudnieni w firmie na wyższych stanowiskach. W korporacjach tych występują rozbudowane struktury zarządcze, min. funkcjonują Rady Rodziny. Główne wyzwania tego modelu to: (1) utrzymanie obecności rodziny w firmie bez ingerencji w proces zarządzania; (2) kreowanie rodzinnego ducha przedsiębiorczości; (3) wspieranie zachowania korporacyjnego. Przykłady modelu rodzinnych korporacji to: Peugeot, Roca Group.

**Model Rodzinna Grupa Inwestycyjna** (*Family Investment Group Model*) uwzględnia podejście finansowe do pojęcia firma rodzinna. Członkowie rodziny poszukują domeny kreowania wartości ekonomicznych, które już zostały zbudowane. Postrzegają siebie jako kogoś, kto jest odpowiedzialny za inwestycje w odpowiednie aktywa, ale nie ponoszą odpowiedzialności za zarządzanie nimi. Rodzina postanawia, że jej członkowie będą inwestować wspólnie w ramach struktury Rodzinnej Grupy Inwestycyjnej. Ten model występuje w firmach o dużej złożoności rodziny. Przykłady Rodzinnych Grup Inwestycyjnych można wskazać nie tylko w firmach rodzinnych, które mają niewielkie inwestycje w nieruchomościach lub udziały w spółkach notowanych na giełdzie, ale też bardziej skomplikowane podmioty typu *family office* (na przykład Rockefeller Financial Services).

Według A. Gimeno, G. Baulenas, J. Coma-Gros współistnienie różnych modeli biznesu nie oznacza bezładu. Każdy model może być skuteczny w określonych warunkach funkcjonowania. Ponadto, każdy model prowadzenia biznesu rodzinnego może, w określonej sytuacji, zapewnić satysfakcję rodzinie. Upływ czasu, decyzje dotyczące dziedziczenia, dynamika konkurencji zwiększa złożoność przedsiębiorstw i sprawia, że firmy rodzinne muszą się przekształcać z jednego modelu w inny. Zmiany modelu biznesowego mogą ułatwić przedsiębiorstwom rodzinnym rozwój i zwiększyć efektywność ich działania.

## Podsumowanie

Model biznesu to jedna z nowych koncepcji zarządzania, która wykorzystywana jest przez przedsiębiorstwa dążące do budowania przewagi konkurencyjnej w warunkach niestabilności otoczenia. Przegląd światowej i polskiej literatury przedmiotu dotyczącej modeli biznesu wskazuje, że zdecydowana większość publikacji dotyczących modeli biznesu odnosi się do ogółu podmiotów, nie uwzględnia specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych, wynikającej ze splotu zależności między celami przedsiębiorstwa i dążeniami rodziny zaangażowanej w przedsiębiorstwie rodzinnym. Autorka, mając na uwadze

---

rosnące znaczenie gospodarcze i społeczne przedsiębiorstw rodzinnych we współczesnej gospodarce podejmuje w artykule dyskusję na temat możliwości wykorzystania koncepcji modelu biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem rodzinnym. Luka, występująca w obszarze badań dotyczących modeli biznesu przedsiębiorstw rodzinnych, wymaga dalszych pogłębionych badań zarówno teoretycznych, jak i empirycznych.

---

## Bibliografia

- Afuah A., Tucci Ch. (2003)**, *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Bis J. (2013)**, *Innowacyjny model biznesowy – sposób na zwiększenie przewagi konkurencyjnej* [w]: **B. Kożuch (red.)**, *Modele biznesowe*, Wyd. Społecznej Akademii Nauk, Łódź.
- Brzóska J. (2009)**, *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie” Kwartalnik Naukowy Nr 2(6), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. (2011)**, *Jak skonstruować zwycięski model biznesowy*, „Harvard Business Review Polska”, Nr 103.
- Chesbrough H. (2007)**, *Business model innovation: it's not just about technology anymore*, “Strategy and Leadership”, Vol. 35, no. 6.
- Davenport T., Leibold M., Voelpel S. (2006)**, *Strategic management in the innovation economy. Strategy approaches and tools for dynamic innovation capabilities*, Wiley, New York.
- Duczkowska-Piasecka M. (2012)**, *Istota modelu biznesu* [w:] **M. Duczkowska-Piasecka (red.)**, *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Falencikowski T. (2013)**, *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu.PL, Warszawa.
- Gimeno A., Baulenas G., Coma-Gros J. (2010)**, *Family business models. Practical solutions for the family business*, Palgrave Macmillan.
- Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M. (2008)**, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Jabłoński A. (2013)**, *Modele zrównoważonego biznesu*, Difin, Warszawa.
- Jabłoński M. (2013)**, *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
- Johnson M.W., Christensen C.M., Kagerman H. (2008)**, *Reinventing your Business Model*, Harvard Business Review on Business Model Innovation Harvard Business School Publishing Corporation.
- Magretta J. (2010)**, *Why Business Model Matter*, Harvard Business Review on Business Model Innovation Harvard Business School Publishing Corporation.
- Nogalski B. (2009)**, *Modele biznesu jako narzędzie reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, „Master of Business Administration”, Nr 2.
- Malone T.W., Weill P., Lai R.K., D’Urso V.T., Herman G., Apel T.G., Woerner S.L. (2006)**, *Do Some Business Models Perform Better than Others?*, MPRA Paper No. 4752.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2010)**, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Onepress Exclusive, Gliwice.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci Ch.L. (2005)**, *Clarifying Business Models: origins, present and future of the concept*, Communications of AIS, Vol. 15, Article.

---

**Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B. (2000)**, *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*, PWE, Warszawa.

**Teece D.J. (2010)**, *Business Models, Business Strategy and Innovation*, Long Range Planning 43.

**Timmers P. (1998)**, *Business Models for Electronic Markets, Electronic Markets*, European Commission, Directorate-General, Vol. 8, no.2.

**Zaltman G. (2003)**, *Jak myślą klienci. Podróż w głąb umysłu rynku*, FORUM, Poznań.

**Zott Ch., Amit R., Massa L. (2011)**, *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, "Journal of Management" Vol. XX No. X, Pensylwania.



**Beatriz Pérez Sánchez**  
**Armando Mayo Castro**  
**Cecilia García Muñoz**  
**Andrés Guzmán Sala**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

## Estructuras familiares en las elites empresariales de la fracción Monterrey

### **Family business companies in business elites in Monterrey**

---

**Abstract:** In Mexico, family control of the company is the historical model until today. Initiated by the legal weakness of property rights and the subsequent establishment of the corporation was given without loss of corporate control, enabling a corporate culture based on family ties that became business networking by establishing relationships crossed at the boards. Economic groups are seen in late capitalism as family structures and blocks investments. Large firms in Monterrey do not escape this reality because its composition, economic power and role in the development of capitalism in Mexico, allowed to analyze the characteristics and competitive strategies that allowed them to be leaders in companies and the business elite that commands whose behavior at the national level was expressed by key agencies and institutions that represent their interests. Family structure linked to industrialization, the managerial capitalism and finances show great will to survive, however, they face the challenge of trends in the global economy that lead to an increase of the concentration and centralization of capital in the most dynamic activities.

**Key-words:** family businesses, economic groups, elite, fraction.

## INTRODUCCIÓN

El grupo económico como categoría que supera a la gran empresa en el proceso de acumulación capitalista presenta un desigual desarrollo en Mé-

xico. Constituye una ruptura institucional y organizacional de la acumulación, es una forma avanzada de valorización del capital, que desplaza a la empresa como *locus* de acumulación y poder [Stolovich 1995]. De acuerdo con Leff, los grupos económicos de México como país menos desarrollado se originan por conocidas imperfecciones del mercado, su participación en líneas de productos diversificados confiere un manifiesto atractivo en las economías sujetas a riesgos e incertidumbres propios de la inestabilidad y el rápido cambio estructural [Leff 1984].

La Fracción Monterrey se caracteriza hoy por su posición de liderazgo en las actividades claves y más dinámicas de la economía nacional y por su entrelazamiento con el capital bancario y financiero revistiéndola de un gran poder económico. Los grupos económicos o grandes corporativos que integran esta fracción dan por resultado una estructuración sobre la base de altas tasas de ganancia y una posición preponderante en la estructura productiva del país. Su integración vertical y horizontal les permite salvar los obstáculos de mercados inciertos a nivel interno y externo [Luna 1986].

Un rasgo estructural de la economía mexicana en su desarrollo a partir del siglo XX ha sido el dominio de las grandes empresas y la mayor intervención del Estado. El papel dominante en los sectores rentables de la economía mexicana ejercido por las grandes empresas en su calidad de corporativos o conglomerados, es un rasgo común a todo país capitalista tardío y no sólo representan un fenómeno económico sino también político, puesto que las **estructuras familiares** representantes de los más importantes corporativos, forman un grupo o élite que goza de acceso directo al poder influyendo en la política nacional, tal como lo ha hecho la fracción Monterrey al concentrar a grandes corporativos.

La constitución prematura de grandes empresas se explica por el papel de la inversión extranjera, las llamadas fallas de mercado, la ausencia de segmentos de proveedores que induce a la integración vertical. El Estado puede privilegiar a determinados agentes empresariales o fracciones de la clase capitalista en detrimento de otros grupos, porque considere que reúnen atributos para impulsar la industrialización o la modernización del país, tolerando la concentración del poder económico [Rivera 2007].

## OBJETIVOS Y METAS

Por una parte, conocer la articulación empresarial de Monterrey, las **estructuras familiares** que sustentan el surgimiento de la élite empresarial de su fracción a lo largo del siglo pasado, y su impacto en el desarrollo de la élite económica de México; asimismo, observar las acciones del Estado, fun-

damentadas en el proceso de producción y enmarcadas en los conflictos y en la política; por otra parte, esbozar la dimensión sociopolítica de los empresarios, es decir, sus relaciones con el poder, con las políticas públicas y en general con el Estado, relaciones sustentadas en la fuerza del poder económico de los grandes corporativos o grupos económicos es pertinente en la era de la globalización de los mercados.

## METAS

Difundir los resultados de investigación ante la comunidad académica y científica a través de la presente ponencia, es parte de los resultados de una investigación más amplia.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Los métodos empleados son: histórico-crítico, analítico con un enfoque dinámico y comparativo. Se utilizaron los enfoques de origen histórico y de estrategias corporativas y organizacionales. El primero da mayor peso al origen histórico y a las condiciones de surgimiento para establecer la configuración definitiva, las prácticas económicas y políticas predominantes y los patrones de desarrollo de los grupos [Concheiro, Fragoso y Gutiérrez 1979]. El segundo enfoque de las estrategias corporativas y organizacionales, atiende la cambiante estructura organizativa de las grandes corporaciones modernas y su tendencia a adoptar estructuras de administración y morfologías corporativas más complejas [Cordero, Santín, Tirado 1983].

## RESULTADOS

En México la aceleración del desarrollo económico entre 1880 y 1910 consolidó a la burguesía como clase dominante y reforzó al pequeño sector oligárquico que ligado a la minería, la agricultura de exportación, a las industrias textil, alimenticia y otras de bienes de consumo; al comercio, a la integración de una moderna red de comunicaciones y transportes; al desarrollo del sistema bancario, y a los privilegios de que disfrutaron los más altos funcionarios públicos y en particular “los científicos” retuvo buena parte del excedente que quedó en el país y llegó a concentrar en proporción a la economía de entonces, cuantiosos capitales [Carrión y Alonso 1980].

La élite política que tomó el poder después de la revolución de 1910, fue resultado del desmantelamiento del poder de la oligarquía rural durante la

revolución, eliminando así toda oposición, exceptuando a empresarios regiomontanos que por su poder económico habían iniciado su propio proceso de industrialización antes del levantamiento armado. La élite política encumbrada por la revolución encauzó la inversión del Estado, y propició y alentó la de los particulares. Creó instituciones de financiamiento y se dedicó a obras de infraestructura. Dio su apoyo a la clase burguesa. Propició el enriquecimiento de una nueva élite terrateniente y agroexportadora, empezó a crearse una élite industrial y se formó una élite tecnocrática y administrativa [Alonso 1976].

La élite política triunfadora mantuvo el poder y fue capaz de reproducirse durante décadas en forma tan cohesionada que otorgó al Estado mexicano posrevolucionario gran autonomía para implementar su proyecto de desarrollo capitalista, cultivando una ideología nacionalista y protegiendo durante décadas la industria nacional, especialmente en el periodo de sustitución de importaciones. En el resto del país, el Estado mexicano desarrolló conexiones con el sector privado y promovió la formación de una nueva generación de empresarios que creció bajo la protección del gobierno posrevolucionario y que dio lugar a varios de los corporativos más grandes del país [González-Casanova 1997].

En México los empresarios se representan en términos de fracciones de clase que se constituyen por definición en actores políticos, en tanto tales conforman alianzas en función de controlar el Estado e imponer determinados modelos globales de desarrollo, la fracción Monterrey no escapa a esta realidad. Los canales corporativos formales y sus organizaciones no agotan en general, los mecanismos de influencia política empresarial.

En este sentido se han identificado en el caso de Monterrey, redes informales más o menos institucionalizadas que vinculan a grandes grupos económicos o corporativos con segmentos del aparato estatal. Los empresarios aceptaron históricamente la vigencia de un sistema político revestido de componentes autoritarios y desde la estabilización del sistema político mexicano en los años cuarenta y hasta la década del setenta, los empresarios no habrían desarrollado en tanto tales, una activa participación en los procesos políticos generales del país.

El sistema presidencialista mexicano ofreció diversos canales formales e informales para establecer una relación con los empresarios, lo cual garantizó el acceso a la toma de decisiones y por lo tanto redujo el interés por involucrarse de manera más general en la política. Aunque ciertos sectores empresariales intentaron incursionar más sistemáticamente en la arena política, esta tendencia se hace particularmente notable a partir de los años setenta, cuando la actividad empresarial comienza a cobrar nuevo impulso.

El gobierno de Echeverría marca el inicio de una creciente politización en el empresariado, caracterizada por una creciente participación en la política partidario-electoral, expresado a través de la vinculación con el Partido Acción Nacional. Sin embargo, la politización ha estado bastante limitada a los enfrentamientos con el gobierno, por ejemplo tras la nacionalización de la banca en 1982, y ha tenido cierto repliegue en los últimos años. Es a través del corporativismo que los empresarios básicamente ampliaron los horizontes de su acción política [Viguera 1996].

## ELITE CORPORATIVA MEXICANA

En los procesos de reconstitución de los segmentos de la clase dominante, se distinguen recambios generacionales importantes en la composición de la elite corporativa mexicana. El primer recambio generacional procede de la época revolucionaria y dio origen a la fracción del Norte o Fracción Monterrey. Otros grupos cuyo origen data de la época pre-revolucionaria, o bien han desaparecido, se han fusionado, o no son consideradas corporaciones no financieras de mayor tamaño. La segunda generación que surge dentro del contexto de la reconstrucción económica y la reorganización política después de la Revolución de 1910, llevó a la formación de dos fracciones: la del Centro y la de Alemán, y es la más grande, en lo que respecta a sus componentes y la mayor cantidad de grandes empresas nacionales se originó en esta época [Cordero, Santín, Tirado 1983].

La mayor parte de los miembros de la fracción Monterrey y otros segmentos que datan de la época pre-revolucionaria, encontraron un reacomodo fácil durante este periodo de reorganización, si bien algunos fueron desplazados, como por ejemplo en Chihuahua, los componentes más importantes del clan porfiriano Terrazas-Creel [Wasseman 1987] se reagruparon alrededor de corporaciones e intereses encabezados por un miembro de la fracción Alemán: Eloy Vallina [Porras 1992].

El tercer cambio de generación tuvo lugar durante el periodo de la reforma económica que ocurrió desde la administración de Ernesto Zedillo hasta Carlos Salinas de Gortari. Esta nueva fracción logró ascender e integrarse al círculo alto de la élite corporativa, y establecer vínculos cercanos con la élite política. Existen otras tres fracciones de la clase dominante, que han sido clasificadas por varios investigadores como Concheiro, Luna, Tirado y Valdés, Derossi, Cerutti, Puga, Saragoza y otros. La fracción del Centro, La fracción Alemán, y la nueva fracción surgida a partir de la década de los ochenta [Salas-Porras 2002].

## ARTICULACIÓN DEL EMPRESARIADO DE LA FRACCIÓN MONTERREY

La configuración del empresariado regiomontano a fines del siglo XIX gracias a la acumulación originaria de capital que se dio en Monterrey entre 1850 y 1890, y posteriormente al temprano desarrollo industrial impulsado por el Estado le permitió consolidarse y unificarse como clase antes que el resto de los empresarios mexicanos. El emporio industrial que se fue desarrollando dio origen a una élite empresarial conformada por el entrecruzamiento de intereses financieros y comerciales y por un intercambio de personal de dirección y de *lazos familiares*.

El fuerte sello de rasgos regionales y *familiares* de los grupos económicos puede atribuirse a diversos factores: el aislamiento de ciertas áreas, la distancia de las estructuras de poder, las desigualdades en el nivel de desarrollo, la resistencia y las dificultades en el proceso de integración de algunas zonas geográficas. Todo ello contribuyó a que las relaciones con las estructuras y las élites del poder central fueran muy heterogéneas y contradictorias.

La mercantilización creciente que generó el aceleramiento de la acumulación originaria de capital con el incremento en la capacidad productora de regiones antes estancadas o no explotadas, con el ascenso demográfico, la urbanización y las vías de comunicación, evidenció el control de gran parte de la riqueza social por un sector burgués en ampliación que ayudó a movilizar estos cambios en un capitalismo tardío.

En Monterrey este empresariado con un mercado interno en desarrollo fue el que incentivó en buena medida el significativo brote de industrialización, cuya pieza máxima resultó la siderurgia en gran escala [Cerutti 1983]. En la esfera de la producción se requirió de la unión de capitales antes dispersos que debieron centralizarse ante la magnitud de las inversiones que se practicaban y la paralela *unión de familias mediante matrimonios* llevó a la consolidación de una red socioeconómica en la que se introdujeron los empresarios. De grupo social en gestación se transformaron en parte de la clase burguesa mexicana. La metamorfosis correspondió a su coinversión en burguesía productora. La sociedad anónima que distribuía los riesgos y canalizaba la centralización de capitales individuales o familiares emergió como un instrumento excelente.

En México, las transformaciones jurídicas decisivas en este campo comenzaron con la reforma constitucional de fines de 1883 que federalizó el derecho mercantil [Philipp 1952]. El código de comercio de 1884 reglamentó ya la sociedad anónima, pero de manera modesta, sin la amplitud que se requería. Fue en abril de 1888 cuando esa reglamentación quedó derogada con una nueva ley de sociedades anónimas.

La ley quedó incorporada al nuevo Código de Comercio que entró en vigencia el 1 de enero de 1890. Es decir, la sociedad anónima definió su funcionamiento en México entre abril de 1888 y enero de 1890. En la historia empresarial de Monterrey desde fines de 1888 se habían comenzado a sancionar leyes locales favorables a la inversión, así que la posibilidad de utilizar la sociedad anónima complementaría con singular eficacia el usufructo de una coyuntura nacional e internacional incitante.

En las sociedades anónimas fundadas entre 1890 y 1910 por el empresario que se articulaba en Monterrey se destaca la muy marcada diversificación de las inversiones y el fuerte *entrelazamiento familiar* de muchas de estas sociedades; miembros de las *principales familias* locales se integraron en alrededor de 100 sociedades anónimas. Las inversiones de los años previos a la revolución pusieron en marcha, tanto industrias destacadas a abastecer el consumo productivo (grandes fundiciones, cemento, vidrio, alguna maquinaria), como al consumo personal (cerveza y otras bebidas, textiles, artículos para higiene, materiales para la construcción, alimentos elaborados). Al mismo tiempo la diversificación alcanzó con vigor al ramo minero y se prolongó al crédito y los bancos, la propiedad y explotación de la tierra, los servicios y el transporte.

La base de las fortunas de la burguesía regiomontana en el siglo XX fue fruto de la gestión de dos o tres generaciones que se desarrollaron y crecieron económicamente en la región, sus capitales por su historia pueden considerarse locales. Las familias de empresarios prominentes corresponden a los apellidos: Belden, Calderón, Garza, Hernández-Mendirichaga, Madero, Milmo, Rivero, y Zambrano, todas figuras relevantes en la industria, la minería, el comercio, las finanzas, la producción agropecuaria y los servicios.

Entre 1860 y la revolución se sumaron nuevos apellidos: Sada, Armendariz, Muguerza, Ferrara, Maiz. Este conjunto de apellidos- que agrupaba comerciantes autóctonos e inmigrantes –alentó la primera fase de crecimiento industrial en la ciudad, entre 1890 y 1910. Las redes familiares se tornaron un elemento decisivo para el desenvolvimiento y sobrevivencia de esta burguesía con cimientos regionales [Cerutti 1986]. Miembros de los apellidos mencionados participaron conjuntamente o predominaron en decenas de sociedades, 40 de las cuales sumaban capitales de arranque que oscilaban entre los 50 000 y los 5 000 000 de dólares [Valdaliso y Cerutti 2003].

En Monterrey entre la revolución y los años treinta dejaron de ser importantes algunas familias, estimulándose la emergencia de otros apellidos: Santos (alimentos), Benavides (comercio), Maldonado (papel), Clariond (productos metálicos) entre otros. En los cuarenta surgieron Lobo, Ramírez; todos estos apellidos estaban destinados a integrarse por una u otra vía con las familias

fundadoras de la industria, y así renovar y fortalecer las redes parentales en el mundo de los negocios desde 1890.

Algunos de los más importantes grupos económicos de Monterrey como Alfa, Visa y otros incluyeron diversificaron su base de operaciones e incursionaron con vigor entre 1970 y 1982 en ramos como alimentos, banca, turismo y bienes raíces. Uno de los rasgos típicos de estos corporativos –siguiendo el camino de las empresas madre y sus grupos económicos– fue el fuerte predominio unifamiliar o de una pocas **familias**: Zambrano, Sada, González Sada, Clariond, Garza Sada, Lobo, Maldonado, Ramírez Santos.

En casi todos los casos hasta la actualidad, descendientes de las familias fundadoras mantienen su dirección o siguen influyendo en su liderazgo [Cerutti, Ortega y Palacios 2000]. Se ha transitado del ámbito regional como el marco que propició el surgimiento de una burguesía con raíces en su patria chica y en la historia de familias y hombres de negocios, pasando a las *organizaciones empresariales* que representan sus intereses.

## LAS ELITES EMPRESARIALES

La élite del empresariado mexicano, es el conjunto que integran los dirigentes más destacados de los grupos de poder económico o grandes corporativos, de los grupos financieros, industriales, comerciales y de servicios del país [Tirado 1994]. El agregado de los grupos y empresas que ellos representan, junto a las grandes empresas extranjeras, constituyen el núcleo líder y más dinámico de la economía mexicana, y la suerte de ellas está ligada a la de la economía del país. La estimación del tamaño del conjunto de los dirigentes empresariales de los grupos y las empresas integrantes de esa élite varía relativamente en función de los criterios de inclusión empleados.

Para el caso de la fracción Monterrey, que es parte de la elite empresarial nacional, el *origen familiar* de muchos de los grandes grupos, así como la existencia en ellos de empresas *madres* a partir de las cuales se eslabonan todas las demás, comprueban que a pesar de la diversificación de los negocios y de la participación amplia de capitalistas menores a través del mercado accionario, el control se conserva aún en pocas manos y que la organización grupal oculta el poder económico de un número muy reducido de grandes empresas nacionales.

La élite empresarial se identifica tanto por el monto de sus capitales y de sus ingresos como por toda una forma de vida que comprende valores, educación y hábitos de consumo [Puga 1993]. Los periodos de reforma económica, de reestructuración y reconstrucción crean nuevas oportuni-



des, aflojan la exclusión social de las élites económicas y políticas y abren posibilidades de movilidad rápida, reclutamiento e incorporación de nuevos miembros, todo lo cual es testigo de procesos de reconstitución de estos segmentos de la clase dominante.

El sector privado cuenta con una élite bien definida, en el más alto nivel aparece un grupo de 39 hombres de negocios que se reúnen en el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN). Inmediatamente abajo del CMHN existe una red de cámaras y asociaciones, formalmente encabezadas por el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) [Basáñez 2002]. El ámbito del Estado creció entre los decenios de 1930 y 1990 su influencia en la economía y el control formal e informal sobre diversos actores no estatales tales como grupos empresariales, sindicatos e instituciones culturales distorsionaron aún más sus efectos.

La relativa falta de pluralismo en el proceso decisorio de muchas esferas de la sociedad aumentó la importancia de las élites en general, y de las elites en el gobierno en especial, al igual que las características relacionadas con su comportamiento [Camp 2006]. Los empresarios prominentes aparecen en el siguiente cuadro:

Cuadro No.1 Empresarios prominentes de la fracción Monterrey

Nombre	Corporativo	Giro
Eugenio y Santiago Clariond Reyes-Retana	Grupo IMSA	Acero
Bernardo y Antonio Elosúa Mu- guerza	Grupo Lamosa	Material para Con- strucción
Jorge L. Garza Garza	Industrias Axa (Grupo Xignux)	Alimentos, material eléctrico
Eugenio Garza Lagüera	Grupo Visa-Femsa, Grupo Financie- ro Bancomer, VAMSA	Bebidas, finanzas, seguros.
Bernardo, Dionisio y Gerardo Garza Sada	Grupo Industrial Alfa	Acero, alimentos, petroquímica
Roberto González Barrera	Grupo Maseca, Grupo Financiero Banorte	Alimentos, finanzas
Rogelio Maldonado	Grupo Copamex	Papel, turismo
Adrián Sada Treviño y Adrián Sada González	Grupo Vitro, Grupo Financiero Serfín	Vidrio, línea blanca, finanzas.
Andrés Marcelo Sada Zambrano, Tomas González Sada	Grupo Cydsa	Química, textil
Julio César Villarreal	Grupo Villacero	Acero
Marcelo Zambrano y Lorenzo H. Zambrano	Grupo Cemex	Cemento

Fuente: Revista Expansión, Año XXVI, Vol. XXVI, No. 639, abril 27 de 1994, pp. 46-55. y páginas corporativas de la Bolsa Mexicana de Valores.

En México las redes formales dentro de los grupos de elite se dan en los consejos de administración vinculados que aumentan el flujo de información a través de la red. En el sector privado, las organizaciones más prominentes no son las burocracias empresariales sino los consejos de administración y el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, integrado por los empresarios más reconocidos, en su mayoría integrantes de la elite del poder empresarial es el que más influye en las decisiones macroeconómicas del gobierno. La ventaja de los consejos es que son pequeños y se traslapan.

Los consejos de administración han sido utilizados desde finales del siglo XIX como espacios y expedientes para articular diversos intereses económicos, regionales y políticos. Desde entonces los intercambios de este tipo se conciben no sólo como transacciones económicas, sino vehículos de coordinación, reciprocidad y solidaridad que promueven la estabilidad y la confianza en el medio empresarial. Los patrones de entrecruzamiento que se forman mediante los consejos han sido muy dinámicos y responden con relativa rapidez a los cambios ocurridos en el entorno económico e institucional.

Con cada uno de los cambios en la estructura de la propiedad de los bancos, cambió la composición de los consejos de administración y por tanto el conjunto de entrelazamientos y encadenamientos entre los consejeros de las corporaciones, que dan forma a la red corporativa. También los reacomodos entre los grandes grupos económicos relacionados no sólo con los cambios en la propiedad de los bancos, sino también con la privatización de una cantidad considerable de empresas estatales (1982-1988), con las adquisiciones, ventas o fusiones de empresas que atravesaban por dificultades de diferente índole, sobre todo en las fases más críticas de la economía (1983-1984; 1987 y 1994-1995).

Las experiencias organizativas de los empresarios surgen cuando ya cuentan con prestigio, reconocimiento y control de los principales recursos financieros. Una vez que alcanzan este nivel de influencia pueden incorporarse a los destacados entornos organizativos: el consejo de administración de una empresa y el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios. El primero es el entorno más común entre los empresarios. Muchos han tenido puestos en los consejos de administración de otras empresas, pero solo el 50% ha pertenecido alguna vez al Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, debido a la exclusividad de su membresía.

Los hombres de negocios de la fracción Monterrey con mayor presencia a nivel nacional, propietarios de grupos empresariales y que pertenecen a la elite empresarial del país han logrado acrecentar y consolidar sus capitales a través del tiempo, como se observa por la evolución de ventas en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 2 Ventas de los Grandes Corporativos de la Fracción Monterrey 1982-2005  
Parte A\* (Millones de pesos)

Año	Alfa	Cemex	Copamex	Cydsa	Vitro	Imisa	Lamosa	Xignux	Femsa	Gruma	Grupo Villaceo
1982	85,600.0	18,042.0	7,569.0	26,850.0	42,014.0	13,612.0	2,440.0	5,449.0	13,736.0	-	-
1983	136,803.0	15,748.0	13,401.0	55,430.0	20,797.0	-	3,375.0	13,370.0	68,308.0	-	-
1984	232,736.0	28,393.0	30,744.0	119,641.0	168,026.0	26,588.0	5,510.0	24,264.0	109,476.0	-	-
1985	368,226.0	52,004.0	52,401.0	40,254.0	260,912.0	40,241.0	-	22,106.0	179,896.0	-	-
1986	576,131.0	99,726.0	101,656.0	355,311.0	534,916.0	72,524.0	-	92,853.0	266,817.0	-	-
1987	1,514,522.0	279,453.0	274,592.0	951,964.0	1,546,717.0	16,656.0	-	170,253.0	622,627.0	-	-
1988	1,514,522.0	537,846.0	476,731.0	358,700.0	-	53,911.0	-	358,092.0	1,194,978.0	-	-
1989	-	594,387.0	-	-	370,147.0	-	-	342,798.0	-	-	-
1990	-	934,109.0	175,028.0	-	494,282.0	32,022.0	232,057.0	403,517.0	-	-	-
1991	-	2,145,169.0	217,827.0	-	-	-	290,262.0	551,058.0	2,165,115.0	184,541.0	-
1992	6,751.2	-	567.8	-	10,610.8	2,719.8	367.3	601.9	2,548.3	4,350.5	-
1993	7,092.1	2,045.9	460.2	-	5,948.1	-	375.6	21.7	2,664.5	2,192.0	-
1994	7,261.2	10,644.6	1,195.7	3,039.8	-	3,173.9	457.8	-	11,657.1	6,456.8	-
1995	21,524.5	19,821.2	3,233.5	5,558.4	-	6,515.8	623.6	1,459.0	16,579.6	11,056.4	-
1996	27,828.5	26,517.6	3,392.1	6,549.4	1,051.7	8,984.8	1,209.6	0.0	23,817.9	17,890.9	-
1997	49,282.2	30,573.2	4,112.9	7,585.7	2,374.5	11,780.0	1,112.3	3,520.0	29,529.7	10,857.7	-
1998	54,641.4	42,720.4	5,351.1	7,837.9	-	15,172.6	1,498.3	16,003.3	33,302.0	13,773.8	-
1999	44,652.7	5,281.0	1,851.1	6,213.2	1,083.9	17,254.0	4,754.8	6,550.4	90,269.9	4,904.0	-
2000	105,250.0	54,072.3	7,535.0	7,895.9	28,705.7	21,212.0	2,230.2	2,598.0	45,454.3	22,973.0	-
2001	103,361.2	63,486.8	7,618.0	6,346.6	28,190.5	21,069.6	2,172.5	2,014.9	49,681.0	22,500.0	-
2002	119,337.0	67,917.5	7,867.0	6,019.4	47,727.1	27,287.0	2,789.7	2,400.5	52,941.4	19,174.4	15,219.0
2003	87,130.4	104,936.2	8,227.0	11,959.6	49,663.2	35,001.0	3,127.4	33,464.4	75,597.0	28,242.3	16,449.0
2004	99,808.8	90,783.9	4,571.0	7,122.0	61,030.3	41,221.4	3,605.0	21,781.0	94,307.0	32,023.4	16,449.0
2005	94,420.1	162,708.6	4,724.7	10,710.4	47,922.9	39,182.1	3,782.0	25,600.0	106,505.0	35,491.9	22,607.0

Fuente: Elaboración propia con base en números especiales de la Revista Expansión correspondientes a cada año que incluyen las 500 Empresas más Importantes de México

(1982-2005).\*Las ventas de los corporativos incluyen la suma de las principales subsidiarias reportadas a la Revista Expansión para cada año. No todas las ventas de todas las subsidiarias de los grupos se incluyen dado que sólo aquellas que lograron por el monto de sus ventas participar en las 500 Empresas más Importantes de México. \*\* El 1 de enero de 1993 se introdujo el nuevo peso, el cual le quitaba 3 ceros al anterior, de tal manera que 1,000 pesos anteriores a enero de 1993 equivalen a 1 nuevo peso (N\$), por lo cual la Revista Expansión Año XXV, Vol. XXV, No. 622 agosto 18, año 1993 (de donde fue extraída la información correspondiente al año 1992) reporta las ventas bajo la nueva unidad monetaria. Esta unidad fue denominada nuevo peso hasta el 31 de diciembre de 1995 y simplemente peso desde el 1 de enero de 1996 hasta la actualidad. Fuente: <http://www.banxico.org.mx/billetesymonedas/disposiciones/circulares/circular2026/dof15nov95.html>

Cuadro No. 2 Parte B Ventas de los Grandes Corporativos de la Fracción Monterrey 2006-2010 (Millones de pesos)

Año	Alfa	Cemex	Copamex	Cydsa	Vitro	Lamosa	Xignux	Femsa	Gruma	Grupo Villacero
2006	76,616.4	197,093.1	5,232.0	5,987.7	26,561.6	4,200.4	32,214.0	126,426.6	30,643.8	21,876.0
2007	106,832.7	236,669.0	5,562.5	6,186.4	28,591.5	6,817.3	39,142.7	147,556.1	35,816.0	15,953.0
2008	116,190.4	243,200.8	5,847.2	6,965.0	29,013.3	8,416.0	30,911.5	168,021.7	44,792.6	22,114.0
2009	115,632.0	197,801.0	6,162.3	6,649.0	23,991.0	8,035.4	27,640.5	196,103.0	50,489.0	15,015.0 15,195.0
2010	136,395.0	178,260.0	5,803.4	3,870.0	31,695.1	8,767.9	33,091.0	169,701.8	46,600.5	22,114.0

Fuente: Elaboración propia con base en números especiales de la Revista Expansión correspondientes a cada año que incluyen las 500 Empresas más Importantes de México (2006-2010).

## DISCUSIÓN

En resumen, la participación de los empresarios en la política se ha dado en tres niveles: utilizando la presión dentro de las cámaras o sindicatos empresariales, industriales o comerciales; en los partidos políticos; y de manera particular a través del acceso directo a los niveles más altos del aparato gubernamental [Pozas 1990].

La formación de redes informales a través del parentesco ocurre sobre todo entre los empresarios mexicanos, debido a que los empresarios mexicanos suelen seguir los pasos de sus progenitores y abuelos – a los que casi siempre identifican como sus mentores- y heredan empresas familiares bien establecidas, es más probable que comportan esos recursos con miembros de la familia extendida y con otras familias de empresarios. Prácticamente todas las principales empresas en México son de propiedad familiar. El control

que tienen ciertas familias, durante varias generaciones, sobre las instituciones financieras y los consorcios más poderosos del país *exagera* la importancia de los vínculos familiares como un medio para establecer redes con otras figuras empresariales, puesto que *la estructura de propiedad* afecta el origen de la formación de redes. Además los múltiples vínculos entre clase social, membresía a clubes de elites y a consejos de administración de empresas y estatus también están presentes.

## CONCLUSIONES

- El origen revolucionario del Estado mexicano influyó en las relaciones con los empresarios durante el siglo XX. Facilitó su multiplicación y desarrollo pero no logró orientar un desarrollo que propiciase una sociedad igualitaria e incluyente a largo plazo.
- El espacio de acción de los empresarios se circunscribió al campo económico, aunque de manera limitada tendrían derecho a ser consultados por el gobierno en materia de política económica, para lo cual se crearían las cámaras y confederaciones de industria y comercio. La falta de representación política directa a través de los partidos se suplió con formas de relaciones informales y personalizadas, a través de los cuales expresaron sus demandas y defendieron sus intereses al más alto nivel. Sin embargo, ante los conflictos los empresarios prefirieron crear sus propias instituciones, entre las que destacan la Coparmex [1929], el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (1962) y el Consejo Coordinador Empresarial [1975].
- El surgimiento y consolidación de las organizaciones empresariales se da en coyunturas de conflicto, y cuyas acciones políticas se producen al margen del partido político de la derecha, aunque a veces se articulan a él, así lo demuestran los casos de Concanaco y Concamín creadas en 1917 y 1918 contra el radicalismo revolucionario; de la Asociación de Banqueros de México en 1928, ante la creación del Banco de México; de Coparmex en 1929, frente a la iniciativa de la Ley Federal del Trabajo; de la Concanacomín nacida en 1939 ante el reformismo cardenista; del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios surgido en 1962 para oponerse al reformismo López Mateísta, y del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) aparecido en 1975 como reacción al reformismo del régimen de Echeverría. Una vez concluidos los conflictos que engendran o reactivan a las organizaciones, éstas tienden a despolitizarse.
- Los empresarios medianos y pequeños también mostraron cierto des-

---

interés por las agrupaciones al considerar que la gran diversidad de sus intereses económicos no eran los mismos que los de las grandes empresas y grupos económicos que hegemonizaban a estas agrupaciones y que tienden a procurar sus intereses sin recurrir a ellas y sólo actúan a través de ellas cuando se ventila alguna cuestión de importancia para el sector, gremio o rama de actividad en la que operan, y a menos que exista una amenaza de reformas que involucre a toda la clase. Las organizaciones empresariales se caracterizaron por una acción como grupos de presión gremialistas.

- El sector privado cuenta con una élite bien definida, el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN). Inmediatamente abajo del CMHN existe una red de cámaras y asociaciones, formalmente encabezadas por el Consejo Coordinador Empresarial (CCE).

---

## Bibliografía

- Alonso J. (1976)**, *La dialéctica clases-elites en México*, México: Ediciones La Casa Chata.
- Basáñez M. (2002)**, *La lucha por la hegemonía en México 1968–1990*, México: Siglo XXI.
- Camp R.A. (2006)**, *Las Elites del poder en México*, México: Siglo XXI Editores.
- Carrión J., Alonso A. (1980)**, *La Burguesía, la oligarquía y el Estado*, México: Nuestro Tiempo.
- Cerutti M., Ortega I., Palacios L. (2000)**, *Empresarios y empresas en el norte de México*, “European Review of Latin American and Caribbean Studies”, 3-17.
- Cerutti M. (1983)**, *Burguesía regional, mercados y capitalismo, Apuntes metodológicos sobre un caso latinoamericano: Monterrey (1850–1910)*, Revista Mexicana de Sociología, 130–131.
- Cerutti M. (1986)**, *Producción capitalista y articulación del empresariado en Monterrey 1890–1910*, En J.L. (Compilador), *Grupos Económicos y organizaciones empresariales en México* (págs. 24–26), México: Alianza Editorial Mexicana, UNAM.
- Concheiro E., J.M. Fragozo, Gutiérrez A. (1979)**, *El poder de la gran burguesía*, México: Ediciones de Cultura Popular.
- Cordero S., Santín R., Tirado R. (1983)**, *El poder empresarial en México*, México: Terra Nova.
- González-Casanova P. (1997)**, *El Estado y los Partidos Políticos en México*, México: Ediciones Era.
- Leff N.H. (1984)**, *Los grupos económicos: organización industrial y espíritu empresarial en los países en desarrollo*, “Revista Estudios Políticos”, No. 15 Santiago de Chile.
- Luna M. (1986)**, *El Grupo Monterrey en la economía mexicana*, En J. Labastida, *Grupos económicos y organizaciones empresariales en México* (págs. 277–279). México: Alianza Editorial Mexicana-UNAM.
- Philipp W.F. (1952)**, *La sociedad anónima*, México: Porrúa.
- Porrás A.S. (1992)**, *La familia revolucionaria en Chihuahua*, “Cudernos de trabajo”, México: CIDE.
- Pozas M.D. (1990)**, *Estrategias empresariales ante la apertura externa*, En G. A. (editores), *Subcontratación Internacional y empresas Transnacionales: apertura y reestructuración en la maquiladora* (págs. 49-50). Tijuana, B.C.: El Colegio de la Frontera Norte/Fundación Friedrich Ebert.
- Puga C. (1993)**, *Empresarios y poder*, México: Miguel Ángel Porrúa.
- Rivera M.A. (2007)**, *Las grandes empresas en México y la estrategia de desarrollo actual*, “Revista Este País”, No. 193, 29–30.
- Salas-Porrás A. (2002)**, *Avenidas de desarrollo de los grandes grupos empresariales mexicanos*, “Revista Mexicana de Sociología”, 141–165.
- Salas-Porrás A. (2006)**, *Fuerzas centrípetas y centrífugas en la red corporativa mexicana (1981–2001)*, “Revista Mexicana de Sociología”, 330–333.

---

**Stolovich L. (1995)**, *Los grupos económicos de Argentina, Brasil y Uruguay*, “Revista Mexicana de Sociología”, Año LVII/núm. 4 IIS-UNAM.

**Tirado R. (1994)**, *La visión del cambio de los grandes empresarios*, En R. Tirado, *Los empresarios ante la globalización* (pág. 140), México: H. Cámara de Diputados UNAM.

**Valdaliso J. M., Cerutti M. (2003)**, *Monterrey y Bilbao (1870-1914) empresariado, industria y desarrollo regional en la periferia*, “Revista Historia Mexicana”, 927.

**Viguera A. (1996)**, *Empresarios y acción política en América Latina. Una perspectiva comparada*, “Revista Nueva Sociedad”, No. 143, 2–5.

**Wasseman M. (1987)**, *Capitalistas, cciques y revolución. La familia Terrazas en Chihuahua 1854–1911*, México: Grijalbo.



**Anna Motylska-Kuźma**

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

## Strategie finansowe firm rodzinnych – stan wiedzy

### **The Financial Strategies in Family Firms – State of the Art**

---

**Abstract:** The main purpose of this paper is to establish the current state of knowledge about financial strategies in family firms. To achieve this goal, author makes the review of previous research and studies of family business in this topic. First, the article describes the concept of “family firm” and “financial strategy”. The second part of the paper analyses the articles and research published worldwide, concerning investment strategy and strategy of financing as the parts of financial strategy used by family businesses. The conclusion of this article is the fact, that the knowledge of the financial behaviours represented by family firms is more or less recognized, but still there are many questions that we do not know the answer.

**Key-words:** financial strategy, family firms, investment decision, cost of capital, firm leverage.

## Wprowadzenie

Obserwacja firm rodzinnych jako podmiotów zarządzanych, kontrolowanych i będących własnością osób związanych ze sobą nie tylko życiem zawodowym, ale również prywatnym, wprowadza do teorii zarządzania wiele istotnych i ciekawych spostrzeżeń. Dodając do tego fakt, że podmioty te w znaczny sposób przyczyniają się do wzrostu gospodarczego na całym świecie i stanowią podstawowe źródło zatrudnienia, nie trudno dojść do wniosku, że znajomość ich zachowań i preferencji staje się „oczkiem w głowie” nie tylko samych teo-

retyków/naukowców, ale również różnego rodzaju decydentów w skali makro – polityków, zarządzających, finansistów itp.

Celem niniejszego artykułu jest przegląd kierunków i wyników dotychczasowych badań oraz ustalenie stanu wiedzy na temat strategii finansowych firm rodzinnych na świecie oraz w Polsce.

Artykuł składa się z trzech części i podsumowania. Pierwsza z nich wyjaśnia pojęcie firmy rodzinnej i wyróżnia ją spośród innych podmiotów gospodarczych na rynku. Część druga definiuje i wyjaśnia pojęcia strategii finansowej w przedsiębiorstwie. Dekomponuje ją na strategie podstawowe, obejmujące poszczególne obszary działań związanych z zarządzaniem kapitałami i inwestycjami. Natomiast część trzecia stanowi podstawowy „rdzeń” artykułu. Dokonano w nim przeglądu literatury i realizowanych badań w temacie strategii finansowych firm rodzinnych i przedstawiono aktualny stan wiedzy w poszczególnych obszarach związanych z tą strategią.

## Firmy rodzinne – definicja

Naukowa obserwacja firm rodzinnych ma już swoją historię, choć w dalszym ciągu nie ma jednoznacznej definicji *przedsiębiorstwa rodzinnego*, która nie budziłaby wątpliwości co do przynależności danego podmiotu do tej grupy przedsiębiorstw [Astrachan i in. 2002; Klein i in. 2005]. Najczęściej, w zależności od przeprowadzanych badań, zastosowanej metodologii czy metody zdobywania danych i przykładowych charakterystyk, przyjmowana jest własna definicja. Na przykład:

- 10–20% udziałów należy do członków rodziny [La Porta i in. 1999; Calessens i in. 2000; Faccio i Lang 2002]; przy czym warunek ten dotyczy przedsiębiorstw, których akcje i udziały są przedmiotem obrotu publicznego, a sam przedział uzależniony jest od badanego kraju – np. dla Danii wysokość tych udziałów to 50% [Bennedsen i in. 2007];
- członkowie rodziny posiadają więcej niż 50% udziałów, są czynnie zaangażowani w zarządzanie przedsiębiorstwem i posiadają efektywną siłę decyzyjną<sup>1</sup> [Di Giuli i in. 2011];
- założyciel lub członek jego/jej rodziny pełni funkcję dyrektora, prezesa lub ma realny wpływ na podejmowanie decyzji poprzez np. ich blokowanie<sup>2</sup> [Anderson i Reeb 2003];
- członkowie rodziny posiadają udziały oraz aktywnie pracuje na rzecz przedsiębiorstwa minimum dwóch członków tej rodziny, przyczym przynajmniej jeden z nich ma istotny wpływ na zarządzanie [PARP 2009].

1. Oznacza to, że na czele firmy (CEO) stoi członek rodziny lub rodzina ma większość w podejmowaniu decyzji.

2. Posiada min. 5% wszystkich udziałów.

- Przyglądając się powyższym definicjom, można zauważyć, że wyróżniającą firmę rodzinną podstawową cechą jest znaczące uwikłanie członków rodziny zarówno w jego własność, jak i w aktywność przedsiębiorstwa (zarządzanie i kontrola).

Zgodnie z polskimi realiami, znaczący udział w przedsiębiorstwie oznacza posiadanie przynajmniej 10% pakietu własnościowego<sup>3</sup>, choć do skutecznego blokowania i podejmowania decyzji konieczny jest pakiet 25–35%, a w sytuacjach strategicznych – nawet 51%. Warto zauważyć, że założyciele lub znaczący inwestorzy/wspólnicy mogą posiadać tzw. udziały uprzywilejowane, dające im większe prawa decyzyjne niż pozostałym właścicielom. Ze względu na drugi warunek, jakim jest zajmowanie przez przynajmniej jednego członka rodziny stanowiska decyzyjnego w przedsiębiorstwie, można uznać, że znaczący udział, w tym przypadku, może oznaczać również niższe wartości. Stąd na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto, że każde przedsiębiorstwo, w którym członkowie rodziny w sumie mają minimum 25% udziałów oraz przynajmniej jeden z nich zajmuje stanowisko decyzyjne, będzie traktowane jako firma rodzinna.

## Strategia finansowa przedsiębiorstwa

Jednym z podstawowych celów istnienia każdego przedsiębiorstwa jest kreowanie wartości dodanej dla jego właścicieli [Szczepankowski 2001, s. 22], przy czym wartość ta rozumiana jest jako korzyści m.in. w sensie finansowym, czyli bogactwo. Posiadanie pewnej wizji dochodzenia do tego celu jest niezbędnym czynnikiem osiągnięcia sukcesu. Wizja ta może być niesformalizowana, wówczas mówi się o polityce finansowej przedsiębiorstwa. Jednak w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo podejmuje pewne działania świadomie, mając na celu zwiększanie wartości, stosuje ustalone wcześniej zasady i reguły, wówczas mówi się o strategii finansowej [Michalski 2009, s. 7].

Strategia definiowana jest jako program działania przedsiębiorstwa, skoncentrowany na osiągnięciu założonych celów. Co więcej, rozpatrywana jest najczęściej w perspektywie długookresowej [Jaworski 2010, s. 1]. Sama strategia finansowa, jako jedna ze strategii funkcjonalnych przedsiębiorstwa, dotyczy przede wszystkim przepływów pieniężnych i wiąże ze sobą wszystkie inne strategie, głównie ze względu na sam fakt konieczności finansowania podejmowanych działań. Nadrzędnym celem strategii finansowej jest maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa [Bień 2002]. Jest on realizowany poprzez decyzje dotyczące:

3. Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. *O ofercie publicznej i warunkach wprowadzenia instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych*, Dz.U. z 2005r, Nr 185, poz. 1539, art.69.

- budżetowania kapitałowego,
- budowy struktury finansowej,
- zarządzania kapitałem obrotowym.

W ramach strategii finansowej można zatem wyróżnić strategie: finansowania i inwestycyjną, gospodarowania kapitałem stałym i obrotowym, a także płynności finansowej i kreowania wartości dodanej [Jaworski 2010, s. 3].

*Strategia inwestycyjna* dotyczy inwestycji rzeczowych, kapitałowych i niematerialnych, a z punktu widzenia finansów, dokładnie finansowania tych inwestycji. Związana jest z takimi pojęciami, jak: okres życia projektu, wielkość wydatków/nakładów inwestycyjnych, nadwyżka finansowa/przepływy pieniężne oraz stopa dyskontowa.

*Strategia finansowania* dotyczy planowania, budowania i monitorowania struktury kapitałów przedsiębiorstwa. Przy czym zwykle dzielona jest ona na tzw. strategię finansowania krótkoterminowego, która związana jest z finansowaniem aktywów obrotowych oraz strategię finansowania długoterminowego – skupioną głównie na finansowaniu aktywów stałych przedsiębiorstwa.

*Strategia gospodarowania kapitałem stałym i obrotowym* dotyczy finansowania majątku trwałego, w pierwszym przypadku oraz majątku obrotowego – w drugim. W zależności od stosowania się do tzw. złotej reguły bilansowania i złotej reguły finansowania, możemy mieć do czynienia z bardziej restrykcyjną lub liberalną polityką przedsiębiorstwa.

*Strategia płynności finansowej oraz kreowania wartości dodanej* dotyczy gospodarowania aktywami obrotowymi w kontekście zobowiązań bieżących. W przypadku tej strategii możemy mieć do czynienia z podejściem agresywnym lub konserwatywnym.

## Strategia finansowa w firmie rodzinnej – kierunki i wyniki badań

Problem firm rodzinnych, jako osobnej grupy podmiotów gospodarczych ze szczególnymi cechami i możliwościami, jest stosunkowo młody. Pierwsze opracowania pojawiły się, co prawda, w 1961 roku [Trow 1961], ale przez kolejne dwudziestolecie nie odróżniano tej grupy firm od sektora MŚP. Firmy rodzinne, jako osobny przedmiot badań, pojawił się ponownie w kręgu zainteresowania po roku 2000 i wciąż budzi wiele emocji. Powodem takiego stanu jest między innymi fakt, że podmioty te zdecydowanie lepiej radzą sobie w sytuacji kryzysu gospodarczego, a poza tym, potrafią „przetrwać” na rynku dłużej niż firmy nierodzinne. Badania wykazują, że są one bardziej efektywne, mają tendencję do osiągania wyższych zysków, mają większą płynność finan-

sową i wypłacają większe dywidendy niż pozostałe podmioty na rynku [Maurry 2006, Carney & Gedajlovic 2002, Kotey 2005, Laitinen 2008]. Te cechy powodują, że są one nie tylko interesujące, ale mogą jednocześnie stanowić pewne wzorce dla innych podmiotów.

Przeglądając dorobek naukowy dotyczący firm rodzinnych, można zauważyć, że głównymi ośrodkami badawczymi są tu Stany Zjednoczone, Kanada i Wielka Brytania [Benavides-Velasco i in. 2013, s. 44]. W Europie prym wiodą: Szwajcaria, Włochy i Niemcy.

Wśród najczęściej poruszanych tematów można znaleźć:

- sukcesję [np. Handler 1994; Lansberg i Astrachan 1994; Sharma i in. 2003],
- ład korporacyjny [np. Dino i in. 2005; Miller i Breton – Miller 2007],
- zarządzanie strategiczne [np. Christman i in. 2005].

Choć większość firm rodzinnych, jak dowodzą O'Regan wraz z współpracownikami [2010], nie używa pojęcia „myślenie strategiczne”, mają one tendencję do planowania przyszłych kluczowych celów. Stosują przy tym bardziej podejście oparte na intuicji niż sformalizowany proces wspierany różnego rodzaju modelami. Fakt ten nie omija również dziedziny finansów. Badania dowodzą, że firmy rodzinne rzadziej wykorzystują informacje księgowo i finansowe do podejmowania decyzji o charakterze strategicznym [Ho&Wong 2001, Gallo i in. 2004, Collis&Farvis 2002] niż pozostałe podmioty na rynku. Trudno więc doszukiwać się sformalizowanych strategii finansowych, ale specyficzne zachowania w tej dziedzinie przekładają się na całościowy wizerunek tego typu firm.

Finanse firm rodzinnych, jako główny przedmiot badań, nie są zbyt często podejmowanym tematem [Motylska-Kuźma 2014]. Stąd też, trudno znaleźć opracowania dotyczące wprost strategii finansowej. Przyglądając się głównym składowym tej strategii (strategii inwestycyjnej i finansowania), można przeanalizować obecny stan wiedzy w tym temacie.

### *Strategia inwestycyjna*

Bardzo ważnym aspektem pracy menedżera jest podejmowanie decyzji inwestycyjnych, które w przyszłości, w kolejnych okresach, zamienią się w dodatnie przepływy pieniężne [Rogerson 1997]. Publikowane wyniki badań dowodzą, że firmy rodzinne zdecydowanie odróżniają się od firm nierodzinnych, zarówno w stosowanym podejściu strategicznym, stylu zarządzania, procesie podejmowania decyzji, ale również w horyzoncie inwestycyjnym [Tagiuri&-Davis 1996; Poza i in. 1997; O'Regan i in. 2010]. Stąd powszechnie uważa się, że przedsiębiorstwa te rozpatrują i podejmują się inwestycji, których głównym celem ma być zapewnienie przetrwania firmy i jej dobrej kondycji. Twierdzenie to zostało potwierdzone m.in. przez Ward [1997]. Badania dowodzą rów-

niez, że firmy rodzinne łatwo zamieniają cele monetarne/ekonomiczne na te niemonetarne, jak np. niezależność, tworzenie miejsc pracy dla członków rodziny czy prestiż [Adams i in. 2004] i akceptują niższe stopy zwrotu z własnego, zainwestowanego kapitału. Stąd w ich kręgu zainteresowania pojawiają się inwestycje, które nie są do zaakceptowania przez inne podmioty na rynku.

Wśród inwestycji najczęściej można spotkać te, dotyczące profesjonalizacji zarządzania, sukcesji, szkolenia i rozwoju przyszłych menedżerów, wyposażenia, nieruchomości, a także sfery B&R [Chittoor & Das 2007]. Warto jednak zauważyć, że firmy rodzinne angażują mniejsze ilości kapitału w swoje inwestycje niż pozostałe podmioty [Anderson i in. 2012]. Poza tym, zdecydowanie bardziej skupiają się na inwestycjach w rzeczowe aktywa trwałe niż w ryzykowne projekty sfery B&R.

Zellweger [2007] dowodzi, że ponieważ firmy rodzinne nastawione są w swoich inwestycjach na dłuższe okresy zwrotu, redukuje to marginalne ryzyko inwestycji. To z kolei przekłada się na niższy koszt ich kapitału własnego w porównaniu do firm zorientowanych „krótkookresowo”. Mogą one więc pozwolić sobie na podejmowanie inwestycji o niższych stopach zwrotu niż ich konkurenci, przy zachowaniu takiego samego poziomu ryzyka. Strategia ta nazywana jest przez Zellwegera strategią „wytrwałości”. Mogą również, stosując strategię „wyprzedzania”, realizować bardziej ryzykowne projekty w stosunku do swoich konkurentów, przy zachowaniu takiego samego planowanego poziomu zwrotu z inwestycji. Fakt ten może być wytłumaczeniem, dlaczego firmy rodzinne postrzegane są jako podmioty bardziej efektywne niż przedsiębiorstwa nierodzinne.

Kolejne badania, dotyczące strategii inwestycyjnych firm rodzinnych, przeprowadzone przez Steier [2003], dowodzą, że firmy rodzinne rzadko dokonują fuzji i przejęć w celu dalszego rozwoju. Jednak, jeżeli już decydują się na taki krok, to przeważnie drugą stroną tych działań też jest firma rodzinna. Natomiast tworzenie grup kapitałowych odbywa się przeważnie w związku z innymi niż ekonomiczne celami rozwijania działalności [Masulis i in. 2011].

Reasumując, głównym celem dokonywanych inwestycji jest częściej ochrona zdobytej wartości i szeroko rozumianego „bogactwa” niż tworzenie nowej wartości. To powoduje, że strategie inwestycyjne firm rodzinnych rozpatrywane są w długim horyzoncie czasowym i służą zachowaniu „status quo” bez uwikłania się w „rewolucyjne” pomysły. Jednak „długookresowość” inwestycji może sprzyjać podejmowaniu większego ryzyka.

### *Strategia finansowania*

Podczas gdy kapitał jest siłą napędową rozwoju każdego przedsiębiorstwa, jego struktura stanowi pewnego rodzaju „szkielet”. Wskazuje ona jedno-

znacznie na zastosowane priorytety przedsiębiorstwa. Badania dowodzą, że finansowanie firm rodzinnych różni się od innych podmiotów gospodarczych [m.in.: Anderson i in. 2003; Andres 2008; Koropp i in 2013] głównie ze względu na fakt, że ich „logika” finansowa zawiera w sobie zarówno motywów finansowe, jak i niefinansowe [Gallo i in. 2004]. Pomimo idiosynkratycznej polityki finansowania, wielu badaczy firm rodzinnych stara się nawiązać do tradycyjnych teorii struktury kapitału, jak teoria wymiany, czy teoria Modiglianiego i Millera [np. King&Santor 2008; López-Gracia & Sánchez-Andújar 2007] i na ich podstawie wyjaśniać pewne zachowania w tym temacie. Takie podejście powoduje jednak wiele dyskusji na temat ważności ujęcia w analizach preferencji i norm prezentowanych przez samą rodzinę, będącą nie tylko właścicielem danego przedsiębiorstwa, ale również bardzo często zarządzającym [np. Pearson i in. 2008 czy Sharma & Manikutty 2005].

Powszechnie uważa się, że firmy rodzinne stronią od zewnętrznych źródeł finansowania w obawie przed utratą płynności finansowej, ale przede wszystkim, przed utratą kontroli nad przedsiębiorstwem. Wyniki badań nie są jednoznaczne. Część badaczy [np. McConaughy i in. 2001, Romano i in. 2001 czy Wu i in. 2007] dowodzi, że powyższe twierdzenie jest prawdziwe, podczas gdy inni [np. Blanco-Mazagatos i in. 2007, Bagnoli i in. 2011, Croci i in. 2011 czy Koropp i in. 2013] uważają, że poziom zadłużenia firm rodzinnych jest taki sam lub nawet wyższy niż w innych przedsiębiorstwach. Zgodnie z wynikami otrzymanymi m.in. przez Romano z współpracownikami [2001], De Bodt i in. [2005], Lopez-Gracia & Sanchez-Andjuar [2007], a także O’Regan i in. [2010], finansowanie działalności kapitałem własnym nie jest uznawane za najlepsze rozwiązanie w podmiotach dużych, młodych oraz przez właścicieli, którzy pragną rozwijać przedsiębiorstwa poprzez zwiększanie marży zysku. Rozwiązanie to nie jest również najszybsze w przypadku właścicieli – członków rodziny, którzy zbliżają się do wieku emerytalnego lub tych, którzy traktują swoje udziały jako „świadczenie emerytalne”. Można więc dojść do przekonania, że decyzje finansowe firm rodzinnych są w dużej mierze zależne od pokolenia rodziny oraz zbliżającej się sukcesji [Amore i in. 2011; Molly, Laveren & Deloof 2010]. Wyniki badań w tym kierunku nie dają jednak jednoznacznej odpowiedzi, jak czynniki te wpływają na strukturę kapitału. Podczas, gdy badania przeprowadzone przez Molly wraz z zespołem [Molly i in. 2010; Molly i in. 2012] dowodzą, że po przeprowadzonej sukcesji, każde kolejne pokolenie jest mniej skłonne do rezygnacji z kontroli nad firmą w zamian za pozyskanie nowych kapitałów, badania przeprowadzone przez De Giuli wraz z zespołem [2011], przeczą temu stwierdzeniu. Wykazali oni bowiem, że wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa oraz objęciem zarządu przez kolejne pokolenia, wzrasta również zaangażowanie kapitałów obcych. Spowodowa-

ne jest to cyklem życia przedsiębiorstwa. De Giuli twierdzi, że firmy starsze, o ugruntowanej pozycji, chcąc się dalej rozwijać, nie tylko przyciągają kapitały obce, nie ryzykując przy tym znacznej utraty płynności, ale dopuszczają do kontroli nad firmą nowe osoby. Podejście to zapewnia im, oprócz ciągłego wzrostu, również osiągnięcie pewnego poziomu innowacyjności.

Nie tylko rodzaj kapitału (własny/obcy) oraz źródło jego pochodzenia, ale również termin zapadalności odgrywa swoją rolę w przyjętej polityce finansowania. Na przykład, Chen ze swoim zespołem [2014] wykazali, że firmy rodzinne korzystają z kapitałów o krótszych terminach zwrotu niż firmy nierodzinne i preferują finansowanie działalności długiem z obawy przed wykluczeniem lub ograniczeniem kontroli nad przedsiębiorstwem.

Jak widać, decyzja dotycząca wyboru finansowania nie jest homogeniczna i firmy rodzinne mogą się tu znacznie różnić między sobą. Jak twierdzi Koropp ze swoimi współpracownikami [2014], różnice te nie są wynikiem tylko charakterystyki samej firmy (wielkość, wiek, itp.), ale spowodowane są również faktem, że firmy rodzinne uzależnione są w dużej mierze od jednego decydenta (właściciela/menedżera). I to jego preferencje dotyczące wzrostu, ryzyka i kontroli, obok racjonalnych motywacji ekonomicznych, będą wpływały na wybór strategii finansowania.

Żadne z przeprowadzonych i przeanalizowanych badań nie pozostawia wątpliwości, że o ile podstawowym celem strategii finansowania przedsiębiorstw jest optymalizacja struktury kapitału w taki sposób, by koszt kapitału był najniższy, o tyle firmy rodzinne zupełnie nie wpisują się w ten krajobraz. Częściej przedkładane są tu preferencje rodziny nad cele ekonomiczne.

## Podsumowanie

Ponad 30 lat badań firm rodzinnych dowodzi, że strategie prezentowane przez efektywne podmioty rodzinne są zdecydowanie różne od tych, które stosowane są przez przedsiębiorstwa nierodzinne [Astrachan 2010]. Ze względu na wpływ rodziny, firmy te posiadają pewne cechy, które zdecydowanie odróżniają je od pozostałych podmiotów na rynku [Moore 2009] i realizują odmienne strategie [Kotey 2005]. Na przykład, biznesy rodzinne oparte są na specyficznych wartościach [Denison i in. 2004; Olson i in. 2003], kierują się nie tylko celami finansowymi [Astrachan & Jaskiewicz 2008; Gomez-Mejia i in. 2007; Zellweger & Astrachan 2008], mogą opierać się o długoterminowe relacje z otoczeniem budowane na zaufaniu i altruizmie [Anderson i in. 2005; Carney 2005; Karra i in. 2006], osiągać sukces rynkowy poprzez identyfikowanie rodziny z marką czy „znakiem firmowym” [Craig i in. 2008], a także



posiadać długoterminową perspektywę rozwoju [Le Breton-Miller & Miller 2006]. Wszystkie te cechy kształtują strategię firm rodzinnych i mogą wyróżniać je na tle pozostałych przedsiębiorstw.

Wśród zidentyfikowanych czynników, wpływających na strategię finansową firm rodzinnych, można wyróżnić: kulturę rodzinną [Astrachan & Jaskiewicz 2008], spójność rodziny, wiek oraz wielkość zarówno rodziny, jak i jej przedsiębiorstwa, orientacja na ryzyko [Zellweger 2007], emocjonalne zaangażowanie rodziny w firmę, cechy przedsiębiorcze [Zellweger & Astrachan 2008], struktura kapitału wraz z rodzajem zadłużenia (krótkoterminowe versus długoterminowe) oraz cele rodzinne i biznesowe [Naldi i in. 2007].

Jednak odpowiedź na to, jak czynniki te wpływają na przyjmowaną strategię, nie jest znana. Wciąż pozostają nieodkryte odpowiedzi m.in. na pytania [Astrachan 2010]:

- W jaki sposób firmy rodzinne ustalają koszt kapitału własnego?
- Jakie są krótko- i długoterminowe efekty ustalenia zwrotu z kapitału własnego poniżej średniej rynkowej?
- W jaki sposób przyjęte cele kapitałowe wpływają na przetrwanie przedsiębiorstwa?
- Jak członkowie rodziny wyceniają aktywa zbywalne i niezbywalne?

Te i inne pytania, w sferze nie tylko strategii finansowych, czekają ciągle na odpowiedzi.

## Bibliografia

- Adams A.F. III, Manners G.E., Astrachan J.H., Mazzola P. (2004)**, *The importance of integrated goal setting: The application of cost-of-capital concepts to private firms*, "Family Business Review", 17(4), ss. 287–302.
- Amore M.D., Minichilli A., Corbetta G. (2011)**, *How do managerial successions shapes corporate financial policies in family firms?*, "Journal of Corporate Finance", 17, ss. 1016–1027.
- Anderson A.R., Jack S.L., Dodd S.D. (2005)**, *The role of family members in entrepreneurial networks: Beyond the boundaries of the family firms*, "Family Business Review", 18, ss. 135–154.
- Anderson R.C., Reeb D.M. (2003)**, *Founding family ownership and firm performance: evidence from the S&P500*, "Journal of Finance", 58, ss. 1301–1329.
- Anderson R.C., Duru A., Reeb D. (2012)**, *Investment policy in family controlled firms*, "Journal of Banking and Finance", 36(6), ss. 1744–1758.
- Anderson R.C., Mansi S.A., Reeb D.M. (2003)**, *Founding family ownership and the agency costs of debt*, "Journal of Financial Economics", 68, ss. 263–285.
- Andres C. (2008)**, *Large shareholders and firms performance: An empirical examination of founding-family ownership*, "Journal of Corporate Finance", 14, ss. 431–445.
- Astrachan J.H. (2010)**, *Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda*, "Journal of Family Business Strategy", 1(1), ss. 6–14.
- Astrachan J.H., Jaskiewicz P. (2008)**, *Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation*, "Family Business Review", 21, ss.139–149.
- Bagnoli M., Liu H.-T., Watts S.G. (2011)**, *Family firms, debtholder – shoreholder agency costs and the use of covenants in private debt*, "Annals of Finance", 7, ss. 477–509.
- Benavides-Velasco C.A., Quintana-Garcia C., Guzman-Parra V.F. (2013)**, *Trends in family business research*, "Small Business Economics", 40(1), 41–57.
- Bennedsen M., Nielsen K., Perez-Gonzalez F., Wolfenzon D. (2007)**, *Inside the family firms: the role of families in succession decisions and performance*, "The Quarterly Journal of Economics", 122(2), 647–691.
- Bień W. (2002)**, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin SA, Warszawa.
- Blanco-Mazagatos V., De Quevedo-Puente E., Castrillo L.A. (2007)**, *The trade-off between financial resources and agency costs in the family business: An exploratory study*, "Family Business Review", 20(3), ss.199–213.
- Calessens S., Djankov J., Lang L. (2000)**, *The separation of ownership and control in East Asian corporations*, "Journal of Financial Economics", 58 (1–2), 81–112.
- Carney M. (2005)**, *Corporate governance and competitive advantage in family – controlled firms*, "Entrepreneurship: Theory & Practice", 29, ss. 249–265.
- Carney M., Gedajlovic E. (2002)**, *The coupling of ownership control and allocation of financial resources: Evidence from Hong Kong*, "Journal of Management Studies", 39(1), ss. 123–146.

**Chen T.-Y., Dasgupta S., Yu Y. (2014)**, *Transparency and financing choices of family firms*, "Journal of Financial and Quantitative Analysis", 49(2), ss. 381–408.

**Chittoor R., Das R. (2007)**, *Professionalization of management and succession performance – a vital linkage*, "Family Business Review", 20(1), 65–79.

**Christman J.J., Chua J.H., Sharma P. (2005)**, *Trends and direction in the development of a strategic management theory of the family firms*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 29(5), 555–575.

**Collis F., Farvis R. (2002)**, *Financial information and management of small private companies*, "Journal of Small Business and Enterprise Development", 9(2), ss. 100–110.

**Craig J.B., Dibrell C., Davis P.S. (2008)**, *Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family businesses*, "Journal of Small Business Management", 46, ss. 351–371.

**Croci E., Doukas J.A., Gonenc H. (2011)**, *Family control and financing decision*, "European Journal of Financial Management", 17(5), ss. 860–897.

**De Bodt E., Lobez F., Statnik J.C. (2005)**, *Credit rationing, customer relationship and the number of banks: an empirical analysis*, "European Financial Management", 11(2), ss. 195–228.

**Denison D., Lief C., Ward J.L. (2004)**, *Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths*, "Family Business Review", 17, ss. 61–70.

**Di Giuli A., Caselli S., Gatti S. (2011)**, *Are small family firms financially sophisticated?*, "Journal of Banking and Finance", 35, 2931–2944.

**Dino R.N., Lubatkin M.H., Schulze W.S., Ling Y. (2005)**, *The effects of parental altruism on the governance of family – managed firms*, "Journal of Organizational Behaviour", 26(3), 313–330.

**Faccio M., Lang L. (2002)**, *The ultimate ownership of western European corporation*, "Journal of Financial Economics", 65 (3), 365–395.

**Gallo M.A., Tapies J., Cappuyns K. (2004)**, *Comparison of family and nonfamily business: Financial logic and personal preferences*, "Family Business Review", 17(4), ss. 303–318.

**Gomez-Mejia I.R., Haynes K.T., Nunez-Nickel M., Jacobson K.J.I., Moyano-Fuentes J. (2007)**, *Socioemotional wealth and business risks in family – controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills*, "Administrative Science Quarterly", 52, ss. 106–137.

**Handler W.C. (1994)**, *Succession in family business: A review of the research*, "Family Business Review", 7(2), 133–157.

**Ho S., Wong K. (2001)**, *A study of relationship between corporate governance structures and the extent of voluntary disclosure*, "Journal of International Accounting, Auditing and Taxation", 10(35), ss. 139–156.

**Jaworski J. (2010)**, *O istocie i strukturze strategii finansowej przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe WSB w Gdańsku „Zarządzanie współczesnymi przedsiębiorstwami: uwarunkowania strategiczne, innowacyjne i kulturowe”, 7(7), ss. 25–35.

**Karra N., Tracey P., Phillips N. (2006)**, *Altruism and agency in the family firm: Exploring the role of family, kinship, and ethnicity*, "Entrepreneurship: Theory & Practice", 30, ss. 861–887.

- King M.R., Santor E. (2008)**, *Family values: Ownership structure, performance and capital structure of Canadian firms*, "Journal of Banking and Finance", 32(11), ss. 2423–2432.
- Klein S.B., Astrachan J.H. & Smirnyos K.X. (2005)**, *The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication of theory*, "Entrepreneurship, Theory and Practice", 29(3), 321–338.
- Koropp C., Grichnik D., Kellermanns F.W. (2013)**, *Financial attitudes in family firms: Opening the black box*, "Journal of Small Business Management", 51(1), ss. 114–137.
- Koropp C., Kellermanns F.W., Grichnik D., Stanley L. (2014)**, *Financial decision making in family firms: An adaptation of the theory of planned behaviour*, "Family Business Review", 27(4), ss. 307–327.
- Kotey B. (2005)**, *Goals, management practice, and performance of family SMEs*, "International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research", 11(1), ss. 3–24.
- La Porta R., Lopez de Silanes F., Shleifer A. (1999)**, *Corporate ownership around the world*, "Journal of Finance", 54 (2), 471–517.
- Laitinen E. (2008)**, *Value drivers in Finnish family owned firms: Profitability, growth and risk*, "International Journal of Accounting and Finance", 1(1), ss. 1–41.
- Lansberg I, Astrachan J.H. (1994)**, *Influence of family relationship on succession planning and training: The importance of mediating factors*, "Family Business Review", 7(1), 39 – 59.
- Le Breton-Miller I., Miller D. (2006)**, *Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability*, "Entrepreneurship: Theory & Practice", 30, ss. 731–746.
- López-Gracia J., Sánchez-Andújar S. (2007)**, *Financial structure of the family business: evidence from a group of small Spanish firms*, "Family Business Review", 20(4), ss. 269–285.
- Masulis R.W., Pham P.K., Zein J. (2011)**, *Family business group around the World: Financial advantages, control motivations and organizational choices*, Review of Financial Studies, Forthcoming; ECGI – Finance Working Paper No. 240/2009, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1363878>.
- Maury B. (2006)**, *Family ownership and firm performance: Empirical evidence from western European corporations*, "Journal of Corporate Finance", 12(1), ss. 321–341.
- McConaughy D., Matthews C.H., Fialko A.S. (2001)**, *Founding family controlled firms: Performance, risk and value*, "Journal of Small Business Management", 39(3), ss. 31–49.
- Michalski G. (2009)**, *Strategie finansowe przedsiębiorstw*, ODDK, Gdańsk.
- Miller D., Le Breton-Miller I. (2007)**, *Kicking the habit: Broadening our horizons by studying family businesses*, "Journal of Management Inquiry", 16(1), 27–30.
- Molly V., Laveren E., Deloof M. (2010)**, *Family business succession and its impact on financial structure and performance*, "Family Business Review", 23(2), ss. 131–147.
- Molly V., Laveren E., Jorissen A. (2012)**, *Intergenerational differences in family firms: Impact on capital structure and growth behaviour*, "Entrepreneurship: Theory & Practice", 36(4), 703–725.

- Moores K. (2009)**, *Paradigms and theory building in the domain of business families*, *Family Business Review* 22, s.167-180
- Motylska - Kuźma A. (2014)**, *Zarządzanie finansami w firmach rodzinnych – wyniki dotychczasowych badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Wydawnictwo SAN, tom XV, zeszyt 7, część II, ss. 285–298.
- Naldi L., Nordqvist M., Sjöberg K., Wiklund J. (2007)**, *Entrepreneurial orientation, risk taking and performance in family firms*, “*Family Business Review*”, 20, ss. 33–47.
- O'Regan N., Hughes T., Collins L., Tucker J. (2010)**, *Strategic thinking in Family Businesses*, “*Strategic Change*”, 19, ss. 57–76.
- Olson P.D., Zuiker V.S., Danes S.M., Stafford K., Heck R.K.Z., Duncan K.A. (2003)**, *The impact of the family and the business on family business sustainability*, “*Journal of Business Venturing*” 18, ss. 639–666.
- Pearson A.W., Carr J.C., Shaw J.C. (2008)**, *Toward a theory of familiness: A social capital perspective*, “*Entrepreneurship: Theory & Practice*”, 32(6), ss. 949–969.
- Poza E.J., Alfred T., Maheshwari A. (1997)**, *Stakeholder perceptions in culture and management practices in family and FBs; a preliminary report*, “*Family Business Review*”, 10(2), ss. 135–155.
- Raport końcowy “Badanie firm rodzinnych”*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), Warszawa, grudzień 2009.
- Rogerson W.P. (1997)**, *Intertemporal cost allocation and managerial investment incentives: A theory explaining the use*, “*Journal of Political Economy*”, 105(4), ss. 770–796.
- Romano C.A., Tanewski G.A., Smyrniotou K.X. (2001)**, *Capital structure decision making: a model for family business*, “*Journal of Business Venturing*”, 16(3), ss. 285–310.
- Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H. (2003)**, *Predictors of satisfaction with the succession process in family firms*, “*Journal of Business Venturing*”, 18(5), 667–687.
- Sharma P., Manikuttu S. (2005)**, *Strategic divestment in family firms: Role of family structure and community culture*, “*Entrepreneurship: Theory & Practice*”, 20(3), ss. 293–312.
- Steier L. (2003)**, *Variants of agency contracts in family – financed ventures as a continuum of familiar altruistic and market rationalities*, “*Journal of Business Venturing*”, 18(5), 597–618.
- Szczepankowski P.J. (2001)**, *Poznanie wartości własnego przedsiębiorstwa*, IPIŚ, Warszawa.
- Tagiuri R., Davis J. (1996)**, *Bivalent attributes of the FB*, “*Family Business Review*”, 9(2), ss. 199–208.
- Trow D.B. (1961)**, *Executive succession in small companies*, “*Administrative Science Quarterly*”, 6(2), 228–239.
- Ward J. (1997)**, *Growing the family business: special challenges and best practices*, “*Family Business Review*”, 10(4), ss. 323–337.
- Wu Z., Chua J.H., Chrisman J.J. (2007)**, *Effects of family ownership and management on small business equity financing*, “*Journal of Business Venturing*”, 22, ss. 875–895.
- Zellweger T.M. (2007)**, *Time horizon, costs of equity capital, and generic investment strategies of firms*, “*Family Business Review*”, 20, ss. 1–15.

---

**Zellweger T.M., Astrachan J.H. (2008)**, *On the emotional value of owning a firm*, "Family Business Review", 21, ss. 347–363.

**Moisés Hussein Chávez Hernández**

Universidad Autónoma de Aguascalientes

**Octavio M. Maza Díaz Cortés**

Universidad Autónoma de Aguascalientes

## Empresas familiares y contextos sociales: Casos JOMAR y Loren's

### **Family Businesses and the Social Context: Two Case Studies**

---

**Abstract:** This paper tries to present findings from two case studies of family businesses and the impact they had in their immediate social contexts. Both companies are located in a highly specialized community [see Maza et al 2011; García 2011] which are characterized by a combination of rural and urban aspects, with economic activity based on small productive units highly specialized in workforce and characterized by particular social and cultural contexts which play an important role in the dynamics and industrial development of such units [Chávez 2013]. The paper consists of three main sections: the history of family business, their impact on the community and the changes they underwent both internally and externally in the generational change. It pretends to discuss two main points in particular: the role of the family business in economics and strategies for development and succession of family businesses.

**Key-words:** social context, family business, economics, development.

## Introducción

Las empresas analizadas se ubican en San Miguel el Alto, en la zona alta jalisciense. Los Altos de Jalisco fue el escenario principal de la llamada guerra de los cristeros o cristiada, región muy homogénea fisiográficamente:

árida, de vocación ganadera y agrícola de temporal; con un predominio de la propiedad privada de grandes territorios sobre la ejidal fruto de las concesiones del rey Felipe II a familias leales a él, donde se otorgaron concesiones de tierras en propiedad de estas familias y surgieron formas peculiares de familia extensa patriarcal dotadas de dinamismo económico [Fábregas 1979].

Cada familia ocupó una porción de tierra que recibió el nombre de rancho. Al multiplicarse éstas, los ranchos se convirtieron en pequeñas aldeas (también llamadas rancherías) semidispersas, que hasta entrado el siglo XIX albergaban a la mayoría de la población regional y que hasta la fecha representan un porcentaje importante de ella [De la Torre 1967]. Desde el siglo XVI hasta el XVIII, los ranchos tuvieron un papel económico importante: abastecer a la población de las minas de Zacatecas.

En el siglo XIX la crisis de la minería mexicana obligó a la región de los Altos a reorganizarse, ahora en función del mercado de la ciudad de Guadalajara —y seguramente del mercado interno que resultaba de su propia población creciente. Los rancharos enriquecidos construyeron casonas en los pueblos más grandes y formaron una oligarquía regional [Gándara 1976]. Los rancharos más pobres y los trabajadores sin tierra que iban surgiendo al aumentar la presión demográfica, mantenían vínculos múltiples: los segundos eran parientes lejanos, sus ahijados, protegidos y su fuerza de trabajo.

La iglesia católica reforzaba el *ethos* de esta sociedad ranchera, respetuosa de la autoridad y profundamente religiosa. Las organizaciones piadosas proporcionaban una estructura corporativa y jerárquica cuya ideología religiosa (y los rituales cotidianos) dotan de significado a una escasa recompensa material pero a su vez de una gran recompensa social [Chávez 2013].

La comunidad de San Miguel el Alto, contexto donde se ubican las empresas familiares que abordaremos, es una comunidad donde la familia no sólo nuclear, sino extensa, forma parte, junto con la religión, de una serie del *ethos* que da sentido al trabajo duro, a la lealtad, el valor de la palabra, incluso la dinámica paternalista de los empresarios hacia sus trabajadores.

Esta comunidad para el siglo XX, una vez concluida la revolución mexicana y la guerra de los cristeros, pasó de ser una comunidad dedicada al sector terciario a una que combinaba las labores del campo con la industria. Este momento fue muy trascendente para la localidad, ya que las oligarquías que contaban con el poder económico de la misma, pierden fuerza y dan pie a una nueva distribución del capital que estaría en manos ahora de un nuevas familias, caracterizadas por los empresarios de la industria textil y del vestido. Los casos de empresas familiares presentados, representan a las empresas pioneras de dicho sector y su dinámica de empresa cuenta con características que se comparten en la región: la primera empresa no pertenecía a las oligarquías



tradicionales, sino que su crecimiento y desarrollo fue basado principalmente en la red de distribución y otras estrategias del empresario que lo permitió; sin embargo, contó con algunos apoyos que permitieron el posicionamiento en la población y sus habitantes a decir, las relaciones con la iglesia católica y el gobierno municipal. La segunda, es el caso de una familia que pertenecía a la oligarquía (que venía en descenso) y que venden algunas extensiones de tierra para comenzar en la industria textil que recién tenía auge en la comunidad.

## Grupo JOMAR

El grupo JOMAR<sup>1</sup> se autodenomina empresa de producción vertical, que constituye una cadena de producción donde se autoabastecen de los insumos básicos para la producción, es decir, en la fabricación de los productos terminados (ropa deportiva) se elaboran con insumos producidos también por empresas filiales, a decir, tela, hilos, diseño, comercialización, etc. por tal forma, el grupo es constituido por varias empresas que cuentan con características y producción específica.

Esta empresa fue iniciada por José Martínez Ramírez, hijo de Martín Martínez y Eustolia Ramírez. La familia Martínez Ramírez no era considerada entre las familias oligarcas que planteaban Gándara [1997], no contaban con propiedad privada de grandes extensiones ni se dedicaban a la ganadería de alto rendimiento o empresas procesadoras de lácteos. La actividad principal de la familia era el comercio, contaban con una tienda de abarrotes-miscelánea en el centro de la comunidad. En ella, José y sus hermanos<sup>2</sup> comenzaron a vincularse con la venta de productos de consumo cotidiano. A mitad de los años 50's José Martínez sale de la localidad a trabajar al centro del país, el DF y Estado de México comercializando variedad de productos (pocos vinculados a la industria textil):

Salió de San Miguel el Alto sin apoyo alguno. Entre sus pertenencias tenía una camioneta y su labor era vender productos diversos puerta a puerta en una ruta que fue construyendo desde Guadalajara al Distrito Federal. Como especie de abonero en todas las ciudad que recorría (Informante 1)

Para final de los años 50's cuenta con rutas muy bien definidas y conocía en buena medida los hábitos de consumo de las ciudades que visitaba. Comienza a introducir productos textiles entre sus mercados. Los proveedores principales de esos productos se encontraban en los estados de Tlaxcala y Puebla:

1. Grupo JOMAR es una contracción del nombre del empresario José Martínez (JO-MAR)
2. Rita, Carlos, Víctor, Padre Fidel, María Concepción, Trinidad, María de Jesús, Teódulo y Martín.

Era muy hábil en las ventas, tenía más clientes que proveedores, la gente lo esperaba el día de la semana que quedaba de pasar a su domicilio, no tenía tiempo ni de enfermarse (Informante 2).

Este modelo proteccionista permitió que muchos empresarios crecieran de manera importante. El caso de grupo JOMAR fue uno de esos casos, al finalizar la década de los cincuenta del siglo pasado, la empresa ya contaba con al menos cinco camionetas que distribuían los productos que tenían mucha demanda en el mercado. El empresario buscó otros mecanismos de insumos para satisfacer la demanda de productos y se acerca a la región occidente del país: Aguascalientes, Guadalajara, Guanajuato, etcétera.

A principios de la década de 1960 el empresario se ve en la necesidad de comprar un taller de producción de prendas de vestir, ya que en varias ocasiones tuvo problemas con las entregas de mercancía. Esta estrategia empresarial trajo cambios importantes para la empresa en dos sentidos: por una parte la naturaleza del grupo no sería sólo el de comercialización de productos textiles, sino ahora también de producción textil, por otra parte, el empresario echó mano de miembros de su familia (en un primer momento su esposa) para realizar tareas que de los cambios resultaban. La estrategia trajo consigo una delegación de responsabilidades y actividades entre los miembros cercanos al empresario a decir, su esposa y un par de trabajadores cercanos a él.

Una vez que comenzó la producción de prendas, la división de tareas estaba distribuida en las siguientes actividades:

- Empresario se encargaba de la compra de maquinaria y equipo.
- Su esposa se encargaba de coordinar la distribución de las mercancías producidas
- Trabajadores de confianza se encargaban de la coordinación de la producción.

La figura de los trabajadores es muy interesante en el sentido que éstos jugaron un papel importante en el desarrollo de la empresa. En el primer momento la familia nuclear y extensa del empresario (a excepción de su esposa) no participó en el proyecto. La extensa pues el proyecto estaba comenzando en la capital del estado y la nuclear pues los hijos eran muy pequeños. De acuerdo con Arias y Wilson [1997], el aprendizaje del oficio era tácito, los trabajadores eran capacitados por pares, sobre todo por los que habían trabajado anteriormente en otros lugares similares.

En Junio de 1964, el empresario decide instalar el taller en San Miguel el Alto, su pueblo natal, debido a varios sucesos personales y familiares. Una versión apunta a que fue la muerte de su padre la que lo orilló a su regreso para dar trabajo a los antiguos empleados de su padre, otra versión a que apro-

vecharía las relaciones y puestos públicos de su hermano, que fungía como presidente municipal de la localidad. En Arias y Wilson [1997] encontramos la postura que habla de una constante en las empresas de la industria textil y del vestido de los años sesentas que buscan lugares alejados de las grandes urbes para instalarse creando así pequeños polos de industria caracterizados por trabajadores a domicilio precarios y comercio informal principalmente. La postura de Arias y Wilson maneja la hipótesis de que los empresarios de las grandes ciudades o capitalinos, al verse vigilados y perseguidos por las autoridades para cumplir satisfactores sociales de sus trabajadores, buscan nuevos nichos más flexibles para posicionar sus empresas y seguir produciendo sin dichas presiones, sin embargo, la trayectoria de grupo JOMAR propondría una historia un tanto diferente, ya que el empresario era de la localidad y el regreso distaba de esa hipótesis.

Para la instalación del taller en San Miguel el Alto lo acompañó desde Guadalupe uno de sus trabajadores de confianza que ayudaría con las capacitaciones de los nuevos empleados. Este empleado junto con parte de su familia eran en gran medida los que contaban con el conocimiento de la producción y eran los encargados de ello.

En Junio nos trae para acá a trabajar en San Miguel. Dijo que iba a cambiar la fábrica y que quería que nos viniéramos a trabajar acá con él. Decidimos seguirlo un tiempo, había mucha noticia de que en la población eran muy matones, que si uno no le caía bien hasta en la tumba acababa y pues nos la pensábamos, no por miedo, nomás por precaución (Informante 2).

El traslado de la ciudad a la comunidad deja ver para el caso de esta empresa que eran otras motivaciones. Por inicio de cuenta, el empresario no contaba con la trayectoria en la fabricación de prendas de vestir, sólo en la comercialización de las mismas. De tal manera que no podemos asumir que fuera un conocedor de las condiciones ya que nunca produjo en la ciudad capital. Por otra parte, entendemos que éste empresario era nacido en la localidad, usó sus redes familiares y de amistad para posicionarse en la localidad, con ello no podemos asumir que se haya hecho con fines de precarizar, o al menos, dentro de los primeros 5 años de elaboración de telas en LOMA (hasta 1970), las condiciones de los trabajadores eran estables, no en función de una lógica de legislaciones laborales, sino de posibilidades que el trabajo les daba para negociar su actividades, puestos, pagos, etc. incluso recordemos la idea del ahorro que más adelante veremos cómo propició que los trabajadores pudieran montar y desarrollar su propio taller o empresa.

José Martínez tenía la idea de agarrar gente y enseñarla a hacer el trabajo. Él sabía que la gente era trabajadora, aparte la conocía, eso lo iba a conseguir aquí porque aquí tenía a toda su familia. Desde que llegamos él nos presentó a todos sus hermanos, nomás al papá no porque murió en antes de que llegáramos. Recuerdo que desde que llegamos su hermano el Dr. Martínez pues nos apoyó mucho, nos ayudaba mucho, porque lo que el señor José Martínez tenía era un taller, un tallercito familiar nomás, que ocupaba poquita gente. Con la ayuda de su hermano, comenzó a agarrar gente, empezó a crecerlo y ya empezó a comprar maquinitas, unas nuevas, otras usadas pero todas manuales. Cada máquina que llegaba nueva yo la tenía que estrenar, yo la tenía que trabajar. Siempre me la dejaba a mí, me tenía mucha confianza. Yo al final no me fui y seguí con él, bien me lo dijo una vez José, el que va a mi tierra se enamora de sus mujeres, me casé y aquí estoy (Informante 2).

El empresario aprovechó el capital social con el que contaba y su hermano que fue un elemento para la instauración y crecimiento de la empresa. Los vínculos familiares de reconocimiento mutuo desde tiempo atrás, forjaron un escenario o atmósfera que permitió irse consolidando en la localidad como una opción para contrarrestar el empobrecimiento que producía la antigua oligarquía desde inicios del siglo antepasado. En su texto, Gándara [1997] hace una reflexión final en sus últimas páginas describiendo una industria que iniciaba a principios de los años 70's que se caracterizaba por la industria textil. Planteaba la posibilidad de un cambio de paradigma económico en la localidad en función de esa nueva industria que, al instaurarse podría dar un giro a los procesos económicos y políticos oligárquicos en la localidad.

Los vínculos sociales con los que contaba la familia Martínez Ramírez eran vastos y fueron aprovechados por el empresario para la instauración de la empresa. De hecho, a la llegada en 1964 a la comunidad, compró poco a poco algunas máquinas de algunas personas que tenían y las usaban con fines de autoconsumo principalmente o comercializando los productos en la misma comunidad.

Para finales de 1964 el taller familiar estaría consolidado y estaba posicionándose en la comunidad, había un reconocimiento de la actividad por relación a algunos talleres que existían ahí y fueron absorbidos por el crecimiento del empresario. En el transcurso de un año ya eran más de treinta personas las que laboraban en la empresa en la planta. Después de seis u ocho

meses de haber llegado a la comunidad, las circunstancias se dieron para que el número de empleados y maquinaria aumentara considerablemente: 80 personas trabajaban con José Martínez y el número iría en aumento. Durante esa temporada las actividades de la comercialización de sus productos seguían siendo tarea del empresario y algunos miembros de su familia.

Para finales de 1960 grupo JOMAR se había consolidado en la comunidad como una empresa con crecimiento constante y acelerado. Muchos miembros de la sociedad local se incorporaron a sus filas de trabajadores, sobre todo aquellos que no pertenecían a la anterior oligarquía de la comunidad. Gándara comenta al respecto [1976]:

Los efectos de la industrialización van más allá del simple potencial de crear nuevas alternativas en el tipo de relaciones que ha manipulado la oligarquía. La industrialización (agrego -en 1970-) ha propiciado el surgimiento de nuevos sectores en la población que se escapan cada vez más del dominio de la oligarquía: un sector medio de pequeños artesanos e industriales y un sector creciente de trabajadores industriales (73)

Desde la mirada antropológica, la autora observaba los potenciales que la industria traería a la comunidad con respecto de las oligarquías dominantes en la misma. De la propiedad de la tierra y el ganado, pocas fueron las familias que reconvirtieron su actividad económica hacia la industria textil, particularmente el caso de José Martínez, adelantamos que dicha familia no corresponde a la descendencia de las antiguas oligarquías locales, por el contrario, este caso daría cuenta de la conformación de una burguesía nueva que acaparara la riqueza en la producción y no en la explotación de la tierra.

En 1970 inicia operaciones LOMA Textil que desde su creación fue pensada como empresa con muchas posibilidades de crecimiento. El empresario compró terrenos muy céntricos en la localidad, terrenos que 50 años atrás eran muy costosos por el control de la tenencia de la tierra de las oligarquías. La empresa comenzó a funcionar con ahorros y préstamos del empresario y por el apoyo en crédito que daban proveedores de maquinaria y equipo. Gándara [1976] menciona:

En la actualidad [1976] produce 60 toneladas al mes, y la producción rebasa con mucho la capacidad de absorción de la fábrica de suéteres y playeras. Con la producción actual ha establecido una red de distribución que abarca desde Michoacán (al

sur) hasta Ciudad Juárez (norte), incluyendo la costa del Pacífico y los principales centros de consumo del centro y norte del país (León, Guadalajara, Aguascalientes, San Luis Potosí, Zacatecas, Durango, Monterrey y otros) Esta industria representa una inversión de casi 10 millones de pesos, ocupa 160 obreros, además contadores, técnicos, agentes de ventas, secretarías y personal administrativo... El dueño de estas industrias no pertenece a las familias de la oligarquía: hizo su capital en México y Guadalajara y sólo invirtió en San Miguel. Ahora bien, por un lado, ha creado más de 300 empleos, incluyendo puestos administrativos con sueldos hasta de 15,000 pesos mensuales; por otro lado, la materia prima no es un producto local, y la producción se destina en su totalidad al mercado externo (75).

Para 1970 Grupo JOMAR era una empresa consolidada. Contaba con dos talleres y una empresa de telas y poco más de 200 trabajadores. Contaba además con el prestigio en la población y una fuerte cantidad de personas, sobre todo las que no querían migrar a los estados unidos, ingresaban a las filas de trabajadores en las distintas empresas. La crisis pegaba a muchas comunidades aldeñas y muchos habitantes de la región buscaban irse a las ciudades más grandes en búsqueda de oportunidades o bien, a los Estados Unidos aprovechando las ventajas que brindaba el tener familia en ciudades americanas. Sin embargo, en varias entrevistas los informantes hablaban de la necesidad que tenía el empresario para sostener la empresa y retener la mano de obra en la comunidad. Incluso se promovía desde la empresa el autoempleo, donde una jornada trabajaran para él y en otra les dotaba de maquinaria y equipo para que fueran haciendo sus propios talleres. Esa dinámica paternalista de impulsar el autodesarrollo en los trabajadores y el potencial de conocimiento en la materia que tenían los habitantes, provocaron un desarrollo industrial en la localidad donde existían múltiples casas taller en la localidad y muchos de ellos eran cobijados por la empresa que se desarrollaba.

Para 1976 existían múltiples talleres familiares de tejido, que contaban entre sus recursos con algunas máquinas manuales, que ocupaban un promedio de diez empleados cada uno. Se llegaban a distinguir los orígenes de los empresarios en dos tipos:

- Uno vinculado a sectores medios de la población que forman su riqueza “de la nada”, como el caso de Grupo JOMAR.

- Otros que provienen de familias oligarcas que vendieron terrenos y ganado y se capitalizaron para comprar maquinaria y equipo como el caso de D'Lorens.

En la década de los años 80's y 90's, grupo JOMAR se había consolidado en la ropa deportiva en México. La ropa era muy exclusiva. Desde principios de los años ochentas, los hijos mayores se fueron involucrando en la sacti-vidades de la misma. Al principio con tareas básicas y poco complejas, mas delante con actividades que requerían una mayor atención y cuidado como los procesos administrativos.

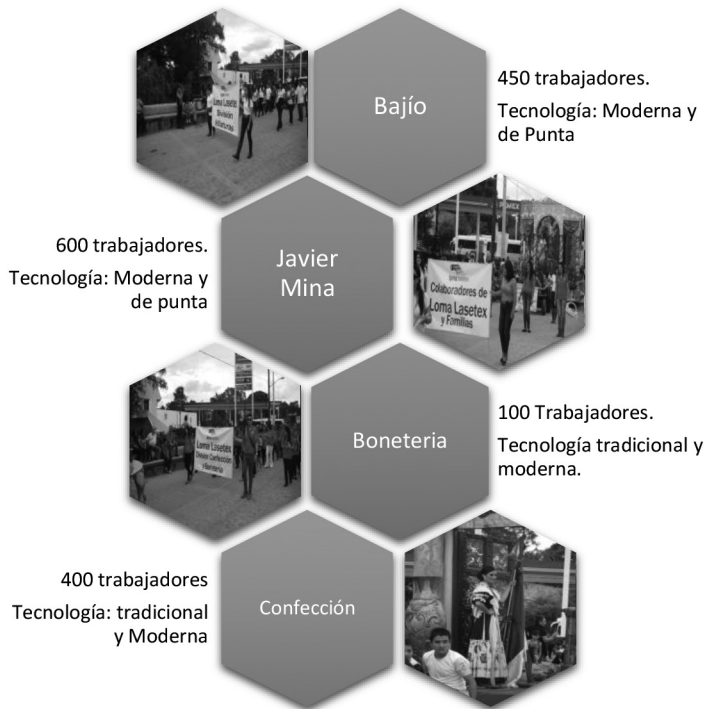
Alberto Martínez Baroné, hijo mayor de José, se fue haciendo cargo del grupo JOMAR poco a poco. Era el encargado permanente de los procesos en San Miguel, para el año 2000 Grupo JOMAR se integraba por 4 empresas y una comercializadora. Cada empresa se especializaba en un proceso de la producción, tiene sus propias dinámicas y tiempo, sin embargo siempre debe estar proviendo a las empresas, del mismo grupo o externa al él.

Al final de la década de los noventa 12 de los 18 equipos de futbol de la primera división del Futbol Mexicano eran patrocinando por la marca Atlética (comercializadora de Grupo JOMAR). Los uniformes deportivos de la selección mexicana de futbol eran de la misma marca así como el equipo y uniformes de la selección olímpica mexicana. El empresario fue galardonado con varios premios en el estado de Jalisco.

Dentro de la comunidad, estaba instalada una nueva burguesía, que estaba integrada por empresarios dedicados a la industria textil y del vestido. Al verse formada una burguesía nueva que se posicionaba económicamente superior en relación a la antigua oligarquía de la comunidad, existieron distintas respuestas a la dinámica industrial por parte de la antigua.

A inicios de siglo, grupo JOMAR contaba con un prestigio entre los fabricantes de ropa deportiva nacionales y su empresario era considerado uno de los treinta empresarios más exitosos del Estado. Contaba con buenos vínculos de poder político y económico, no solamente en el municipio de San Miguel el Alto, sino en el estado entero. Comenzó, paralelamente a la producción de ropa deportiva, a comprar agencias de autos lujosos en las ciudades de Guadalajara y León de los Aldama. La misma dinámica de crecimiento provocó que su centro de negocios (y lugar de residencia) fuera la ciudad de Guadalajara.

Para el año 2000, la estructura de grupo JOMAR era la siguiente:



Fuente: elaboración propia.

Las empresas varían el uso de tecnología de acuerdo a las necesidades de producción. Incluso, en ocasiones pueden intercambiar trabajadores de una empresa a otra, para satisfacer la demanda de producción que les sea asignada. Las empresas se encuentran dentro de la población y cuentan con medios de transporte para que los obreros se desplacen de planta a planta o bien a sus comunidades de donde son recogidos en diferentes horarios, dependiendo del turno. Se manejaban tres turnos de 8 horas distribuidos en mañana, tarde y noche.

La distribución del personal había aumentado considerablemente desde los años ochenta. Al año 2000, grupo JOMAR contaba con poco más de 3,500 trabajadores asalariados. Si caracterizáramos las empresas en función del nivel de tecnología y número de trabajadores podríamos comentar que Bajío contaba para el año 2000 con 450 trabajadores, de los cuales actualmente sólo tienen 350 y trabaja con tecnología moderna y de punta que se caracteriza por maquinaria automatizada, asistida por computadora.



Por otra parte, LOMA se capitalizó con tecnología de muchas partes del mundo, sobre todo de Italia y Francia. La compra de maquinaria desde la década de los noventa era muy recurrente, había una muy fuerte inversión en tecnología. Contaba con no menos de 600 trabajadores en la planta, aunque no todos ubicados en la planta sino en ventas. La tecnología usada en esa empresa se basa principalmente en moderna y de punta.

#### *Grupo JOMAR a la muerte de su fundador*

A la muerte del fundador en la década del 2000, los dos hijos varones mayores tomaron las riendas de la empresa. Lorena, la hija menor, le fueron heredados un par de agencias de coches ubicadas en la ciudad de Guadalajara, ella nunca se dedicó como actividad principal a la industria de la ropa ni se involucró en las empresas de San Miguel el Alto.

Su hijo mayor (Alberto Martínez Baroné) queda al frente de la empresa LOMA y cambia su nombre por LOMA LASETEX, actualmente cuenta con poco más de 1500 trabajadores en sus tres plantas. Entre sus logros más recientes, fue haber sorteado la crisis del 2009 que afectó a más del 80% de los empresarios de la industria textil y del vestido del estado (de acuerdo al Secretario de Economía del Estado, Alonso Ulloa, 2012). Inauguró una planta tratadora de Aguas Residuales con apoyo de gobierno del Estado, aprovechando los vínculos sociales que tenía su padre con el secretario de economía del estado. Actualmente, se ha logrado recuperar de las distintas crisis formando lazos de fortalecimiento con su hermano Mario, que ha tenido convenios estrechos con empresas deportivas internacionales como Adidas.

Mario Martínez Baroné, le fue heredado la comercializadora Atlética y la empresa el Bajío (donde se diseña y comercializa la ropa). La caída de la comercializadora fue paulatina, el cierre de tiendas atlética hasta fechas recientes es recurrente. En la actualidad no está posicionado su producto entre los uniformes deportivos de los equipos de las ligas de fútbol de primera división ni selecciones nacionales desde el año 2005. Para ese mismo año comenzó a maquilar productos deportivos plásticos (balones, porterías de entrenamiento, conos de entrenamiento, lentes deportivos, etc.). A mediados del 2013 surge una opción de negocios con la marca ADIDAS, se toma la decisión de maquilar la ropa deportiva a dicha empresa. En Julio de 2013 Mario Martínez instauró una planta de reciclaje en la misma comunidad, la inversión fue significativa al posicionarse como la empresa de reciclaje de plásticos más importante del estado.

## Loren's punto fino

A diferencia de grupo JOMAR, la familia González Robledo contaba con cantidades considerables de tierras dentro de la comunidad y fuera de ella. De acuerdo a Gándara [1976], existieron dos familias de la oligarquía que se involucraron en la producción de ropa de vestir en la localidad. De acuerdo con la autora quien no estudia propiamente el fenómeno productivo sino la transición económica y su impacto a las oligarquías locales, consideraba como hipótesis a comprobar que la oligarquía local perdería su poder económico (y por tanto presencia en todos los demás) si no cambiaba su actividad económica principal, como a la industria textil o del vestido.

Ahora bien, el caso de José Martínez se considera como pionero de la industria de la localidad de San Miguel el Alto con las características que hemos mencionado en el caso anterior. Sin embargo, se hace notar que el capital con el que inicia grupo JOMAR se creó en función del préstamo, crédito y ahorros de años de trabajo. Otras son las características que encontraremos en las distintas empresas sanmiguelenses como el caso de Loren's como se presentará a continuación.

El desarrollo industrial de la localidad fue muy lento, comienza en la década de los años 60's y como tal podemos observar dinámica industrial hasta veinte años más tarde a diferencias de otros casos como Zapotlanejo, Villa Hidalgo, Encarnación de Díaz, todos ellos en los Altos de Jalisco también.

La trayectoria ocupacional de los integrantes de la familia González Robledo se establecía de la siguiente manera: Tomás (padre de familia) era dueño de terrenos y casas en la zona urbana de la localidad y ranchos en la periferia. Contaba con algunos trabajadores que hacían labores en los ranchos o tenía en renta las propiedades en San Miguel el Alto, paralelamente era agiotista. Las ganancias que percibía eran por trabajar las herencias (en rancherías, casas, animales, etc.) y por préstamos de dinero particularmente. Por su parte, la señora Carlota Robledo esposa de Tomás y empresaria de la localidad, era comerciante desde soltera:

Desde joven vendía cosas, mi papá me enseñó a que tenía que trabajar en todo momento, antes no se usaba eso de estudiar, era la costumbre acá, pero eso sí, a trabajar siempre fuimos bien entronas. Yo venía lo que encontraba, pero mucho tiempo viajé a Estados Unidos por cosas y las vendía acá. Una muchacha en Jalos que iba a Estados Unidos me vendía cosas que compraba allá y yo las revendía. (Informante 3)

Los flujos migratorios de los Altos de Jalisco se incrementaron fuertemente después de la persecución cristera. Muchos habitantes buscaban refugios y oportunidades laborales, de tal suerte que comenzaron a migrar a ciudades como León, Aguascalientes y Guadalajara, pero un fuerte número de personas partieron a ciudades Americanas como BigSpring y Laredo, ambas en el Estado de Texas. Después de los flujos migratorios, existieron lazos familiares que fueron aprovechadas con actividades comerciales o laborales. Muchas personas viajaban a las ciudades americanas y con apoyos de sus familiares residentes en esas dos ciudades americanas (y otras más) conseguían trabajos temporales.

La empresaria era una de las tantas participantes de esos flujos migratorios comerciales o laborales. Se hace notar la participación activa que tenían los miembros de la familia en la obtención de recursos. Partiendo del comentario que la misma entrevistada hace al no acceder al estudio y si al trabajo, visibiliza un poco la construcción que desde la comunidad dicen tener del trabajo. La empresa comienza sus operaciones en Mayo de 1971 con capital producto de la venta de tierras que tenía en su poder:

Básicamente el que inicia todo es Fernando (hijo mayor de la familia González) que le insistía a su papá: Ponga una fabriquita. El mucho tiempo estuvo renuente, decía, no, no... yo que voy a poner una fábrica. Ni conozco nada de eso. Fernando insistía: pero pa' invierta su dinero, se le va a ir de las manos si no lo invierte, hay que moverlo pa' que de más. Y un día llegó Tomás conmigo y me dijo: -Vieja, oi' a este loco ¿Cómo vez?, ¿Te animas a ayudarme a poner una, una fabriquita?... -¿Y por qué no?- Si yo les hago los calzones a todos los muchachos y los vestidos y todo, cómo no voy a hacer todo eso. (Informante 3).

Como elementos rescatables del fragmento de entrevista podemos decir que los integrantes de la familia González no tenían conocimiento del tema. A excepción de la señora Carlota que decía saber algo de costura mínima para prendas de la familia. Sin embargo, el cambio de la venta de las tierras por máquinas, apunta a la hipótesis que buscaba Gándara en su texto [1976], la familia (principalmente los hijos mayores y los padres, iniciaron con la empresa sin conocimiento, pero con capital que utilizaron para comprar maquinaria y equipo. De acuerdo a la entrevista, se contaba con una máquina Singer (herencia de la madre de la Sra. Carlota) que usaba para confeccionar algunas prendas de sus hijos.

La figura del empresario de grupo JOMAR fue un común denominador entre los habitantes de la localidad intentando ubicar los inicios de la industrialización. Más allá de quien fue el pionero de la industria, resalta que el hecho del apoyo entre los habitantes, En todas las entrevistas se trataba el tema de apoyar con venta o regalos de maquinaria para fomentar el autoempleo entre los habitantes. Para el caso de Loren's el capital invertido fue producto de la venta de un rancho que se encuentra a las afueras de la localidad. Venta que según los entrevistados fue bastante bien invertido pues tiempo después perdieron su valor cuando los terrenos en los años ochenta fueron bajando su precio debido a que la gente prefería estar en la cabecera municipal buscando trabajo y servicios.

El aprendizaje del oficio para el caso de Loren's fue muy similar al de JOMAR. Los miembros de la familia se integraron en las dinámicas de la empresa en función de sus posibilidades:

Yo no sabía mucho, mi mamá me dio una máquina cuando me casé pero era más que nada para remendar ropa de los muchachos. Yo me dedicaba mucho a los uniformes, en Fresnillo, en León, en Aguascalientes, en muchos lugares, no le ponía pero al cliente. Ellos me pedían 100 suéteres de talla 8 yo iba y buscaba un suetercito para un niño de 8 años, lo sacaba y sacaba una libreta también y cuando pasaban los niños les preguntaba: ¿qué edad tienes? No pues que 9.. no pues que 8.. se lo medía y de ahí yo sacaba todo. Con eso tenía para hacerlos igual (Informante 3).

Tomás se encargaba de comprar y vender máquinas y era quien hacía las inversiones en la empresa, Fernando se encargaba de la producción y las ventas, Héctor y Armida a las ventas. Carlota comenta: “Yo era la de cierto modo de mi esposo, el comodín. Porque faltaba uno de plancha y yo me ponía en la plancha, faltaba uno de una máquina y yo me ponía en la máquina”. Fernando, el hijo mayor de la familia, contaba con 22 años de edad en 1971 y fue el mayor impulsor del proyecto:

Entonces, Tomás nos enseñó mucho a negocios, pero no hacía mucho más él. Fernando en todo momento insistía, invierte más papá, invierte más. Pero Tomás era mucho muy recio... Aparte de trabajar, Fernando, Héctor y yo salíamos a vender, Querétaro, Distrito Federal, Guanajuato, Estado de México,

nos íbamos por días a buscar clientes y siempre nos traíamos varios nuevos. Por trabajo no parábamos (Informante 3).

De acuerdo a los usos y costumbres de muchas localidades rurales de México en el siglo pasado, no se acostumbraba a dar estudio a las mujeres, para esta familia no fue la excepción, los empresarios no buscaban que las hijas estudiaran, sin embargo siguiendo la trayectoria de la madre, se les enseñaba a trabajar desde pequeñas. Los estudios para los miembros de la familia terminaban en la preparatoria, tiempo justo (de acuerdo a la lógica de los empresarios) para que supieran las cosas básicas y las aplicaran a los negocios.

Loren's se componía entonces de trabajadores familiares, hijos principalmente. La participación de éstos era muy significativa, sobre todo de los hijos mayores. En la primera etapa de la empresa, justo antes del momento de la expansión de la misma a finales de los años setenta, la empresa contaba con la siguiente organización:

- Empresario (Tomás). Que se encargaba de la compra y venta de maquinaria, de hacer los tratos con los clientes y era proveedor de los recursos económicos.
- Empresaria (Carlota). Que se encargaba de coordinar la confección de las prendas, capacitación de las trabajadoras, etc.
- Hijo (Alberto). Encargado de la producción, ventas y búsqueda de nuevos clientes.
- Hijo (Héctor). Encargado de la producción, ventas y búsqueda de nuevos clientes.
- Hija (Armida). Encargada de varios procesos y ventas.

A finales de los años setentas, la empresa contaba con 300 máquinas y el equipo necesario para hacer frente a los clientes ubicados en muchas partes de la república. Desde Veracruz hasta Chihuahua. La empresa comenzó a contratar más personas para satisfacer la demanda de pedidos que tenían por todo el país. El crecimiento fue lento pero seguro, durante esa década. No hubo muchos cambios en la organización, pero se supieron aprovechar de las crisis que tenían empresas de Aguascalientes y San Luis Potosí del mismo ramo para quedarse con varios de sus clientes.

#### *Relevo generacional en caso Loren's.*

Para principios de la década de los ochenta, Tomás González decide retirarse junto con su esposa del negocio y traspasa la empresa a su hijo mayor, Fernando. El traspaso no fue en calidad de herencia sino de venta, costos que el hijo iría pagando mes con mes hasta completar la deuda. El hijo mayor se queda con toda la empresa dejando a los otros dos hermanos sin participa-

ción en la misma. Esta decisión unilateral responde a los roles de poder que se ejercen desde el género y la edad.

Para principios de los años noventa, da un giro en su dinámica de comercialización: deja los clientes en los colegios y escuelas y crea su propia línea e imagen: moda casual de tejidos elegantes. Al inicio del nuevo siglo, Loren's punto fino cuenta con un mercado establecido en los Estados Unidos y varias ciudades importantes de México. De igual manera trabaja en colaboración con tiendas departamentales como Liverpool y Fábricas de Francia.

La empresa Loren's actualmente cuenta con dos plantas con cerca de 600 empleados, la mayoría de ellos la comunidad de Valle de Guadalupe, a 20 minutos de la localidad. Población que desde hace varios años se posiciona como polo textil ya que alberga a gran parte de los talleres a domicilio de las empresas de San Miguel el Alto, Tepatitlán y Zapotlanejo. La maquinaria con la que cuenta es Tradicional y Moderna donde es necesaria el uso de mano de obra intensiva, cuenta con varias tiendas en ciudades como León, Aguascalientes, Guadalajara, Querétaro y Distrito Federal, en México y cuenta con clientes que distribuyen sus productos al sur de Estados Unidos.

## Conclusiones

En esta ponencia se abordan las trayectorias laborales, características de dos empresas pioneras en la industria textil y del vestido de San Miguel el Alto y su impacto en el contexto inmediato.

En el primer caso pudimos evidenciar el origen de las empresas en la localidad, formas culturales, participación de los miembros de la familia en la empresa, los patrones culturales del relevo a la muerte del empresario. El segundo caso muestra de igual forma la influencia de los patrones culturales en la toma de decisiones del relevo generacional.

El capital social entonces, se propondría por un reconocimiento entre pares, donde primeramente se distingue y reconoce el origen del otro (el ser alteño), la homogenización de valores y por último la similitud que se tiene con respecto a la profesión. Es decir, las relaciones empresariales se manifestarán en esos tres niveles:

1. Primero, se reconocerá el origen de los empresarios. Esto se puede observar en que los empresarios sanmiguelenses son originarios de la comunidad de hasta tres generaciones. Los valores, códigos de conducta y compromisos están mediados por una historia de su trayectoria laboral y su descendencia familiar.
2. Se reconocerán el sistema de valores entre empresarios. Al tener un

---

posible sistema de valores homogéneos, se pueden promover acciones de cooperación entre los miembros, más aún si están respaldados por una autoridad moral como sería un sacerdote.

**3.** Existe también un reconocimiento del sector, puede observarse la cooperación entre actores empresariales una vez que hayan pasado las dos etapas anteriores, origen y valores, para verse como similares en el mercado, como actores empresariales mediados por instituciones como la familia o la iglesia.

---

## Bibliografía

**Arias P., Wilson F. (1997)**, *La Aguja y el surco: Cambio regional, consumo relaciones de género en la industria de la ropa en México*. Universidad de Guadalajara. Center for development research, México.

**Chávez M. (2013)**, *Relaciones entre Actores Religiosos y Actores Empresariales en el Proceso de Industrialización Textil y del Vestido en San Miguel el Alto, Jalisco*. Tesis para alcanzar el grado de Doctor en Ciencias Sociales y Humanidades. Universidad Autónoma de Aguascalientes. Aguascalientes, México.

**Fábregas M. (1979)**, *Los Altos de Jalisco: características generales*, En El movimiento cristero J. Díaz, R. Rodríguez, *Sociedad y conflicto en los Altos de Jalisco*, CIS-INAH/ Nueva imagen.

**Gándara L. (1976)**, *La evolución de una Oligarquía: el caso de los Altos de Jalisco*, Instituto Nacional de Antropología e Historia. México, DF.

**García M.A. (2011)**, *Desarrollo local en contextos de industrialización atípica. Análisis de tres casos exitosos en el centro occidente de México. Ponencia presentada en el V coloquio de Investigación Nacional e Internacional de Cuerpos Académicos y 1er Workshop de la PYME y desarrollo de lo local*. Universidad Autónoma de Aguascalientes, México. Junio 23-24.

**Maza O., García A., Ortega G. (julio, 2011)**, *Análisis de casos exitosos de comunidades centradas en el desarrollo de PyMES” en XXIV Seminario Internacional de Sociología de las Organizaciones*. Guanajuato, Guanajuato.

**Medina De la Torre F. (1967)**, *Historia de San Miguel el Alto*, Editorial Jus: México.



---

## **Rozdział III**

### Aspekty funkcjonowania biznesów rodzinnych

---



**Nataliya Chukhray**

Społeczna Akademia Nauk

**Igor Kulyniak**

Narodowy Uniwersytet „Politechnika Lwowska”, Lwów

**Olga Koshyk**

Narodowy Uniwersytet „Politechnika Lwowska”, Lwów

## Warunki funkcjonowania i rozwoju biznesu rodzinnego na Ukrainie

### **Conditions of Functioning and Development of the Family Business in Ukraine**

---

**Abstract:** The article deals with the conditions of the family business functioning in Ukraine. The authors conducted a survey of family businesses owners and identified the main problem and perspectives of the family business in Ukraine. Advantages and disadvantages of the family business functioning in Ukraine are found. The SWOT-analysis of the family business functioning in Ukraine is given and measures to enhance the family business development in Ukraine are proposed.

**Key-words:** family business, SWOT-analysis, entrepreneur, employee, advantages and disadvantages of family business in Ukraine.

### 1. Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią od dziesięcioleci znaczącą siłę gospodarczą i przedsiębiorczą na rynkach krajów rozwiniętych. Doświadczenie państw rozwiniętych świadczy o istnieniu dużych firmy rodzinnych. Przykładami są chociażby «Benninger Guss» (Szwajcaria, przetwarzanie materiałów stalowych), «Dionis» (Grecja, sieciowe salony futra), «Dallmayr»

(Niemcy, firma kawy), «Etro» (Włochy, Dom mody), «Sony» (Japonia, jeden z największych światowych producentów elektroniki użytkowej). Do czynienia z rodzinnym biznesem mamy również w przypadku tak znanych firm, jak «Ford», «Lavazza», «Barilla», najbardziej popularne marki ubrań «Luis Viton», «Dior», «Chanel» i inne. Są to duże przedsiębiorstwa o globalnej skali działania, zwykle o wielomiliardowym potencjale finansowym, które prowadzą działalność gospodarczą w wielu krajach.

Wśród 250 największych firm na giełdzie w Paryżu 57% firm ma proveniencję rodzinną, a na giełdzie we Frankfurcie udział takich firm wynosi 51%. Wśród największych na świecie można wymienić: Ikea, Porsche, BMW, Carrefour, Michelin, Auchon, a wśród największych w Polsce — ITI, Fakro, Konspol, Witchen, Solaris czy też Irena Eris [<http://www.moznainaczej.com.pl/firmy-rodzinne-2>].

Natomiast, jak wskazują eksperci, na Ukrainie firmy rodzinne to z reguły małe przedsiębiorstwa. Pomimo wyraźnych zalet rodzinnego biznesu, ta forma działalności na Ukrainie jest rzadziej spotykana ze względu na szereg barier, które utrudniają rozwój firm rodzinnych, które wymagają badań oraz usunięcia. Stąd potrzebna jest analiza warunków funkcjonowania rodzinnego biznesu na Ukrainie, badanie barier, które utrudniają jej postęp i podanie skutecznych zaleceń rozwiązania tych problemów.

Ważne jest, aby identyfikować postawy ukraińskich przedsiębiorców, właścicieli oraz managerów na temat problemów i perspektyw funkcjonowania rodzinnego biznesu na Ukrainie, ze względu na fakt, że pracują oni w tej dziedzinie, a także mają bezpośredni kontakt z problemami firm rodzinnych. Firmy rodzinne nie są jednak łatwe do prowadzenia, gdyż nieustannie muszą pokonywać specyficzne, wyzwania mające swoje źródło w przenikaniu się życia firmy i rodziny, w odrębności perspektyw patrzenia na firmę, czy to przez pracowników należących i nienależących do rodziny, lub też przez członków starszego i młodszego pokolenia w rodzinie [<http://www.moznainaczej.com.pl/firmy-rodzinne-2>]. Jak wskazują eksperci, poziom wiedzy i doświadczeń osób zarządzających i właścicieli firm rodzinnych na temat rozwiązywania tych specyficznych problemów, jest ograniczony. Warto więc zastanowić się nad ogólnymi pytaniami, zwłaszcza nad tym, w jaki sposób przedsiębiorstwa rodzinne mogą pokonywać stojące przed nimi bariery i problemy rozwojowe?

Celem artykułu jest badanie warunków działalności ukraińskich firm rodzinnych, postawy przedsiębiorców do prowadzenia rodzinnego interesu, identyfikacji barier rozwoju firm rodzinnych na Ukrainie. Polityka rządu dla rozwoju przedsiębiorczości, rodzinnego biznesu i gospodarki państwa jako całości, i niektóre regiony w szczególności, powinna być oparta na inicjatywie przedsiębiorców – właścicieli rodzinnego biznesu.

Ze względu na to, że warunki funkcjonowania i bariery rodzinnego biznesu na Ukrainie nadal pozostają niezbadane, celem badania stało się wypełnienie istniejącej luki informacyjnej, a w szczególności dostarczenie wiarygodnych danych na temat warunków prowadzenia rodzinnego biznesu oraz zidentyfikowanie barier w rozwoju rodzinnego biznesu na Ukrainie w celu ich rozwiązania.

## 2. Przegląd literatury przedmiotu

W dotychczasowej literaturze można odnaleźć próby podstawowych wątków problemowych, takich jak pojęcie przedsiębiorczości rodzinnej [Sulkowski 2012]; postrzeganie przedsiębiorstwa rodzinnego przez jego pracowników [Przybyła 2014, ss. 217–230]; w zakresie interesów prawniczych pracowników firm rodzinnych [Brzeziński 2014], motywacja działania oraz warunki pracy w rodzinnej firmie z punktu widzenia studentów [Olejniczak 2014, ss. 335–347; Chukhray, Kulyniak 2014, ss. 351–368]; kulturowe uwarunkowania biznesu rodzinnego w różnych państwach [Baskiewicz, Niziałek 2014; Bąkiewicz 2014].

Brakuje natomiast głębszej analizy w odniesieniu do uwarunkowań i charakteru procesów funkcjonowania firm rodzinnych na Ukrainie, szczególnie w kontekście stosunku przedsiębiorców do prowadzenia rodzinnego biznesu. Na Ukrainie dotychczas nie prowadzono na szeroką skalę badań poświęconych biznesom rodzinnym – ani na potrzeby sektora komercyjnego, ani publicznego.

Analiza źródeł naukowych wykazała, że rozwój firm rodzinnych na Ukrainie został ukazany w pracach E. Kirenkinoyi, J. Kondratyuka, G. Lecha, D. Lutego, N. Kukurydzy, A. Okuniewa, Wirginia Telishevskoho, P. Fedorovskiego i innych autorów. Na przykład, D. Wołkow analizuje funkcjonowanie rodzinnego biznesu na różnych etapach cyklu życia produktu. Autor prowadzi analizę porównawczą etapów życia firmy rodzinnej i jednocześnie podkreśla ich unikalne cechy [Wołkow 2011]. Badanie firm rodzinnych na rzeczywistych przykładach ma miejsce w pismach naukowych S. Pletneva i A. Karimowa [2014]. Równie ważne jest badanie C. Burda [2012], który przeanalizował zachowanie personelu w rodzinnym biznesie. Ponadto, autor zajmuje się badaniem rozwoju kariery i klimatu organizacyjnego w rodzinnym biznesie.

Sukcesy, zagrożenia, trendy i oczekiwania prywatnego biznesu na Ukrainie zostały ukazane w badaniu, które zostało przeprowadzone w celu oceny zgodności ukraińskich realiów i światowych trendów w rozwoju przedsiębiorczości; w pracy L. Lihonenko i G. Piratovskiego wskazano również na chęć przezwyciężenia przedstawionych problemów [2013, ss. 230–242].

Pomimo znaczących wyników badań, problemy rodzinnego biznesu na Ukrainie są nadal nierozwiązane, w szczególności, dalsze badania powinny

być kierowane na badania stosunku przedsiębiorców do prowadzenia rodzinnego biznesu; na perspektywy funkcjonowania rodzinnego biznesu na Ukrainie. Brakowało zatem wiarygodnych informacji na temat liczby, struktury oraz udziału tego typu przedsiębiorstw w ukraińskiej gospodarce, a w szczególności dostarczenia wiarygodnych danych na temat sytuacji rodzinnej firmy na Ukrainie, stosunku przedsiębiorców do prowadzenia rodzinnego biznesu, zidentyfikowania barier hamujących rozwój rodzinnego biznesu na Ukrainie w celu ich rozwiązania.

W rezultacie sformułowano szereg pytań i propozycji badawczych w wybranych obszarach problemowych.

### 3. Metodyka badań Cele i charakterystyka badań

Przeprowadzone badania pierwotne miały na celu zidentyfikowanie warunków działalności firm rodzinnych na Ukrainie; przeanalizowanie ich cech, zalet i wad, identyfikację barier funkcjonowania i rozwoju rodzinnego biznesu na Ukrainie. Dokonanie analizy umożliwi wyciągnięcie wniosków, które będą przyczyniać się do rozwiązania tych problemów i pokonywania istniejących barier.

Podczas badań właściwych zastosowano metodę socjopsychologiczną (badanie ankietowe), natomiast instrumentem badawczym był kwestionariusz ankiety.

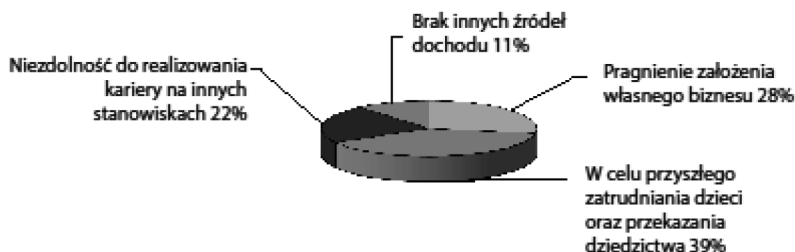
Badania przeprowadzono na podstawie próbki badawczej obejmującej 50 właścicieli firm rodzinnych w obwodzie lwowskim. Dobór konkretnych podmiotów do próby badawczej miał charakter nielosowy. Łącznie uzyskano 45 kompletnie oraz 5 niekompletnie wypełnionych kwestionariuszy, które zostały wykorzystane w dalszych etapach procesu badawczego, polegających na prowadzeniu analizy porównawczej.

### Wyniki przeprowadzonych badań

Wyniki badania wskazują, że największy odsetek ogółu badanych (39 %) rozpoczął własną działalność gospodarczą w celu zatrudnienia w przyszłości dzieci oraz uzyskania możliwości przekazania dziedzictwa. Można zatem uznać to za pozytywny trend, który wskazuje na perspektywy rozwoju tych firm. Również popularne były takie powody, jak chęć rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej (28%) oraz brak możliwości realizowania się na wolnych stanowiskach (22%). Wynik ten wskazuje na jeden z głównych problemów Ukrainy – wysokie bezrobocie. Oznacza to, że wiele osób rozpoczyna działalność tylko dlatego, że nie ma innych możliwości realizacji siebie i uzyskania pożądanego poziomu dochodów na wolnych stanowiskach, więc rozpoczęcie działalności

gospodarczej jest jednym z możliwych rozwiązań alternatywnych. Graficzna prezentacja wyników odpowiedzi na to pytanie została przedstawiona na Rys. 1.

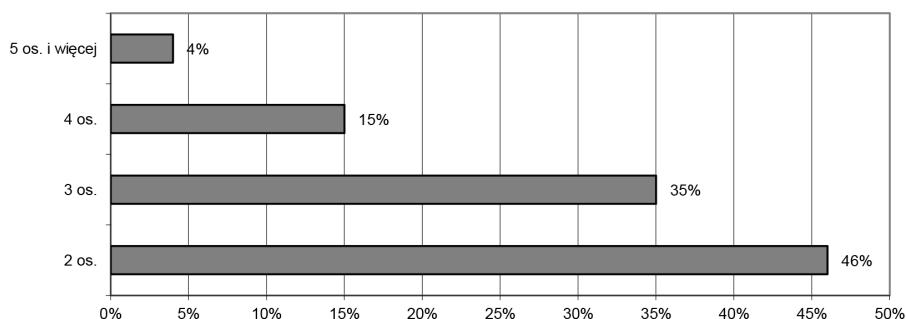
Rysunek 1. Procentowy udział odpowiedzi zarządców firm rodzinnych na pytanie dotyczące przyczyn założenia rodzinnego biznesu, %



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wyniki badania wskazały, że większość firm rodzinnych zatrudnia dwie osoby, które są członkami rodziny (46%) – głównie męża i żonę (Rys. 2). Jednak główny problem stanowi to, że w większości przypadków zarejestrowany jest tylko jeden członek rodziny, a reszta zostaje zatrudniona w sposób nierejestrowany. Warto zwrócić uwagę, że na Ukrainie rodziny w większości przypadków właściciele małych firm, a zatem nie widzą potrzeby zatrudniać członków rodziny przez rejestrowanie. Na przykład, jeżeli właścicielem jest mężczyzna, jego żona pracuje jako księgowa, dzieci spełniają rolę personelu pomocniczego, większość nie widzi potrzeby zatrudniania ich w sposób oficjalny. Ze względu na transformację systemu gospodarczego na Ukrainie oraz wysoką skalę (do 50 %) szarej strefy gospodarki narodowej, część członków rodziny w firmach rodzinnych pracuje **na własny rachunek** w sposób nierejestrowany.

Rysunek 2 Procentowy udział odpowiedzi zarządców firm rodzinnych na pytanie dotyczące liczby członków rodziny pracujących w rodzinnej firmie, %



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Według F. Schneidera, H.D. Ernesta, szara strefa – to wszelkie działania gospodarcze, które przyczyniają się do oficjalnego (albo obserwowalnego) tworzenia (wzrostu) PKB, ale które pozostają bezpośrednio niezarejestrowane [Schneider, Ernest 2000]. Wśród głównych czynników, które powodują rozwój szarej strefy w Ukrainie, to:

- nieprzejrzyste, niejednoznaczne przepisy dotyczące działalności gospodarczej,
- nielegalne zatrudnienie osób pracujących dodatkowo i niepłacących podatków (dotyczy to także emerytów o niskich dochodach),
- niska świadomość praw pracowniczych i brak wyobraźni co do przyszłej emerytury.

Dochody firmy rodzinnej, osiągnięte z działalności niezakazanej przez prawo, są w całości lub w części ukrywane przed odpowiednimi organami administracji państwowej i przyczyniają się do tworzenia (wzrostu) PKB. Zatrudnienie nierejestrowane członków rodziny pozwala nie płacić w całości lub częściowo z tytułu prowadzonej działalności gospodarczej podatków, składek na ubezpieczenie społeczne i innych zobowiązań finansowych wobec państwa.

Wśród ogółu badanych większość stanowiły firmy prywatne (98%), tylko 2% podmiotów badawczych jest opartych na wspólnej własności. Przyczynę tych wyników stanowi to, że o wiele łatwiej zarządzać biznesem, który jest skoncentrowany w rękach jednej osoby. Nie występuje problem związany z kapitałem początkowym, który na ogół pochodzi z budżetu domowego, nie ze środków pochodzących z różnych kredytodawców. Nie ma także problemu z podziałem władzy między partnerami.

Wyniki badania wskazały, że większość firm rodzinnego biznesu (96% respondentów) nie jest zadowolonych z ram prawnych na Ukrainie, które regulują funkcjonowanie prawne przedsiębiorstwa rodzinnego. Przede wszystkim dlatego, że pomimo pewnego poczucia odrębności, firmy rodzinne działają jednak w tych samych warunkach prawnych co wszystkie inne przedsiębiorstwa. Przepisy prawne na Ukrainie w żaden sposób nie preferują rodzinności firm oraz nie są dostosowane do specyfiki funkcjonowania tego biznesu.

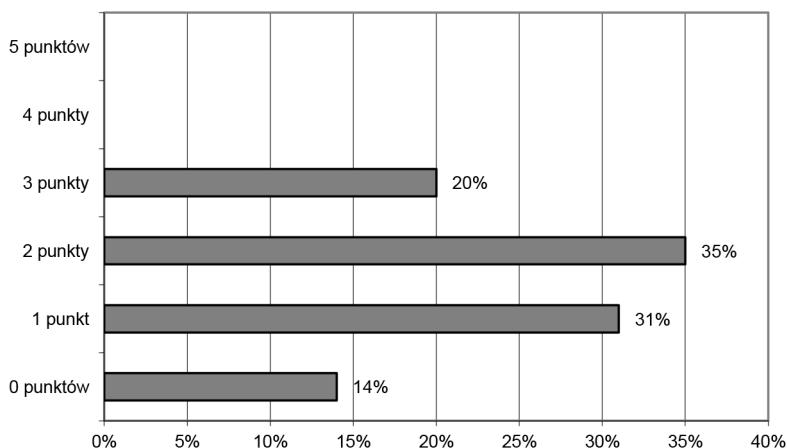
W trakcie badania przeprowadzono wywiady na temat wizji biznesu dla zmian w systemie podatkowym. Większość firm rodzinnego biznesu (97% respondentów) wskazuje potrzebę ułatwień podatkowych. W wielu krajach rozwiniętych oferowano specjalne preferencyjne warunki, dzięki którym firma rodzinna, która w większości przypadków okazuje się małym i średnim przedsiębiorstwem, ma większe szanse konkurować z dużymi firmami, które zwykle mają znaczne zasoby i wpływ na rynek. Przedsiębiorcy mogą skorzystać z następujących zmian w systemie podatkowym:



- ułatwienie podatkowe oraz ramy prawne specjalnie dla rodzinnego biznesu;
- uproszczenie obliczania i płacenia podatków, składek na ubezpieczenie społeczne i inne zobowiązania finansowe wobec państwa.

Przeprowadzone badania zmierzały także do określenia poziomu wsparcia państwa dla rodzinnego biznesu. Respondenci mieli ocenić poziom wsparcia, posługując się skalą ocen od 0 do 5, gdzie 0 oznaczało brak wsparcia, natomiast 5 – bardzo duże wsparcie. Jak wynika z Rys. 3, większość respondentów uważa, że poziom wsparcia ze strony państwa na Ukrainie jest bardzo niski (1–2 punktów); żaden z respondentów nie ocenił wysoko poziomu wsparcia państwowego (4–5 punktów).

Rysunek 3. Procentowy udział odpowiedzi zarządców firm rodzinnych na pytanie dotyczące poziomu wsparcia państwowego dla firm rodzinnych, %



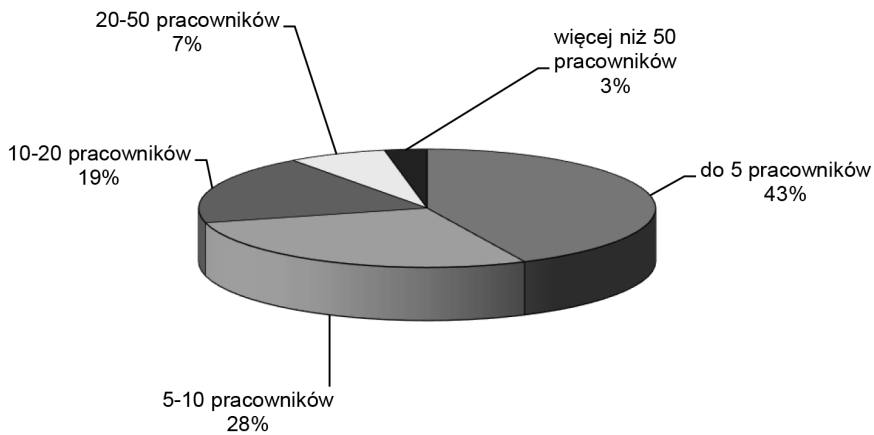
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Te zjawisko może być traktowane jako negatywny czynnik, ponieważ kraje na ogół najbardziej rozwinięte zwracają szczególną uwagę na rozwój tej formy zarządzania, tworząc szereg korzyści i przyjazne środowisko, w którym firmy rodzinne mogą rozwijać się oraz konkurować z innymi formami spółek zarządzających. Na całym świecie biznesy rodzinne postrzegane są jako podstawa i fundament gospodarki.

Analiza liczby pracowników firm rodzinnych wykazała, że ogólna większość firm rodzinnych działa w formie mikro i małych przedsiębiorstw. Ponieważ 43% wszystkich firm zatrudnia tylko 5 osób, 28% – 5–10 pracowników, a 19% – 10–20 pracowników (Rys. 4). Wynik ten można wytłumaczyć faktem, że rodzinna firma jako forma podmiotu gospodarowania na Ukra-

inie zaczęła się rozwijać dopiero niedawno, a więc jest to dobry punkt rozwoju na rynku. Analizując stan gospodarki ukraińskiej, możemy stwierdzić, że małemu biznesowi o wiele łatwiej utrzymać się na rynku i przetrwać w czasach kryzysu, ponieważ jest on lepiej dostosowane do zmian. One bowiem go stabilizują, nawet wtedy, gdy korporacje wpadają w związane z kryzysem ekonomiczne turbulencje.

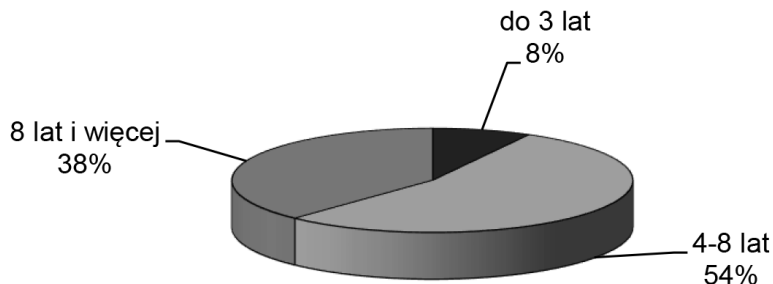
Rysunek 4. Procentowy udział odpowiedzi zarządców firm rodzinnych na pytanie dotyczące liczby zatrudnionych pracowników , %



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Stwierdzono również, że długość działania większości badanych przedsiębiorstw rodzinnych to 4–8 lat (54%), 38% działa dłużej niż 8 lat (Rys. 5). Głównym powodem stosunkowo krótkiego okresu funkcjonowania na rynku firm rodzinnych był globalny kryzys finansowy, który spowodował zamknięcie wielu firm w 2008 roku. Dzisiejsza sytuacja jest jeszcze trudniejsza: polityczne uwarunkowania, wojna we wschodniej części Ukrainy, gospodarka całego kraju cierpi z powodu deprecjacji waluty, niepewności politycznej i zmniejszenia dochodów. Spadek PKB w 2014 roku w porównaniu do roku poprzedniego wyniósł 6,8%.

Rysunek 5. Procentowy udział odpowiedzi zarządców firm rodzinnych na pytanie dotyczące doświadczenia działalności firmy na rynku, %

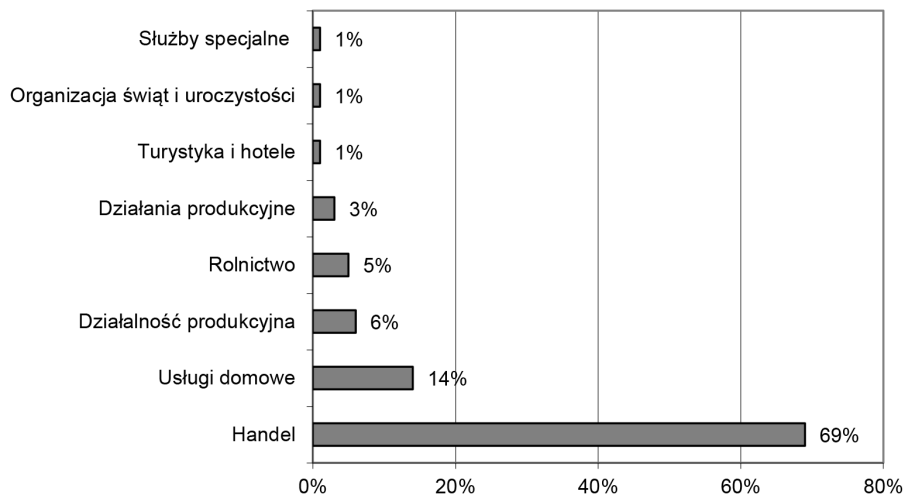


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badanie wykazało, że większość właścicieli firm rodzinnych (74%) jest pozytywnie nastawionych do perspektyw jego rozwoju. Jednak 26% respondentów uważa, że ich firma nie ma możliwości rozwoju z powodu nadmiernego obciążenia podatkowego, niestabilności waluty; trudnej sytuacji politycznej; niskiego dochodu; wysokiej konkurencji.

Wyniki badania wskazały, że większość firm rodzinnego biznesu (69% respondentów) zajmuje się handlem: większość z nich to sklepy z żywnością, środkami czystości dla gospodarstw domowych i odzieży. Ponadto, znaczna część firm rodzinnych specjalizuje się w usługach domowych (14%). Są to firmy, które wykonują prace domowe (np. w kuchni, sprzątanie itp.). Wszystkie pozostałe rodzaje prac są wykonywane przez firmy rodzinne na Ukrainie na znacznie mniejszą skalę (prace ogrodniczo-rolne zajmują tylko 5 %, 3% – działalność produkcyjna) (Rys. 6).

Rysunek 6. Procentowy udział odpowiedzi zarządców firm rodzinnych na pytanie dotyczące rodzajów prac, %

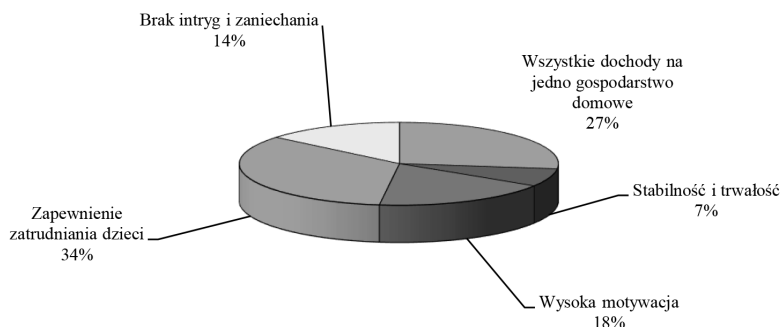


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wysoki odsetek przedsiębiorczości rodzinnej w powyższych branżach można najprawdopodobniej wiązać z niskim kosztem wejścia na rynek, który nie wymaga realizacji poważnych inwestycji finansowych i materialnych oraz krótkim okresem zwrotu tych inwestycji [Chukhray, Kulyniak 2014].

Badanie wykazało, że za główną zaletę biznesu rodzinnego respondenci uznali możliwość zaangażowania swoich dzieci w biznes – 34% oraz możliwość zatrudnienia innych członków ich rodziny; maksymalizację dochodu z rodzinnego biznesu, szybki zwrot zainwestowanego budżetu rodzinnego (27 %); wysoką motywację (18%) oraz brak nieoczekiwanych zaniechań, które mogą spowodować straty finansowe (14%) (Rys. 7).

Rysunek 7. Procentowy udział odpowiedzi zarządców firm rodzinnych na pytanie dotyczące oczekiwanych korzyści z rodzinnej firmy, %



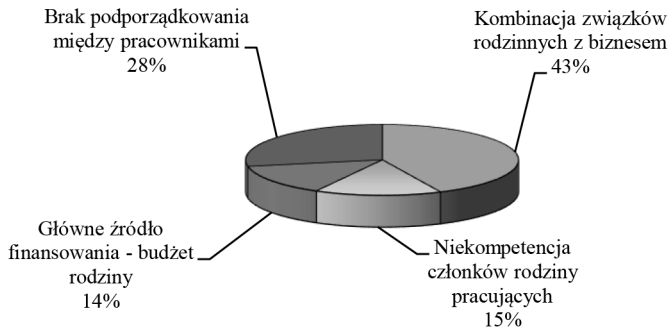
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Można to uznać za pozytywny trend, ponieważ firma rodzinna skupia się nie tylko na zysku, ale także na rozwoju, będzie generować dochody, jak i tworzyć nowe miejsca pracy dla mieszkańców. Zwiększenie liczby miejsc pracy, zwłaszcza o niskiej produktywności i małych wynagrodzeniach, które nie byłyby utworzone w formalnej sferze gospodarki, jest najwyższym pozytywnym skutkiem rozwoju biznesu rodzinnego na Ukrainie.

Pozytywne dla firm rodzinnych jest to, że osoby obejmują stanowiska kierownicze przez całe życie, biznes jest dla nich głównym źródłem dochodów i dziedzictwa dla przyszłych pokoleń, więc praca menedżerów koncentruje się na rozwoju. Dowodem na to jest opinia analityka biznesowego Izaaka Adizesa: „Jeśli chodzi o rodzinny biznes, możliwość przekazania dziedzictwa, zapewnienia przyszłości dzieciom jest dużo lepszą inwestycją niż tylko gotówka. Dużo lepiej przekazać swoim dzieciom gotową przyczynę ogromnych pieniędzy niż tylko banknoty. Ta metoda może wychowywać dzieci, nauczyć je szanować pieniądze i zmniejszyć ryzyko nieefektywnego wykorzystania środków” [Niuanse firm rodzinnych, 2014].

Jeśli spojrzymy na negatywne strony właścicieli firm rodzinnych, to są wśród nich: kombinacja związków rodzinnych z działalnością (43%), brak podporządkowania między pracownikami (28%), niekompetentni członkowie rodziny (15%), budżet rodziny jako główne źródło finansowania (14%) (Rys. 8). Jednak można powiedzieć, że wszystkie te wady znajdują się na poziomie przedsiębiorstwa i poradzenie sobie z nimi wymaga dużo zasobów.

Rysunek 8. Procentowy udział odpowiedzi zarządców firm rodzinnych na pytanie dotyczące negatywnych aspektów rodzinnego biznesu



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Uogólniając wyniki badań, można wyodrębnić główne zalety i wady biznesu rodzinnego i przedsiębiorców i państwa, oraz poukładać ich w kolejności według wagi, zgodnie z wynikami badań (Tab. 1).

Tabela 1. Zalety i wady funkcjonowania rodzinnego biznesu na Ukrainie

	Zalety	Wady
Z punktu widzenia firm rodzinnych	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Możliwość zaangażowania swoich dzieci w biznes</li> <li>2. Możliwość przekazania dziedzictwa, zapewnienia przyszłości dzieciom</li> <li>3. Brak nieoczekiwanych zaniechań, które mogą spowodować straty finansowe</li> <li>4. Maksymalizacja dochodu z rodzinnego biznesu, szybki zwrot zainwestowanego budżetu rodzinnego</li> <li>5. Wysoka motywacja pracy.</li> <li>6. Stabilność i trwałość.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Połączenie związków rodzinnych z biznesem.</li> <li>2. Brak podporządkowania pomiędzy pracownikami. Nieuzasadnione powołanie niekompetentnych pracowników tylko z powodu więzi rodzinnych; nierówne traktowanie pracowników z rodziny i spoza rodziny.</li> <li>3. Niekompetencja członkowie rodziny.</li> <li>4. Głównym źródłem finansowania jest budżet rodziny. Trudności w pozyskiwaniu znacznych ilości kapitału, brak kapitału na rozpoczęcie działalności.</li> <li>5. Możliwość powodowania konfliktów w firmie z powodu dumy i chęci konkurowania pomiędzy członkami rodziny.</li> <li>6. Możliwość nieporozumień między członkami rodziny.</li> </ol>
Z punktu widzenia państwa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rozwój gospodarczy.</li> <li>2. Wzrost PKB.</li> <li>3. Dodatkowe miejsca pracy.</li> <li>4. Wzrost konkurencji.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wzrost szarej strefy.</li> <li>2. Zaniżenie wpływów podatkowych, wadliwe konstruowanie polityki makroekonomicznej wskutek m.in. zwiększania się obiegu gotówki poza kontami bankowymi, błędnej alokacji pomocy społecznej (pomocy socjalnej rodzinom).</li> </ol>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród zalet warto wskazać to, że ich właściciele mają poczucie odpowiedzialności wobec pokoleń, które firmę tworzyły, a także tych, które przyjdą po nich. Firmy rodzinne mają większą od innych zdolność przetrwania w trudnych czasach, a w szczególności opierania się kryzysom. Gdy więc przychodzi trudny okres, zastawiają własny majątek i pracują po dwanaście godzin dziennie przez siedem dni w tygodniu, by firma nie przestała istnieć [<http://www.moznainaczej.com.pl/firmy-rodzinne-2>].

Wyniki badań SWOT – analizy funkcjonowania biznesu rodzinnego na Ukrainie z punktu widzenia przedsiębiorców przedstawiono na rys. 9.

Rysunek 9. Matrix SWOT – analiza funkcjonowania biznesu rodzinnego w Ukrainie

	<b>Możliwości</b> 1. Praktyka szkoleń personelu w studiach. 2. Uprozczone warunki tworzenia wartości. 3. Zwiększenie zaufania konsumentów do tej formy przedsiębiorczości.	<b>Zagrożenia</b> 1. Pogorszenie siły nabywczej. 2. Niewystarczające ramy prawne. 3. Rosnąca konkurencja.
<b>Mocne strony</b> 1. Wysoka motywacja pracowników. 2. Stabilność i trwałość. 3. Brak intryg i zaniechań.	Wprowadzanie nowych segmentów rynku poprzez zwiększenie zaufania do firmy rodzinnej.	Konkurencyjna polityka cenowa. Utworzenie nowej przewagi konkurencyjnej.
<b>Słabe strony</b> 1. Brak podporządkowania pomiędzy pracownikami. 2. Połączenie związków rodzinnych z biznesem. 3. Głównym źródłem finansowania jest budżet rodziny.	Zwiększenie poziomu wiedzy managerskiej poprzez szkolenia menedżerów na specjalnych programach. Zaangażowanie dodatkowych funduszy poprzez uczestnictwo w przetargach publicznych.	Nawiązanie współpracy z konkurentami, podział segmentów rynku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dzisiaj na Ukrainie istnieje wiele barier, które uniemożliwiają dynamiczny rozwój firm rodzinnych. Te firmy potrzebują wsparcia rządu i stworzenia przyjaznego środowiska, rządowego wsparcia inicjatyw przedsiębiorczych wśród młodych ludzi. W celu stworzenia odpowiednich warunków dla rozwoju firm rodzinnych należy opracować skuteczne programy rozwoju biznesu na poziomie państwowym i regionalnym, w szczególności poprzez rozwój przedsiębiorczości wśród młodzieży.

## 5. Zakończenie

Na podstawie studiów literaturowych oraz przeprowadzonych badań można sformułować listę wniosków i spostrzeżeń, które mogą być przydatne zarówno podmiotom rodzinnego biznesu, jak i odpowiednim organom administracji państwowej i regionalnej.

1. Choć Ukraina stopniowo przechodzi do gospodarki rynkowej oraz wzmocnienia prywatnej własności, która jest podstawą rodzinnego biznesu, nadal obserwujemy niski udział firm rodzinnych w gospodarce Ukrainy.
2. Pomimo oczywistych korzyści, wynikających z rodzinnego biznesu, ta forma działalności na Ukrainie jest słabo rozwinięta ze względu na szereg barier, które uniemożliwiają jej rozwój. Przedsiębiorstwa rodzinne borykają się z ogólnymi problemami, charakterystycznymi dla wszystkich ukraińskich przedsiębiorstw oraz problemami specyficznymi, wynikającymi z rodzinnego charakteru, dotyczącymi sfery zarządzania oraz stosunków społecznych. Coraz częściej firmy rodzinne praktykują unikanie regulacji życia społecznego, przepisów prawa podatkowego i ubezpieczeniowego, warunków zatrudnienia.
3. Wyniki przeprowadzonego badania wśród właścicieli (zarządców) firm rodzinnych wskazują, że przedsiębiorcy wykazali orientację na utrzymanie i rozszerzenie działalności gospodarczej swoich firm, w szczególności z myślą o przyszłej pracy i możliwości przekazania dziedzictwa, zapewnienia przyszłości dzieciom i firmie, a także napływu dochodów w rodzinie z rodzinnego biznesu. Przedstawiciele przedsięwzięć rodzinnych mają wysokie poczucie odpowiedzialności wobec pokoleń, które firmę tworzyły, a także tych, które przyjdą po nich.
4. Firmy rodzinne mają większą od innych zdolność przetrwania w trudnych czasach, a w szczególności opierania się kryzysom. Jednak niski poziom wsparcia ze strony państwa, pogorszenie stanu ukraińskiej gospodarki, brak odpowiednich warunków przy transformacji systemu gospodarczego w Ukrainie oraz wysoka skala szarej strefy gospodarki narodowej powodują, że część członków rodziny w firmach rodzinnych pracuje na własny rachunek w sposób nierejestrowany.
5. Szczególnie ważna rola w realizacji działań w celu wzmocnienia rozwoju firmy rodzinnej powinna należeć do państwa. Teraz Ukraina bardziej niż kiedykolwiek powinna stworzyć sprzyjające warunki dla takich firm, aby rozpowszechniać informacje na temat firmy rodzinnej i pomóc w zakładaniu i jej rozwoju. Szybszy i bardziej zrównoważony rozwój przedsiębiorstw rodzinnych byłby możliwy dzięki wdrożeniu rządowego wsparcia inicjatyw przedsiębiorczych, zwłaszcza wśród młodych ludzi.



---

W tym ujęciu stymulowanie rozwoju rodzinnej przedsiębiorczości powinno być traktowane przez państwo jako priorytetowe działanie polityki narodowej.

## Ograniczenia oraz dalsze kierunki badań

W odniesieniu do przeprowadzonych badań można wskazać dwa główne ograniczenia. Pierwszym z nich jest liczba i dobór podmiotów nimi objętych. Przeprowadzone badanie ma charakter branżowy, co może wywołać pytania o reprezentatywność wyników dla innych rodzajów przedsiębiorstw z inną osobowością prawną (spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, spółki akcyjne, przedsiębiorstwa państwowe, spółdzielnie). Drugi obszar to przyjęcie kryterium geograficznego i zawężenie badań do rynku ukraińskiego, zwłaszcza regionu lwowskiego. Na wyniki oczywiście miała wpływ specyfika uwarunkowań lokalnych. Dlatego interesującym wątkiem byłoby przeprowadzenie badań opartych na tej metodyce, ale obejmujących różne regiony Ukrainy (Wschód–Zachód), a nawet narodowości.

## Bibliografia

**Bosaja L.O. (2012)**, *Analiza problemów małych firm na Ukrainie*, Międzynarodowa Konferencja „Problemy gospodarcze Zrównoważonego Rozwoju Naukowego”, Sumy State University, Sumy, 3–5 kwietnia, T. 6. (Ukr.).

**Brzeziński A. (2014)**, *Interesy pracownicze w firmach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Wydawnictwo SAN, Tom XV, Zeszyt 7, Część III, ss. 193–206.

**Budynskij P. (2014)**, [online], [http://budynskiyi.lviv.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=135&Itemid=103](http://budynskiyi.lviv.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=135&Itemid=103), dostęp: 16 stycznia 2015. (Ukr.).

**Burda V. (2012)**, *Ludzie w rodzinnym biznesie*, [online], <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1429>, dostęp: 16 stycznia 2015. (Rus.).

**Chukhray N., Kulyniak I. (2014)**, *Rodzinny biznes oczami polskich oraz ukraińskich studentów*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Wydawnictwo SAN, Tom XV, Zeszyt 7, Część III, ss. 351–368.

*Firmy rodzinne* (2014) [online], <http://www.moznainaczej.com.pl/firmy-rodzinne-2>, dostęp: 16 stycznia 2015. (Ukr.).

**Galeta O. (2009)**, *Rozwój przedsiębiorstw w Ukrainie: problemy i perspektywy*, VI Konferencja Naukowa „Studenti i młodzi: postęp naukowy», Lwów, Akademia Biznesu i Prawa, Lwów. (Ukr.).

**Karimow A. (2014)**, *Firma rodzinna: plusy i minusy rodzinnego biznesu*, [online], <https://kontur.ru/articles/579>, dostęp: 16 stycznia 2015. (Rus.).

**Kondratiuk Y.P. (2013)**, *Problemy firm rodzinnych na Ukrainie*, „Legal weekly” [online], <http://legalweekly.com.ua/index.php?id=16061&show=news&newsid=123216>, dostęp: 16 stycznia 2015. (Ukr.).

*Konferencja w LvBS «Zarządzanie rodzinnym biznesem z pokolenia na pokolenie»* (2013), [online], <http://lvbs.com.ua/uk/cfamily>, dostęp: 16 stycznia 2015. (Ukr.).

**Lech G.A., Telishevska W. (2009)**, *Stan i tendencje w zakresie funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego na Ukrainie*, „Biuletyn Naukowy Narodowego Uniwersytetu Leśnictwa Ukrainy” PBB Narodowy Uniwersytet Leśnictwa Ukrainy, Lwów, Vol. 19.11. (Ukr.).

**Ligonenko L., Piratovsky G. (2013)**, *Prywatnego i rodzinnego biznesu: sytuacja na świecie i ukraińskich realiów*, „Handel i rynku Ukraina”, Vol. 36, ss. 230–242. (Ukr.).

*Niuanse firm rodzinnych* (2014), [online], <https://msb.aval.ua/news/?id=24677>, dostęp: 16 stycznia 2015. (Ukr.).

*Oferta rodzinna firma aby zmniejszyć rozmiar jednej stawki podatkowej* (2013), [online], <http://www.dkrp.gov.ua/info/1238>, dostęp: 16 stycznia 2015. (Ukr.).

**Olejniczak K. (2014)**, *Obrazy przedsiębiorczości rodzinnej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Wydawnictwo SAN, Tom XV, Zeszyt 7, Część III, ss. 335–347.

**Pletneva S. (2014)**, *Problemy z rodzinnego biznesu* (2014), [online], <http://worldrssi.info/biznes/menedzhment/problemy-semeinogo-biznesa.html>, dostęp: 16 stycznia 2015. (Rus.).

*Problemy małych firm rodzinnych na Ukrainie* (2013), [online], <http://trillium.com.ua/problemy-semejnego-biznesa-v-ukraine>, dostęp: 16 stycznia 2015. (Ukr.).

---

*Profesor Uniwersytet w Pizie powiedział studentów na temat funkcji i strategii firmy rodzinnej* (2013), [online], <http://lnu.edu.ua/index.php?q=information&new=702>, dostęp: 16 stycznia 2015. (Ukr.).

*Projekt ustawy Ukrainy „O rodzinnym biznesie”* (2010), [online], [http://ukrlegprom.org.ua/ua/golovni\\_podiiii/zakon\\_ukraiiii\\_pro\\_simejne\\_pidpriemstvo.html](http://ukrlegprom.org.ua/ua/golovni_podiiii/zakon_ukraiiii_pro_simejne_pidpriemstvo.html), dostęp: 16 stycznia 2015. (Ukr.).

**Przybyła M. (2014)**, *Postrzeganie przedsiębiorstwa rodzinnego przez jego pracowników*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Wydawnictwo SAN, Tom XV, Zeszyt 7, Część III, ss. 217-230.

*Rodzina biznes: szanse i ryzyka* (2010), [online], <http://innovations.com.ua/ua/articles/14006/temp>, dostęp: 16 stycznia 2015. (Ukr.).

*Rodziny biznes: szanse i zagrożenia* (2010) [online], <http://innovations.com.ua/ua/articles/14006/temp>, dostęp: 16 stycznia 2015. (Ukr.).

**Schneider F., Ernest H.D. (2000)**, *Shadow Economies: Size, Causes and Consequences*, „Journal of Economic Literature”, Vol. XXXVIII.

*Tefft: Amerykański biznes na Ukrainie przeszkadza kumoterstwo* (2011) [online], <http://www.kyivpost.ua/business/news/tefft-amerikanskomu-biznesu-v-ukrayini-zavazhaye-kumivstvo.html>, dostęp: 16 stycznia 2015. (Ukr.).

**Wołkow D.A. (2011)**, *Problemy firm rodzinnych na różnych etapach cyklu życia produktu*, „Rosyjska przedsiębiorczość”, Rosja, Moskwa, № 4, Vol. 1 (181). (Rus).



**Alba María del Carmen González Vega**

Universidad Autónoma Metropolitana - Unidad Iztapalapa, México

## La naturaleza performativa de la empresa familiar. Un estudio de caso

### **The Organizational Aspects of a Family Company – the Case Study**

---

**Abstract:** This research shows the organizational aspects of a family company based on qualitative methodology, in order to recognize complex elements of its nature and its dynamics, from examining the economic, political, cultural and symbolic context that woven give life to an organization and a family establishes certain organizational practices that impact on their routines and operational forces from the external environment that disrupts until the affections that intersect to give a specific dynamic, where money, work and power are subject to social imaginary, power structures, institutions, and relationships of the different organizational actors that find expression in organizational performance. For which this paper is divided into three sections; 1) the dynamics of family business which explores the relationship between money, work and tensions are interwoven; 2) the family business as a field that investigates the case study being conducted for the dissertation and; 3) reflections are based on the revised materials to account for the complexity of the nature of the family business.

**Key-words:** money, power, work, field and family business.

## Introducción

El presente escrito parte de la idea de que la empresa familiar es un sistema complejo adaptativo<sup>1</sup> compuesto por dos instituciones sociales de gran impor-

---

1. es complejo en el sentido de que es diverso y conformado por múltiples elementos interconectados; y adaptativo, porque tiene la capacidad de cambiar y aprender de la experiencia.

tancia para la reproducción social, la familia y la empresa; cada una con reglas, valores, creencias y comportamientos específicos de su campo; su dinámica se establece a partir de las capacidades competitivas y sus relaciones de producción, crecimiento y estrategia de cualquier empresa (Castaings 2001) y; a las relaciones de consanguinidad y afecto que cohesionan y reproducen a una familia. La empresa familiar está sujeta a un contexto económico, cultural y social que establece relaciones sociales y económicas de producción y; formas de organización del trabajo específicas bajo esquemas de parentesco adaptadas de la fusión de éstas dos instituciones sociales, cuya finalidad es la eficiencia y productividad del sistema empresarial y la continuidad de éste como patrimonio de la familia (Cisneros, Ramirez & Magallón 2011). Sin embargo, esta relación es compleja y se adapta a las múltiples interrelaciones que se suscitan en las estructuras de poder, reglas, relaciones y actores y; a la construcción social de lo que debe ser, es y quiere ser la familia y la empresa donde el dinero, el trabajo y el poder se sujetan a imaginarios sociales, estructuras de poder, instituciones, y las relaciones de los diferentes actores organizacionales que tienen su expresión en el desempeño organizacional.

## I. Revisión teórica: La dinámica de la empresa familiar

### A. La empresa familiar y el dinero

La empresa familiar está sujeta a las reglas del mercado al que pertenece, ya sea local, regional o internacional, y para su sobrevivencia, crecimiento o desarrollo debe de establecer estrategias de acción y fomentar sus capacidades competitivas para lograr generar el excedente (Castaings 2001) que se transformará en ganancias monetarias para la familia; es decir, un medio productor de dinero que cubra sus necesidades y la continuidad del sistema empresarial. Un punto importante de tener en cuenta, es que, en términos ideales, la empresa familiar se establece con la necesidad de crear un medio de trabajo, un medio generador de riqueza económica y dejar de ser fuerza de trabajo a ser dueños de un medio de producción y que con el paso del tiempo, ésta se herede como patrimonio; es decir que, el empresario como actor principal de la economía y, como parte y sustento de una familia, puede surgir a partir de esta necesidad reconocida.

En el Circuito de Mercancías y Servicios, a la familia se le soslaya sólo como un agente económico que consume, ahorra, invierte y ofrece servicios de trabajo; sin embargo, ésta ante necesidades sociales y de reproducción económica buscará estrategias que la sitúen como familia empresaria; es decir, que la propiedad de una empresa se encuentre en manos de una familia.

Esto, nos lleva a la reflexión sobre la conceptualización del empresario como aquel innovador de productos, de mercados; e impulsor del cambio y de la productividad (Castaingts 2001); sino a este, interactuando en un sistema social más complejo que lo define como individuo, y que este impulso y condición de ser empresario estén incluidos otros deseos como la continuidad y el bienestar de la familia a través de la generación de riqueza económica<sup>2</sup>. Es decir que, la familia, al igual que la sociedad moderna, requiere de dinero para su reproducción biológica, económica, política e imaginaria de lo social (Castaingts 2014); y es así que, que la empresa se convierte en un medio concreto de subsistencia.

## B. La empresa familiar y trabajo

Como sistema complejo, la empresa familiar delimita formas de cooperación y de colaboración específicas que tienen impacto en la productividad y eficiencia del desempeño organizacional; es decir que, el trabajo y la forma de organizarse, de concebirse y de llevarse a cabo no sólo se contempla bajo la dimensión de generar ganancias monetarias y el conjunto de actividades humanas coordinadas para producir algo (Castaingts 2014), sino a esta imbricación de racionalidades económicas y afectivas que se conjugan para dar vida a la empresa familiar.

La estructura del poder en una empresa familiar se da a partir de la imbricación de los dos sistemas sociales; donde el sistema empresarial se define como:

*“un tipo específico de organización; es decir, se analiza bajo la perspectiva de los Estudios Organizacionales, definiéndose como “a los espacios –más o menos– difusos, cambiantes, estructurados y estructurantes en donde los individuos realizan diversos procesos con mayor o menor grado de ambigüedad e incertidumbre, que se relacionan o no a objetivos – personales y organizacionales– diversos y ambiguos, en el contexto de la acción organizada. Dicha acción es restringida de múltiples formas por marcos institucionales internos y externos y cruzada por lógicas de acción económica, instrumental, tecnológica, organizacional, política, social, sentimental, cultural, simbólica, psicológica, discursiva y metafórica (De la Rosa 2004 en Ramírez, De la Rosa, & Vargas 2011, p. 15),*

---

2. Aunque he de aclarar que esta necesidad de continuidad y bienestar no se reduce únicamente en términos económicos, sino se reconoce esta imbricación con necesidades complejas del ser humano ya sean simbólicas y psicológicas.

Donde dominación está basada en el arreglo medios- fines, en la racionalidad instrumental, en los estatutos y normas explícitas, así como la autoridad está sustentada en la estructura organizacional (Weber, 1983) y su funcionamiento se referencia a la división de trabajo y la coordinación bajo un esquema de técnica y conocimiento (Mintzberg 2002). En el caso de la familia, la jerarquía de poder está establecida a partir de la construcción social de las relaciones de afecto, confianza y respeto, de una sociedad dada; en términos de Weber, (1983), en la dominación tradicional con base en las creencias y tradiciones.

Las estructuras de poder en la empresa familiar se ven empalmadas por esta imbricación, en el caso que el padre es el director, éste es quien toma las decisiones y su palabra es poder, y los empleados que pueden ser o no esposa e hijos acatarán la regla implícita del sistema familiar y la regla explícita del sistema empresarial. Una de las principales problemáticas encontradas en la organización del trabajo es cuando la jerarquía de la empresa y la familiar no encajan; es decir, es incongruente y trae consigo tensiones explícitas; por ejemplo, cuando la esposa es quien funge de jefe de departamento y el hijo de director general; en el sistema familiar la madre es quien detenta un mayor poder y mecanismos de dominación y el hijo acata y se somete. Es en este sentido, que las cosmovisiones de cómo debería de ser la empresa se contraponen en la definición de esquemas poder y juego entre los participantes en la organización que también son familiares y que le dan sentido a sus acciones con base en la racionalidad económica, pero también a las relaciones de afecto y de consanguinidad.

Otro punto de reflexión gira en torno a la generación de competencias y de resolver las necesidades de crecimiento del sistema empresarial a través de la inclusión de la familia en puestos que no corresponden con sus capacidades y habilidades, llamado nepotismo (Leach 2009); sin embargo, esto se puede explicar a través de esta necesidad de continuidad y la finalidad por la cual se estableció la empresa, la búsqueda de perpetuidad del patrimonio a partir de generar un medio de producción para la familia, la cual no podría no estar basada únicamente en la racionalidad económica; sino a las emociones que cohesionan el orden familiar; y dado esto, la generación de riqueza monetaria y las relaciones que se establecen, no sólo se dan bajo un esquema meramente de intercambio de un salario o de una prestación; ya que en algunos casos, la familia no recibe contraprestación a su fuerza de trabajo y ésta sólo representa un insumo necesario pero altamente valioso que se dirige a la continuidad y el bienestar de la familia; de tal forma que, los mecanismos de cooperación y colaboración se pueden sujetar a comportamientos establecidos en el seno de la familia, las creencias y ritos que se entremezcla en la reproducción imaginaria de lo que deber ser; es decir, la cooperación no como un medio de



intercambio de mercancías, sino como una expresión del amor, del respeto y la confianza al ser parte de.

Bajo esta lógica, se considera que una parte de la esencia de la empresa familiar y su racionalidad económica e instrumental se sustentan en la economía abierta y globalizada del contexto regional y mundial, dando lugar a que sus fuerzas operacionales maniobren bajo un esquema de alto grado de incertidumbre, por lo que sus niveles de competitividad se convierten en uno de los factores clave para su continuidad y permanencia (Castaingts 2001) siendo los siguientes:

1. los costos de producción de la empresa,
2. la tasa de ganancia que se necesita para financiar el crecimiento,
3. la tasa de ganancia que se considera como socialmente aceptable y deseable para la empresa,
4. el porcentaje de participación que tiene sobre el total del mercado considerado y,
5. a la reacción de los consumidores frente al precio impuesto.

Es decir que, la empresa familiar tiene esta naturaleza, la combinación y fusión de lógicas que dan lugar a un sistema complejo de interacciones e interdependencias que se explicitan en la dinámica organizacional, es decir, que tiene esta doble naturaleza que no podemos separar y establecer límites; es empresa y requiere ciertos requerimientos para su continuidad como lo es el reconocimiento por parte de sus integrantes de que pertenece a un sistema económico, político y social que se sujeta a las fuerzas de las competencias del sector al que pertenece y al nivel de capacidad de supervivencia y crecimiento que puedan implementar como familia.

## C. Tensión en la empresa familiar

La dinámica de la empresa familiar está sujeta, como lo dijimos al principio, a partir de las complejas interrelaciones que se suscitan; emergencias positivas y/o negativas que dan pie a grandes éxitos o grandes fracasos que se forjan a partir de condiciones precisas en un momento determinado. Para unas, la familia será un pilar fundamental de éxito a partir de ciertos comportamientos, experiencias, habilidades y valores que se entremezclan para exponerse como capacidades organizacionales en el proceso de producción; y para otras, un conflicto constante que no corresponde a las necesidades empresariales convirtiéndose en perturbadores.

Pareciera que el conflicto en aquellas empresas familiares llamadas exitosas está ausente; sin embargo, y como todo sistema complejo, el conflicto se vuelve un catalizador o disparador de emergencias que mueve y ajusta las acti-

vidades operativas y creativas para dar lugar a nuevas funcionalidades y nuevos estadios. Esto tiene que ver en la forma que se conceptualiza el conflicto y la construcción del deber ser de toda empresa; en la literatura aglosajona y específicamente de la línea de la *Family Business Review* establece y busca los medios de reproducción exitosos sobre la continuidad de la empresa; es decir, lo que se debe de hacer y lo que no se debe hacer, dando pautas de comportamiento en la operatividad y dinámica de la empresa; sin embargo, la lógica de la empresa familiar mexicana tiene otros elementos para su comportamiento y cosmovisión de cómo debe ser que tiene que ver con aspectos de reproducción simbólica legitimados primeramente en la colectividad y, en segundo plano con base en las reglas explícitas e implícitas de la sociedad mexicana.

Sin embargo, la fusión de los dos sistemas sociales no es simple y causal; sino es una construcción compleja de los elementos que lo conforman y de relaciones interdependientes que les otorgan características específicas que dan lugar a adaptaciones diversas, de ahí la particularidad de cada empresa. Es decir, que no sólo hay un equilibrio posible sino diferentes tipos que se ajustan a la estabilidad y al caos, que se repliegan a procesos evolutivos creativos generados por los integrantes de la empresa familiar influenciando o creando nuevos estadios organizacionales generando aprendizaje organizacional o el rompimiento del sistema.

### I. Objetivo:

Indagar sobre la naturaleza de empresa familiar desde la perspectiva de estudios organizacionales.

### II. Método:

Para el desarrollo de la presente investigación, se está utilizando metodología cualitativa; las principales herramientas son entrevistas semiestructuradas, observación no participante y revisión documental e histórica en un estudio de caso.

### III. Resultados preliminares:

#### La empresa familiar como campo

Después de hacer una revisión sobre la dinámica general de la empresa familiar, podemos observar que la definición de campo de Castaingts (2014) nos puede dar una interpretación más completa y, sobre todo bajo un esquema de mayor complejidad entre los elementos que se interrelacionan; en este sentido, se considera necesario hacer una vinculación del concepto de campo y el estudio de caso que se lleva a cabo en la investigación doctoral.

Se define como campo:

... un espacio social y/o físico en el que se encuentran involucrados actores, relaciones y reglas...y como un conjunto estruc-

---

turado de juegos entre los actores y que, como todos los juegos, están sujetos a reglas y premios o castigos en función del juego de cada actor (p. 127 y 128).

## A. Estudio de caso

La investigación doctoral se lleva a cabo en una empresa de propiedad familiar<sup>3</sup> con el siguiente perfil:

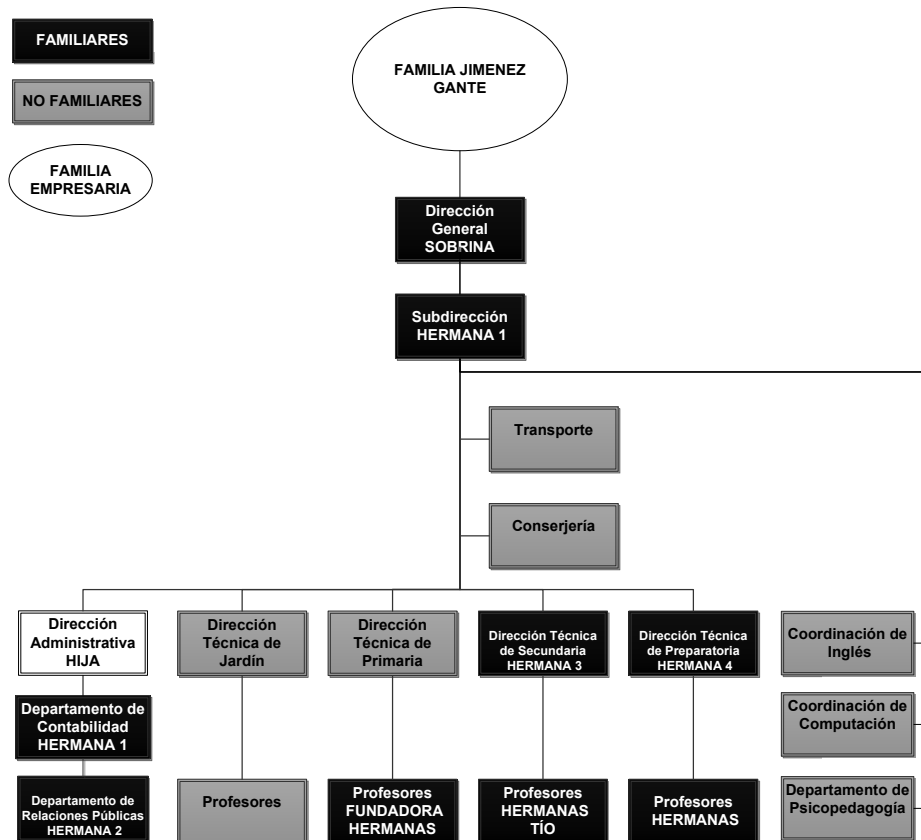
- Escuela de sostenimiento privado.
- Giro: educación.
- Servicios: Pre-escolar, primaria, secundaria y preparatoria.
- Años de vida: 33 años.
- Tamaño: Mediana.
- fundadora de la organización: Sonia Gante Mendieta y copropietario Raúl Jiménez.

La propiedad está concentrada en una familia -la familia Jiménez-Mendieta- y algunos puestos de estratégicos están operados por integrantes de la familia nuclear y ampliada con respecto a la fundadora como se plasma en el organigrama 1:

---

3. En el presente estudio de caso se hace explícito que los nombres son ficticios ya que se concertó que sus datos fueran anónimos.

Organigrama 1-ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FAMILIA



Fuente: elaboración propia con base en entrevistas realizadas

## B. Actores

En este caso, se identifican a los actores con base en la definición siguiente:

“Son personas que participan en mercados, en otorgamiento de dones o en relaciones con grupos o el Estado. Estas personas pueden ser vendedores o compradores que se encuentran en relaciones de cooperación o competencia con otras personas o entre ellas mismas. Entre estos actores se establecen configuraciones que conducen a comportamientos y a interdependencias” (Castaingts 2014, p. 146).

En el caso del presente estudio se identifican a tres actores en el interior de la organización; los propietarios, los empleados familiares y los empleados no

familiares. Estos actores tienen relaciones implícitas del modo de producción al que pertenecen, la diferencia entre propietario y aquellos que son fuerza de trabajo; sin embargo, las relaciones que se entremezclan en aquellos que conforman actores en la empresa familiar se conforman con base en alianzas políticas específicas, con una naturaleza ambivalente, la alianza de los integrantes de la familia para la continuidad del sistema; es decir, una serie de acciones que configuran para que la empresa lleve a cabo su función de la mejor manera y, ésta siga siendo una fuente de empleo para los empleados familiares y una fuente generadora de recursos económicos para la familia empresaria. Bajo este esquema de alianzas políticas, la cooperación se sustenta bajo dos esquemas; por un lado las relaciones consanguíneas que denotan relación de amor, confianza y respeto; por otro lado, bajo los esquemas de reproducción social del trabajo, un salario, prestaciones y beneficios sociales establecidos bajo un contrato. La tensión de las alianzas se basa en las tensiones inherentes a las contradicciones sociales de la relación de la propiedad privada y fuerza de trabajo; y a las relaciones contrapuestas de las jerarquías de autoridad del sistema familiar y el sistema empresarial; así como los conflictos derivados de las cosmovisiones particulares de cómo hacer el trabajo y las actividades derivadas de este.

## C. Reglas

En cuanto a las reglas, identificamos de dos tipos:

### 2. Las reglas externas:

- a) delimitadas por el sector al que pertenece; en este caso la Secretaría de Educación Pública (SEP) para jardín, primaria y secundaria y; la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) para preparatoria.
- b) que regulan las relaciones laborales entre particulares como lo es la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).
- c) que establecen los parámetros de administración fiscal, en este caso, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Servicio de Administración Tributaria (SHCP).

### 2. Las reglas internas:

- a) Las reglas formales: aquellos parámetros explícitos de comportamiento y actividades derivados del trabajo y de la profesión, regularmente expuestos en las funciones del puesto.
- b) Las reglas implícitas: aquellos parámetros de comportamiento y actividades derivados de las relaciones consanguíneas: de las formas, creencias y hábitos construidos del sistema familiar. Y aquellas referidas a la dinámica organizacional específica de la interacción de todos los actores.

Los premios y castigos también tienen esa referencia externa e interna, la primera que tiene que ver con el cumplimiento de las reglas establecidas para llevar a cabo su función educativa en donde la SEP y la UNAM determinan ciertas prácticas específicas; las reglas formales internas que tienen que ver con la actividad cotidiana de la organización a partir de las formas de control y evaluación al desempeño de la persona en el puesto que funge como reconocimientos simbólicos y/o económicos o el castigo mayor la salida del sistema ; y por último el cumplimiento de las reglas informales, los premios y castigos que se sujetan al juego familiar, como mayores grados de libertad en las funciones del puesto y la imbricación a partir de su rol en la familia y en la empresa; o la supresión del habla<sup>4</sup> en cualquier ámbito ya sea en la empresa o en espacios de convivencia con la familia.

## D. Instituciones

Para Castaingts (2014) la escuela Regulacionista francesa: “*una institución es una codificación de una o varias relaciones sociales fundamentales.....que normalizan las representaciones individuales e inducen a acciones y prácticas sociales*” (p. 148). Es decir que, las instituciones constituyen creencias y reglas de actuación, ya sea a partir de una visión individual y una cosmovisión colectiva de lo debe ser, a partir de una codificación simbólica que se establece en un código de conducta. En el caso del presente estudio, se encuentran como referencia tres instituciones principales: la empresa, la familia, y la educación, las cuales se explican a continuación en la tabla 1:

---

4. Castigo identificado a través de entrevistas realizadas.

Tabla 1-Instituciones en el estudio de caso de la empresa familiar

<b>Empresa</b>	
<b>Objeto organizacional</b>	División y coordinación del trabajo con base en parámetros de eficiencia y eficacia. Dominación racional (Weber, 1983)
<b>Objeto económico</b>	Producción de bienes y servicios. Generación de excedente.
<b>Objeto social</b>	Unidad económica que permite la reproducción social a través del pago de salarios y distribución del excedente.
<b>Reglas</b>	Del mercado, las fuerza de la competencia, estrategias de acción para la supervivencia y crecimiento de la empresa.
<b>Familia</b>	
<b>Objeto biológico</b>	Reproducción de la especie
<b>Objeto económico</b>	Unas familias producen, otras distribuyen y todas consumen. El trabajo para la familia es el elemento que sustenta la organización socioeconómica actual.
<b>Objeto social</b>	Se refiere tanto a la transmisión de conocimientos, valores, normas, costumbres, tradiciones, como a la formación de hábitos y actitudes. Relaciones afecto, amor, confianza, respeto, etcétera.
<b>Reglas</b>	Sociales insertas en un contexto histórico y cultural específico. Construcción social de las relaciones afectivas y de consanguinidad de la familia.
<b>Educación- Escuela</b>	
<b>Objeto económico</b>	Desarrollo de habilidades, conocimientos y aptitudes para la formación de la fuerza de trabajo.
<b>Objeto social</b>	Reproducción de sistemas de disciplina y de reproducción económica y social.(Castaingts, 2014) (Espinosa, 2010)
<b>Reglas</b>	Sociedad del conocimiento y desarrollo de competencias para el trabajo. Imposición de la política educativa del Estado. Prácticas concretas establecidas por las grandes organizaciones educativas de la sociedad mexicana; en este caso, la SEP y la UNAM.

Fuente: elaboración propia

En la tabla 2 se exponen los componentes identificados del campo del estudio de caso de la empresa familiar y en el esquema 1 se presenta la interrelación de los componentes.

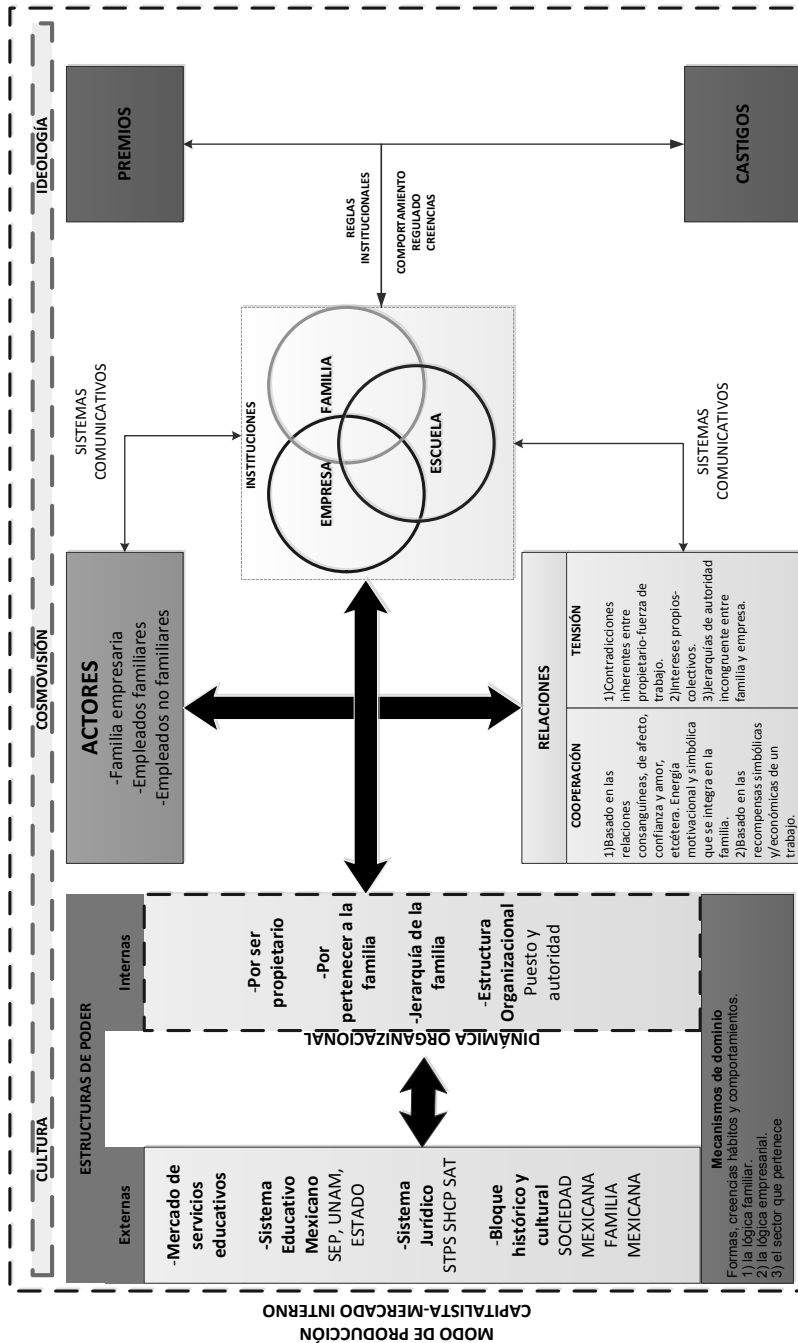
Tabla 2 - Componentes del campo de la empresa familiar

Componentes del campo	Naturaleza expuesta
<b>Actores</b>	Familia propietaria, empleados familiares y empleados no familiares
<b>Modo de producción: Capitalista</b>	Separación de la propiedad privada y la fuerza de trabajo Propiedad privada-Familia empresaria Fuerza de trabajo :Empleados familiares y empleados no familiares
<b>Estructuras de poder</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Por ser propietario.</li> <li>2) Por pertenecer a la familia.</li> <li>3) Jerarquía de la familia.</li> <li>4) Basado en la estructura organizacional y al puesto que se funge.</li> </ol>
<b>Reglas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Externas; al sector que pertenece, las organizaciones que regulan el trabajo y el cumplimiento de obligaciones fiscales</li> <li>2) Internas: explícitas e implícitas orden familiar y dinámica organizacional.</li> </ol>
<b>Mecanismos de dominio</b>	Formas, creencias hábitos y comportamientos. <ol style="list-style-type: none"> <li>1) la lógica familiar.</li> <li>2) La lógica empresarial.</li> <li>3) Al sector que pertenece</li> </ol>
<b>Cooperación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Basado en las relaciones consanguíneas, de afecto, confianza y amor, etcétera. Energía motivacional y simbólica que se integra en la familia.</li> <li>2) Basado en las recompensas simbólicas y/económicas de un trabajo.</li> </ol>
<b>Tensión</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Contradicciones inherentes entre propietario-fuerza de trabajo.</li> <li>2) Intereses propios-colectivos.</li> <li>3) Jerarquías de autoridad incongruente entre familia y empresa.</li> </ol>
<b>Premios y castigos</b>	Referenciado al tipo de reglas y a las instituciones que se conjugan en la dinámica organizacional.
<b>Instituciones principales</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Empresa</li> <li>2) Familia</li> <li>3) Educación</li> </ol>

Fuente: elaboración propia.



Esquema 1 -Interrelación de los componentes del campo de la empresa familiar



Fuente: elaboración propia con base en (Castaingts 2014)

## V. Reflexiones

En la búsqueda de comprender la naturaleza de las organizaciones, en este caso la empresa familiar, hemos tratado de comprenderla bajo esquemas de complejidad, es decir, a través de las múltiples interrelaciones que se suscitan en ellas y en el contexto histórico, económico, político y cultural que influencia de diferentes formas la dinámica organizacional. La empresa familiar se establece con un fin explícito en un contexto determinado y en un momento histórico específico; es decir, la búsqueda del dinero como medio de reproducción social de la familia a partir de la creación de un medio de trabajo y de supervivencia que gira en torno a la generación de la riqueza monetaria y la creación de un patrimonio que sirva de sustento. De tal forma que la actividad económica y la relación con el trabajo, no sólo se determina como una función sencilla de producción sino a la relación compleja de observarlo bajo esquemas culturales y simbólicos que se configuran con base en las relaciones que se entretienen entre el individuo—familia—organización—sociedad; relaciones que se conjugan para determinar ciertas prácticas, métodos y formas de llevar a cargo una empresa; en este sentido, la empresa familiar no es un ente aislado es un organismo que se encuentra sustentando en estructuras específicas de poder externas e internas que establecen ciertas directrices en la reproducción del imaginario organizacional configurando mecanismos de dominio sustentados en las diversas instituciones que tienen una influencia claramente identificable y otras que no son lo del todo pero que ejercen fuerza para conformar un sistema empresarial.

La empresa familiar tiene esta naturaleza ambivalente y no excluyente, ser una organización que sustenta sus actividades empresariales con base en las relaciones de consanguinidad, amor, respeto y confianza, las cuales se entremezclan con las necesidades empresariales y las necesidades familiares, relaciones de cooperación y tensión inherentes y entremezcladas de las relaciones de producción, de las relaciones entre la familia empresaria, los empleados familiares y no familiares, las expectativas e intereses de cada rol, juego y alianzas políticas que se entrecruzan con su inserción en un mercado específico de bienes y servicios, sistemas jurídicos y educativos estableciendo ciertas prácticas concretas en la dinámica organizacional.

En la presente reflexión se tuvo un acercamiento mucho más complejo de lo que son las empresas familiares; es decir, de las relaciones que se entretienen con base en su naturaleza; que el proceso económico es también un proceso social que construye ciertos imaginarios sociales, no bajo la relación causa-efecto sino a la relación multicausal y homeostática que se manifiestan en el orden y caos de la dinámica organizacional de una empresa familiar

---

con base en la construcción social del desempeño, de las formas, prácticas y hábitos que se sujetan a escenarios particulares pero a la vez influenciados por las instituciones, la cultura, las cosmovisiones e ideologías del dinero, del poder y el trabajo.

---

## Referencias bibliográficas

- Belausteguigoitia R., Imanol. (2010)**, *Empresas familiares : su dinámica, equilibrio y consolidación* (Primera.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Castaingts T.J. (2001)**, *Los sistemas comerciales y monetarios en la triada excluyente. Un punto de vista latinoamericano*. México, DF.: Plaza y Valdés y Universidad Autónoma Metropolitana.
- Castaingts T.J. (2014)**, *Dinero, Trabajo y Poder* (En proceso de revisión editorial.). Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- Cisneros L., Ramírez G., & Magallón A. (2011)**, Control en el empresa familiar. *AD- MINISTER*, 18(enero-junio 2011), 49–76.
- Espinosa Y.A. (2010)**, MARCAS DEL PASO EN LA EDUCACION BASICA EN LOS AHORA ADULTOS. *Rayuela*, 2(3).
- Leach P. (2009)**, *La empresa familiar* (3ra ed.). Argentina: Granica.
- Mintzberg H. (n.d.)**. *La estructuración de las organizaciones*.
- Ramírez G., De la Rosa A. A., & Vargas L.G. (2011)**, Estudios Organizacionales y Administración. Contrastes y complementariedades: caminando hacia el eslabón perdido. *Revista Electrónica Forum Doctoral*, (3), 7–51.
- Weber M. (1983)**, *Economía y sociedad*, México: Fondo de Cultura Económico.

**Małgorzata Sosińska-Wit**

Politechnika Lubelska

## Inwestycje firm rodzinnych w województwie lubelskim na podstawie badań ankietowych

### **Family Businesses Investments in the Voivodeship of Lublin Based on Survey Results**

---

**Abstract:** Family businesses as an important representative of the SME sector, allowed to build a basic indicators of the economic growth in the voivodeship where they're operating. Family businesses create the most of the workplaces which are flexible, easily adaptable to customer expectations and mostly changeable to economic conditions. To their normal development investments are necessary. The subject of this article is to present the family business investment as a factor which determines their development.

Analysis of family businesses investment has been created based on statistical information and surveys carried out in 494 enterprises in the voivodeship of Lublin, conducted in the years 2012–2014. The subjective opinions of business owners about functioning and development of entities restrictions in the period 2010–2013 were investigated.

**Key-words:** investment, SME sector, barriers of the family businesses development.

## Wstęp

Każda firma, niezależnie od wielkości czy branży, musi podejmować przedsięwzięcia rozwojowe. W przeciwnym razie, działając w warunkach konkurencji, jest skazana na porażkę. Przedsięwzięcia rozwojowe mają na celu wzrost wartości firmy, poprzez zwiększenie przyszłych dochodów. Może się to wiązać ze zwięks-

szeniem produkcji, ale też z modernizacją, służącą poprawie jakości czy ograniczeniu kosztów. Coraz wyższe wymagania klientów często powodują, że zaniechanie określonych przedsięwzięć prowadzi do utraty rynków zbytu i klientów.

Inwestycje, działania podejmowane w celu osiągnięcia zamierzonych korzyści finansowych, odgrywają bardzo istotną rolę w działalności wszystkich przedsiębiorstw, jak również w rozwoju regionu, w którym podmioty te funkcjonują. To one mają kluczowy wpływ na kształtowanie się sytuacji ekonomicznej firmy oraz czynników decydujących o jej dalszym rozwoju [Gajdzik 2011, s. 157]. Inwestycje są konieczne w celu utrzymania konkurencyjności, dzięki nim podmiot nie tylko może zwiększyć swoją rentowność, lecz również obniżyć koszty bądź poprawić warunki wykonywanej pracy. Decyzje inwestycyjne są niezwykle ważnym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa, który kształtuje jego długookresową efektywność. Ciągłe podejmowanie różnorodnych przedsięwzięć umożliwiających rozwój jest niezbędnym warunkiem istnienia przedsiębiorstwa we współczesnej gospodarce rynkowej, gdzie z roku na rok pogłębia się specjalizacja wytwórców i zwiększa się liczba konkurentów na rynku krajowym i międzynarodowym.

Inwestycje stanowią również podstawę dla rozwoju gospodarczego, przyczyniając się do poprawy standardów życia i zaspokojenia ludzkich potrzeb, zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych. Niski poziom inwestycji jest jednym z kluczowych problemów gospodarki polskiej. Tymczasem wiedza i umiejętne jej wykorzystanie stały się w ostatnim czasie podstawowym czynnikiem decydującym o atrakcyjności i konkurencyjności gospodarki na rynku globalnym.

Firmy rodzinne, które w większości przypadków należą do sektora MŚP (małych i średnich przedsiębiorstw) cechują się elastycznością i łatwością dostosowania do sytuacji rynkowej oraz reagowania na potrzeby rynku. Często brakuje im jednak środków finansowych, które pozwoliłyby im się rozwijać i powiększać swoje rozmiary. Szczególnie, gdy inwestycje są bardzo kosztowne i wymagają zaangażowania znacznego kapitału.

Celem artykułu jest ocena dotychczasowych działań inwestycyjnych małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych województwa lubelskiego w latach 2010–2013. Podmiotem badań są mikro, małe i średnie jednostki działające w województwie lubelskim. W pracy wykorzystano dane statystyczne zawarte na stronach Głównego Urzędu Statystycznego oraz wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w dwóch okresach. Badaniami objęto losowo wybranych przedsiębiorców, w tym podmioty rodzinne województwa lubelskiego. Badania ankietowe przeprowadzono w latach 2011–2012 roku wśród 240 podmiotów, wśród których były 84 firmy rodzinne (I tura badań) i w latach 2013–2014 w grupie 254 przedsiębiorstw, wśród których było 79 firm rodzinnych (II tura badań).

W opracowaniu zaprezentowano charakter inwestycji podejmowanych przez przedsiębiorstwa rodzinne. Przyjęta hipoteza badawcza głosi, że firmy rodzinne chętniej podejmują działania inwestycyjne niż podmioty nierodzinne funkcjonujące na tym samym rynku.

## Inwestycje i ich rola w rozwoju przedsiębiorstwa

Długoterminowym celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja dochodów jego właścicieli. Realizacja tego celu prowadzi do konieczności podnoszenia wartości rynkowej firmy, między innymi poprzez stałe poszukiwanie najlepszych sposobów na powiększenie wartości zaangażowanego kapitału. Jednym ze sposobów osiągnięcia tego celu jest inwestowanie.

Termin „inwestycja”, będący w powszechnym użyciu zarówno w praktyce gospodarczej, jak i życiu codziennym, ma bardzo wiele znaczeń. W literaturze przedmiotu termin „inwestycja” definiowany jest jako: zaangażowanie środków gospodarczych w przedsięwzięcia gospodarcze, mające na celu pomnożenie majątku właściciela przez przysporzenie określonych dochodów [Nowak, Pilichaty, Poszwa 1999, s. 16] lub jako proces gospodarczy, który angażuje kapitał w nadziei na korzyści, które wystąpią w odpowiednio długim czasie w przyszłości [Dziworska 2000, s. 10].

Pojęcie inwestycji zostało sformułowane w *Ustawie o rachunkowości*, w myśl której inwestycje to aktywa posiadane przez jednostkę w celu osiągnięcia korzyści ekonomicznych wynikających z przyrostu wartości tych aktywów, uzyskiwania z nich przychodów w postaci odsetek, dywidend, udziału w zyskach lub innych pożytków, w tym również z transakcji handlowych, a w szczególności; aktywa finansowe oraz te nieruchomości i wartości niematerialne i prawne, które nie są użytkowane przez jednostkę, lecz są posiadane przez nią w celu osiągnięcia tych korzyści [Ustawa ust. 1, pkt 17].

Podstawowy podział inwestycji, to: inwestycje rzeczowe, finansowe i niematerialne [Róžański 2006, s. 14]. Przez inwestycje rzeczowe określa się głównie składniki majątku trwałego przedsiębiorstwa. Zalicza się do nich zakup maszyn oraz urządzeń produkcyjnych, a także wprowadzenie nowych, innowacyjnych rozwiązań technicznych i technologicznych oraz rozbudowę i wyposażenie obiektów firmy. Cechą charakterystyczną inwestycji rzeczowych jest zamiana środków płynnych, które finansują dany projekt, w majątek. Inwestycje rzeczowe można natomiast dodatkowo podzielić na założycielskie (inwestycje ponoszone na początku działalności), bieżące (ponoszone w trakcie działalności, np. naprawy urządzeń wykorzystujące innowacyjne rozwiązania) oraz uzupełniające (związane np. z przekształceniem działalności) [Pabianiak 2003, s. 9].

Jako główne czynniki, skłaniające podmioty gospodarcze do inwestowania, można wymienić [Haus 2003, s. 301]:

- tworzenie nowych, pierwotnych organizmów gospodarczych,
- powiększanie rozmiarów i zakresu dotychczasowej działalności gospodarczej,
- wprowadzanie na rynek nowych lub ulepszonych, zmodyfikowanych wyrobów, towarów czy usług,
- dywersyfikację prowadzonej działalności (w ujęciu geograficznym, branżowym, rynkowym),
- wymianę obecnie posiadanych aktywów,
- wdrażanie nowych technologii produkcyjnych, logistycznych,
- dostosowywanie się do zmian przepisów prawnych,
- odpowiedź na działania konkurencji,
- ograniczanie kosztów działalności i kosztów realizowanych procesów.

Inwestowanie to działalność o odroczonych efektach, która ma za zadanie poprawę efektywności działania, wzmocnienie pozycji rynkowej i poprawę wyników finansowych. Aby uzyskać w późniejszym okresie wpływy pieniężne z inwestycji trzeba wcześniej ponieść wydatki. Poprzez inwestycje firmy osiągają swoje cele związane z przetrwaniem i rozwojem, wspomagają rozwój przedsiębiorstwa oraz poprawiają jego pozycję na rynku. [Rudkowski 2010, s. 213]. W podobny sposób działalność inwestycyjną określa Jaworski [2010, s. 291], który uważa, że, „działalność inwestycyjna polega na angażowaniu przez przedsiębiorstwo zasobów pieniężnych w celu uznania przyszłych korzyści”.

Inwestycje odgrywają znaczącą rolę w działalności przedsiębiorstwa, są warunkiem koniecznym właściwej reprodukcji zasobów, aby jednak mogły być narzędziem pobudzania zmian strukturalnych w długim okresie, muszą być efektywne.

Inwestowanie to proces złożony, wieloetapowy i zindywidualizowany. Inwestorowi powinien być znany cel inwestycji, wielkość oraz rodzaj, wysokość nakładów, a także projekt zawierający harmonogram procesu inwestycyjnego. Powodzenie przedsięwzięcia inwestycyjnego, a w szczególności jego sukces finansowy, zależy od decyzji podejmowanych przez inwestora w całym procesie przygotowania i realizacji inwestycji [Henzel 2005, s.298].

Z problemem efektywności spotykamy się już na etapie podejmowania decyzji inwestycyjnych w przedsiębiorstwach (działalność inwestycyjna na szczeblu mikro-ekonomicznym), wiążą się one bowiem na ogół z bardzo skomplikowanymi przedsięwzięciami gospodarczymi, które prowadzą do powstania, utrzymania się na rynku i rozwoju firmy działającej w zmiennym, konkurencyjnym otoczeniu gospodarki rynkowej [Rogowski 2013, s. 21].



## Nakłady na inwestycje w przedsiębiorstwach województwa lubelskiego na tle Polski

Jak wskazuje *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce* [2013, s. 55], w porównaniu do innych krajów Europy, działalność inwestycyjna firm nadal pozostaje niewystarczająca z punktu widzenia produktywności i potrzeb rozwojowych przedsiębiorstw. Inwestycje w środki trwałe przeciętnej firmy w Polsce są znacznie niższe niż w lepiej rozwiniętych krajach europejskich.

W Polsce procesy transformacji gospodarczej nie przebiegają równomiernie w całym kraju. Wolniejsze zmiany obserwuje się szczególnie w województwach wschodniej Polski. Do takich województw należy województwo lubelskie, które zajmuje ok. 8% powierzchni kraju, równocześnie należy do najsłabszych pod względem PKB *per capita*. Udział PKB województwa w kraju wzrasta z 3,8% w 2010 do 4,0% w 2012 roku, lecz nadal poziom ten jest zbyt niski.

Tabela 1. Wartość i dynamika PKB w Polsce i województwie lubelskim

Wyszczególnienie		2009	2010	2011	2012
PKB ogółem w mln zł	Polska	1 344 505	1 437 357	1 553 582	1 615 894
	Lubelskie	51 154	56 374	61 118	63 929
	Udział	3,8%	3,9 %	3,9%	4,0%
Dynamika PKB (w cenach stałych) rok poprzedni=100	Polska	102,6%	103,7%	104,8%	101,8%
	Lubelskie	99,3%	103,8%	105,0%	102,0%
Dynamika PKB na 1 mieszkańca (w cenach bieżących) rok poprzedni=100	Polska	105,6%	105,5%	108,1%	104,0%
	Lubelskie	101,8%	105,9%	108,8%	104,9%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BDL – Banku Danych Lokalnych GUS, <http://www.stat.gov.pl/> (stan z 20.12.2014 r.).

Wskaźniki dynamiki PKB ogółem i na 1 mieszkańca (Tabela 1) w latach 2010–2013 nie odbiegają w województwie od średniej krajowej. Natomiast w 2012 r. średni PKB na 1 mieszkańca w kraju wynosił 41 934 zł, a w województwie lubelskim 29 479 zł, czyli stanowił 70,3%. Świadczy to o niskiej skuteczności rozwoju gospodarczego w regionie. Tempo wzrostu PKB w województwie jest więc podobne do średniej krajowej, co nie pozwala dogonić obszarów o wyższym poziomie rozwoju, ale też nie pogłębia różnic już występujących.

Nakłady inwestycyjne w przedsiębiorstwach w stosunku do PKB w latach 2008–2011 potwierdzają opinię o niskim udziale nakładów inwestycyjnych w województwie lubelskim (Tabela 2).

Tabela 2. Nakłady inwestycyjne w przedsiębiorstwach w stosunku do PKB [%]

Wyszczególnienie	2008	2009	2010	2011
Polska	10,5	8,9	8,1	8,6
Lubelskie	7,7	7,5	7,0	7,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie BDL – Banku Danych Lokalnych GUS, <http://www.stat.gov.pl/> (stan z 20.12.2014 r.).

O poprawiającej się sytuacji województwa w latach 2011–2013 może świadczyć wyższa dynamika wartości brutto środków trwałych w województwie niż w kraju oraz wyższy udział nakładów inwestycyjnych w wartości brutto środków trwałych (tabela 3). Niepokojący jest natomiast spadek wartości nakładów inwestycyjnych w latach 2012 i 2013.

Tabela 3. Wartość środków trwałych (ST) i nakładów inwestycyjnych (NI) w przedsiębiorstwach w mln zł

Wyszczególnienie		2010	2011	2012	2013
Polska	Wartość brutto ST	1 372 637,5	1 467 706,3	1 542 128,4	1 614 130,3
	Dynamika ST		106,93%	105,07%	104,67%
	Wartość NI	114 075,4	130 689,0	128 096,7	132 955,8
	Dynamika NI		114,56%	98,02%	103,79%
	Udział NI w ST	8,31%	8,90%	8,31%	8,24%
Lubelskie	Wartość brutto ST	39 298,9	42 413,0	46 364,7	48 646,6
	Dynamika ST	-	107,92%	109,32%	104,92%
	Wartość NI	3 783,5	4 399,1	4 325,9	4 208,9
	Dynamika NI	-	116,27%	98,34%	97,30%
	Udział NI w ST	9,63%	10,37%	9,33%	8,65%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BDL – Banku Danych Lokalnych GUS, <http://www.stat.gov.pl/> (stan z 20.12.2014 r.).

W tabeli 4 przedstawiono wysokość nakładów inwestycyjnych przypadających na 1 mieszkańca w przemyśle w ostatnich latach. W 2013 roku wysokość nakładów ogółem w województwie lubelskim obniżyła się w porównaniu do 2011 r. o 4,32%. Niekorzystnym zjawiskiem jest niski udział nakładów inwestycyjnych w sektorze prywatnym, które wzrastają o 28,53% w 2013 r. w porównaniu do 2010, ale nadal stanowią tylko ok 67% średniej dla kraju. Ponad 85% tych wydatków przeznaczane jest na inwestycje w majątek trwały w postaci maszyn, urządzeń i środków transportu, budowlę i grunty (z czego ok. 15% pochodzi z importu), a tylko ok. 6,8% na działalność badawczą i rozwojową.

Tabela 4. Nakłady inwestycyjne w zł na 1 mieszkańca

Wyszczególnienie		2010	2011	2012	2013
Polska	ogółem	5 641	6 316	6 167	6 004
	nakłady w sektorze prywatnym	3 189	3 479	3 569	3 703
Lubelskie	ogółem	3 799	4 751	4 543	4 509
	nakłady w sektorze prywatnym	1 928	2 377	2 344	2 478
Udział	ogółem	67,35%	75,22%	73,67%	75,10%
	nakłady w sektorze prywatnym	60,46%	68,32%	65,68%	66,92%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BDL – Banku Danych Lokalnych GUS, <http://www.stat.gov.pl/> (stan z 20.12.2014 r.).

Problemem gospodarki regionu jest niewielkie tempo modernizacji i wymiany majątku trwałego, jak również niska wydajność pracy, niekorzystna struktura gospodarki, mała konkurencyjność i innowacyjność, dominacja rolnictwa jako sektora o niskiej wartości dodanej. W przemyśle przewagę mają gałęzie tradycyjne i niskiej technologii.

## Charakterystyka próby badawczej

W polskojęzycznej literaturze przedmiotu można znaleźć wiele pozycji poświęconych rozwojowi i funkcjonowaniu firm rodzinnych. Szeroko omawiany jest również problem pozyskiwania kapitału. Do najnowszych publikacji w tym temacie należą badania Surdeja i Wacha [2010, s.12], którzy twierdzą, że większość firm rodzinnych powstała w latach 90-tych, przez kolejne 20 lat zwiększyła swój kapitał, struktury oraz rozwinęła kontakty handlowe na nowych rynkach, czy Sułkowskiego i innych [2005, ss. 22–26], którzy w latach 2004–2005 przeprowadzili badania na próbie obejmującej 40 podmiotów gospodarczych i stwierdzili, że aż 60% firm powstało w całości opierając się na funduszach własnych założyciela i rodziny, 32,5% firm wykorzystywało dodatkowo kredytowanie, a jedynie w 12,5% firm kredyt dominował. Potwierdzeniem niechęci podmiotów rodzinnych do korzystania z obcych źródeł finansowania są badania Stradomskiego [2010, s. 186], który, dokonując przeglądu wyników ważniejszych badań zagranicznych z zakresu finansowania firm rodzinnych, w swojej publikacji zauważył, że firmy rodzinne charakteryzują się niższymi od średnich wskaźnikami zadłużenia.

Problem finansowania działalności jest poruszany przez wielu autorów, brakuje natomiast badań na temat inwestycji podejmowanych przez

podmioty rodzinne. W celu oceny działalności firm rodzinnych oraz wdrażanych przez nie inwestycji, przeprowadzone zostały badania ankietowe wśród podmiotów funkcjonujących na terenie województwa lubelskiego. Badania przeprowadzono w dwóch turach w 2011–2012 i 2013–2014 roku. Pierwsza tura obejmowała ocenę funkcjonowania przedsiębiorstw w latach 2010–2011. Badaniem objęto 240 jednostki gospodarcze, z tego 84 przedsiębiorstwa (co stanowiło 35 % całej próby badawczej) to firmy rodzinne. Druga tura obejmowała okres funkcjonowania 2012–2013. Badaniami objęto 254 jednostki gospodarcze, z tego 79 przedsiębiorstw (co stanowi 31% całej próby badawczej) to jednostki funkcjonujące na bazie rodzinnego biznesu. Pośród przebadanych firm rodzinnych zdecydowana większość podmiotów to mikroprzedsiębiorstwa – prawie 95%.

Na pytanie zadane respondentom z firm rodzinnych w II turze badań o okres funkcjonowania na rynku – najczęściej wskazywaną odpowiedzią (ponad 24%) był czas powyżej 20 lat, w przedziale pomiędzy 10 a 20 lat funkcjonuje ok. 20,2% podmiotów. Tylko 17,7% podmiotów funkcjonuje na rynku krócej niż 5 lat. Ponad 77% badanych firm prowadzonych jest dopiero przez pierwsze pokolenie właścicieli.

Biorąc pod uwagę rodzaj działalności prowadzonej przez firmy rodzinne, największą popularność w grupie przebadanych jednostek zdobyły przedsiębiorstwa działające w branży usługowej (27 firm – 33,73%). Na drugim miejscu ukształtowały się jednostki handlowe (24 firmy – 30,12%), a na trzecim połączenie tych dwóch najpopularniejszych czyli działalność handlowo-usługowa (10 firm – 12,05%). Przedsiębiorstw produkcyjnych było 8,43%.

## Ocena działań inwestycyjnych firm rodzinnych w województwie lubelskim

Z przeprowadzonych ankiet (Tabela 5) wynika, że w II turze badań wzrosła liczba podmiotów, które planują działalność inwestycyjną, zarówno wśród wszystkich przebadanych przedsiębiorstw, jak i firm rodzinnych. W przypadku wszystkich przebadanych przedsiębiorstw, liczba podmiotów, które tworzą mniej lub bardziej formalne plany wzrosła o 8,95%, a w przypadku firm rodzinnych o 11,52%.

Tabela 5. Plany inwestycyjne przedsiębiorstw w %

Wyszczególnienie	2010–2011		2012–2013	
	WP	FR	WP	FR
tak, w formie spisanego dokumentu	28,87%	22,58%	32,33%	28,57%
tak, nie są jeszcze sformalizowane	46,39%	51,61%	51,88%	57,14%
nie	24,74%	25,81%	15,79%	14,29%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w latach 2011–2014.

I tura okres 2010–2011 WP- Wszystkie przedsiębiorstwa – 240 jednostki w tym: FR - Firmy rodzinne – 84 jednostki.

II tura okres 2012–2013 WP- Wszystkie przedsiębiorstwa – 254 jednostki w tym: FR - Firmy rodzinne – 79 jednostek.

Jak wynika z badań, niska aktywność inwestycyjna przedsiębiorstw nie jest skutkiem braku świadomości potrzeby podejmowania takiej działalności lub niewielkiego popytu na inwestycje. Wszystkie podmioty, w tym również rodzinne, które zadeklarowały brak planów inwestycyjnych w drugiej turze badań (Tabela 6), najczęściej wskazywały przyczynę w zbyt małych rozmiarach prowadzonej działalności. W firmach rodzinnych istotnym czynnikiem okazał się również brak czasu na podjęcie tego typu działań. Warto zwrócić uwagę, że żaden podmiot nie wskazał braku wiedzy i wykwalifikowanej kadry jako przyczyny braku takich planów. Wskazuje to na poprawę dostępu do wiedzy, szkoleń i pozyskania pracowników o wysokich kwalifikacjach.

Tabela 6. Wskazywane powody braku planów inwestycyjnych w %

Wyszczególnienie	2010–2011		2012–2013	
	WP	FR	WP	FR
Brak czasu na planowanie	5,56%	4,76%	20,00%	33,33%
Brak lub niewystarczająca ilość środków finansowych	33,33%	28,57%	20,00%	13,33%
Brak wykwalifikowanej kadry	11,11%	9,52%	0,00%	0,00%
Brak wiedzy potrzebnej do planowania	7,41%	9,52%	0,00%	0,00%
Planowanie nie jest konieczne w tej wielkości przedsiębiorstwie	42,59%	47,62%	60,00%	53,33%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w latach 2011–2014.

Na pytanie dotyczące planów w firmach rodzinnych, udzielano odpowiedzi, iż 32,03% podmiotów planuje zwiększać swój udział w istniejącym rynku,

33,59% wprowadzić na rynek nowe produkty lub usługi, a tylko 14,06% znacząco rozwinąć swój potencjał lub 8,59% podjąć znaczącą inwestycję kapitałową.

Tabela 7. Obszar inwestowania przedsiębiorstwa w badanym okresie

Wyszczególnienie	2010–2011		2012–2013	
	WP	FR	WP	FR
Technologie	30,77%	41,94%	26,80%	17,07%
Marketing nowych produktów	24,04%	19,35%	30,72%	29,27%
Projektowanie, wdrożenie innowacji	27,88%	25,81%	22,22%	29,27%
Badania i rozwój (B+R)	7,69%	6,45%	10,46%	19,51%
Sferę zarządzania np. wdrożenie controllingu	9,62%	6,45%	9,80%	4,88%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w latach 2011–2014.

Analizując obszary, w których przedsiębiorstwa inwestują (Tabela 7), w II turze badań widać spadek zainteresowania nowymi technologiami, a wzrost zainteresowania wdrażaniem nowych produktów i innowacji, wzrosło także zainteresowanie obszarem badań i rozwoju.

Oceniając wartość wdrażanych inwestycji (Tabela 8), respondenci w firmach rodzinnych wskazują na wzrost zainteresowania inwestycjami niskocennymi. 68,75% podmiotów rodzinnych zadeklarowało poniesienie nakładów inwestycyjnych o wartości nieprzekraczającej 100 tys. zł. W drugiej kolejności (15,63%) wdrażane były innowacje o znacznej wartości powyżej 1 mln zł.

Tabela 8. Wartość przeprowadzanych inwestycji w badanym okresie

Wyszczególnienie	2010 – 2011		2012 – 2013	
	WP	FR	WP	FR
do 100 tys. zł	55,43%	50,00%	51,18%	68,75%
101–300 tys. zł	18,48%	26,67%	19,69%	9,38%
301–500 tys. zł	10,87%	10,00%	4,72%	0,00%
powyżej 500 tys. zł	2,17%	3,33%	11,02%	6,25%
powyżej 1 mln. zł	13,04%	10,00%	13,39%	15,63%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w latach 2011–2014.

Dokonując oceny procesów inwestycyjnych, poddano analizie strukturę nakładów wg grup środków trwałych. W II turze badań ponad 30% wszystkich dokonanych wydatków inwestycyjnych w przedsiębiorstwach to nakłady na środki trwałe produkcyjne (Tabela 9). Ponadto przebadane jednostki

systematycznie inwestowały w środki transportu – prawie 29%. Najmniejsze zainteresowanie drobnych przedsiębiorców rodzinnych zdobyły wydatki podnoszące wartość aktywów obrotowych (6,78%) i aktywa finansowe (0%). W badanej grupie podmiotów występuje duże zróżnicowanie rodzaju dokonanych działań inwestycyjnych.

Tabela 9. Cel wydatków inwestycyjnych w badanym okresie

Wyszczególnienie	2010-2011		2012-2013	
	WP	FR	WP	FR
Środki trwałe produkcyjne	28,13%	28,57%	33,49%	30,51%
Środki trwałe nieprodukcyjne	23,75%	25,00%	24,40%	25,42%
Środki transportu	35,00%	33,93%	26,79%	28,81%
Wartości niematerialne i prawne	8,13%	7,14%	7,18%	8,47%
Aktywa finansowe	2,50%	3,57%	1,44%	0,00%
Wzrost wartości aktywów obrotowych	2,50%	1,79%	6,70%	6,78%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w latach 2011-2014.

Można stwierdzić, że głównym źródłem finansowania działalności firm rodzinnych pozostają środki własne i to w sytuacji, gdy właściciele firm stosunkowo wysoko oceniają dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania. Ponad 30% respondentów jako źródło finansowania firmy wskazało połączenie środków własnych i zewnętrznego finansowania (np. kredyt). Środki własne były źródłem finansowania większości inwestycji, z kredytu bankowego skorzystało zaledwie 19% firm.

W wyniku przeprowadzonych badań w II turze 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. Pozytywnym zjawiskiem wydaje się być, że prawie 47% respondentów wykazało, że ich wyniki pozostały na tym samym poziomie.

## Zakończenie

Dominujące współcześnie teorie endogenicznego rozwoju gospodarczego, za główny czynnik sukcesu gospodarczego i powiększenia dobrobytu społeczeństwa uznają postęp techniczny, generowany przede wszystkim przez inwestycje w kapitał ludzki oraz postęp technologiczny, przyczym jest on rezultatem świadomej strategii, wynikiem ponoszonych inwestycji i prac badawczo-rozwojowych.

Inwestycje pełnią ważną rolę w procesie rozwoju i poprawie konkurencyjności sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Firmy rodzinne powinny więc przyjąć odpowiednie kierunki i rozmiary inwestowania. Szczególnie w podmiotach rodzinnych wzrasta znacznie stabilności i długotrwałości wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa, co związane jest z przekazywaniem przedsiębiorstwa następnym pokoleniom.

W oparciu o przeprowadzone badania empiryczne, dokonano analizy uwarunkowań działalności inwestycyjnej firm rodzinnych funkcjonujących na terenie województwa lubelskiego. W II turze przeprowadzonych badań można zaobserwować zmianę obszaru inwestowania przez podmioty rodzinne, które angażują środki w nowe produkty, innowacje, badania i rozwój, a w mniejszym stopniu zainteresowane są nowoczesnymi technologiami czy metodami zarządzania. Związane jest zapewne z niewielkim udziałem przedsiębiorstw produkcyjnych w badanej próbie.

Do podstawowych czynników utrudniających działalność inwestycyjną zaliczyć można: czynniki finansowe i informacyjne, związane z posiadaniem określonej wiedzy. Pierwsza grupa związana jest z brakiem środków finansowych własnych i zewnętrznych na prowadzenie działalności inwestycyjnej. Przeprowadzone badania wskazują, że czynnik ten stanowi najpoważniejsze utrudnienie, związane z wdrażaniem inwestycji. Wśród badanych podmiotów rodzinnych dominują inwestycje niskocenne i o doraźnym charakterze, finansowane głównie źródłami własnymi. Druga grupa to są czynniki związane z szeroko rozumianą wiedzą i brakiem informacji na temat nowych technologii i rozwoju nauki, w badaniach nie uzyskano informacji o większej roli tego czynnika w planowanych przez podmioty rodzinne inwestycjach.

Reasumując rozważania na temat uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych, funkcjonujących na obszarze Lubelszczyzny, przyjęto hipotezę badawczą o umiarkowanym poziomie działań inwestycyjnych firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw w województwie lubelskim, chociaż te deklarują chętniejsze ich podejmowanie od przedsiębiorstw nierodzinnych. Mimo stopniowej poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw rodzinnych, nadal inwestują one w swój rozwój jedynie w ograniczonym zakresie. Przyczyn ograniczonej skali działalności inwestycyjnej należy upatrywać m.in. w ograniczonym kapitale, jaki mogą przeznaczyć na rozwój oraz w odczuwaniu braku potrzeb inwestowania w nowe technologie.

Przedsiębiorstwo rodzinne podejmując efektywne działania inwestycyjne, elastycznie wykorzystując zasoby poprawia konkurencyjność oraz pozycję na rynku. Dlatego też istotne jest powiązanie problematyki inwestowania z analizą rynku, a konkretnie popytu na produkty wytwarzane przez inwestujące przedsiębiorstwo.



---

## Bibliografia

BDL – Banku Danych Lokalnych GUS, <http://www.stat.gov.pl/bdl/app/dane> (stan z 20.12.2014 r.).

**Dziworska K. (2000)**, *Decyzje inwestycyjne przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

**Gajdzik B. (2011)**, *Finanse przedsiębiorstw dla inżynierów*, wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice.

**Haus B. (2003)**, *Inwestycje i dywesticje gospodarcze przedsiębiorstw [w:] W. Pluta (red.), Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, t. 1, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

**Henzel H. (2005)**, *Współczesne kierunki inwestowania- formy i efekty*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.

**Jaworski J. (2010)**, *Teoria i Praktyka Zarządzania Finansami przedsiębiorstw*, Wydanie I, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.

**Nowak E., Pielichaty E., Poszwa M. (1999)**, *Rachunek opłacalności inwestowania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Pabianiak P. (2003)**, *Ocena efektywności inwestycji*, BizCom, Warszawa.

*Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012 (2013)*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

**Rogowski W. (2013)**, *Rachunek efektywności inwestycji. Wyzwania teorii i potrzeby praktyki*, Oficyna Ekonomiczna Warszawa.

**Różański J. (2006)**, *Inwestycje rzeczowe oraz procesy fuzji i przejęć w przedsiębiorstwie [w:] J. Różański (red.) Inwestycje rzeczowe i kapitałowe*, Difin, Warszawa.

**Rudkowski A. (2010)**, *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa.

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

**Sułkowski Ł. (2005) (red.)**, *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń.

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

Ustawa o rachunkowości – z dnia 29 września 1994 roku (Dz. U. z 1994 r. Nr 121, poz. 501), art. 3, ust. 1, pkt 17).



**Luz Mercedes González Borbón**  
**Sergio Ochoa Jiménez**  
**Alma Rocío García García**  
**Carlos Armando Jacobo Hernández**

Instituto Tecnológico de Sonora

## Propiedad y estructura familiar en una empresa turística Mexicana

### **Property and Structure in the Mexican Touristic Family Business**

---

**Abstract:** Small and medium sized enterprises (SMEs) are important components for the economy in different countries around the world, since they are employment promoters. The way they operate, how they are formed, and how their family members organize are vital for their success. This paper provides a case study of a Mexican restaurant company, that focuses in their family structure as an important factor, which is related with the business management and their growth. In order to achieve this, the study consists in a series of interviews to different members of the family and employees that are not part of the family. The data analysis was based in three dimensions: the property, the succession, and the structure. The results showed a tendency where this type of businesses are owned and/or managed by any family member, as long as he/she is working and constantly involved in the company development. Moreover, the way they relate is usually effective, since it is composed by members of the same family and there is enough trust to create more a family environment than a work one. Thereby, the profit distribution is equitable to all their members.

**Key-words:** property, family business, tourism.

## 1.- Introducción

Durante la década de 1960 se elaboraron trabajos relacionados con la estrategia y la estructura de la empresa familiar, destacando las debilidades y fortalezas.

lezas de lo que significa ser una empresa familiar, La Salle [2014]. Permitiendo estudiar las distintas situaciones que no las permiten llegar a generaciones futuras, así como la falta de especialización en el área. Sin embargo, el estudio de las pequeñas y medianas empresas surgió a partir del desarrollo económico y a la generación de empleos que estas brindan [Sánchez 2010; Amaro 2011].

Así pues, las empresas familiares han sido uno de los elementos de mayor eficiencia social, Ginebra [1997] y mostrándose como la forma predominante de una organización empresarial, representando el 45% de PIB y del 45% a 70% de empleos en México, Martínez [2014]. En lo que refiere en el rubro internacional Japón representa el 69.5% de empleos, Cazares [2006] y la Unión Europea muestra que el 25% de las empresas que ocupan los 100 primeros lugares, son de naturaleza familiar, según Fernández [2007].

Una empresa familiar, es aquella en la que los miembros de una o varias familias tienen una participación suficiente en el capital y controlan la toma de decisiones [Vallejo, 2005; Belausteguigoitia y Balaguer, 2013; Vallejo G.C., 2009; Ocegueda, Ibarra y Hernández 2008], con el fin de que continúe de una generación a otra [Vallejo 2005]. Así mismo la bolsa Mexicana de Valores refiere que el 73% de las empresas que cotizan en ellas, son familiares según Belausteguigoitia y Balaguer [2013].

## Planteamiento del problema

Para la creación de una pyme familiar, probablemente existan distintos problemas, como es, que los mismos miembros de la familia no cuenten con la experiencia suficiente, por lo que Carazas [2010] menciona que carecen de conocimientos que les permita apreciar de manera más positiva su empresa; Rivera [2013] por su parte complementa esta opinión haciendo referencia que es importante que el fundador transmita su visión, su modelo de negocio y su pasión por la empresa, designándoles responsabilidades y comprometiéndolos en sacar la empresa adelante. Aunado a esto, hay diversas variables que impactan en su funcionamiento, tomando como base el desempeño, se puede afirmar que este pudiese tener un impacto en la estrategia e incluso en la redefinición o reforzamiento de las características identitarias de la empresa, de igual forma una relación a la inversa o combinada [Ochoa, Jacobo, Leyva & López 2014]. Así como estos factores, existen otros de igual riqueza e importancia, que tiene relación directa con el tipo de empresa familiar.

A medida que crece la empresa se requieren de más directivos, y los fundadores ejercen una gran influencia sobre su cultura organizacional, Quimís [2005], provocando entre las causas de su extinción, un conflicto entre es-

estructuras de familia y empresa pensando que no hay personas que puedan llenar sus expectativas [Santoro 2006; Quimis, 2005; Preciado, Flores y Fong 2012], así también se puede notar que el vínculo familiar y el vínculo de trabajo, se configuran en una grave confusión entre lo familiar y lo laboral, Duarte [2007] ocasionando falta de comunicación afectando la eficiencia de la administración según Doderó [2005].

El rol del profesional tiene como misión colaborar con la empresa cuando decide crecer, pues la posición de la empresa comienza a desarrollarse de manera más amplia, Castillo [2010]; así pues, cuando la empresa va creciendo, puede ser que las expectativas y los deseos que se tenían al comienzo ya no sean los mismos, Cobián [2009].

Ramírez [2011], hace referencia al propietario, como el único supervisor y quien lleva toda la carga del negocio, ocurriendo en muchos casos un retraso en la sucesión de su poder, de tal manera que la resistencia a su retiro es más cómoda, que tomar una postura activa para solucionarlo.

Por su parte Romero [2006] menciona que la interacción positiva entre familia y empresa, implica tres condiciones primordiales; siendo estas, las relaciones familiares, unión e intereses comunes; en segundo lugar la clara estructura organizacional y, por último un esquema de administración y gobierno con independencia de los intereses familiares. Así pues una empresa familiar ideal, es aquella que la garantiza con cada uno de sus miembros, optimizando aspectos económicos, éticos y afectivos, Nava [2005]. Si las personas que están encargadas de la empresa no saben compartir el sueño de la familia, quizás estas no consigan crecer consecutivamente. En el mismo tenor Zambrano [2011], expresa que cuando las empresas familiares enfrentan conflictos internos y externos, estas toleran las crisis, porque sienten que abandonar el negocio es abandonar la familia; los líderes o jefes de familia pueden incluso imponer el traspaso a otro miembro, lo que puede ocasionar que el decidir formar parte de algo sin alternativas y esto es algo a lo que se pueden enfrentar los herederos de las empresas familiares. Con base en todo lo anterior, se planteó realizar una investigación descriptiva para identificar la estructura familiar de las pymes turísticas familiares, a través de un estudio de caso.

## 2.- Referentes teóricos

Las pymes pueden mejorar el entorno económico, creando condiciones que contribuyen a su establecimiento, crecimiento y consolidación para impulsar la incorporación y comercialización de las micros, pequeñas y medianas empresas a la actividad exportadora, Proméxico [2014]. Lo que significa, que si

las pymes familiares se aplican al desenvolvimiento productivo de su empresa, estas podrían llegar a alcanzar un crecimiento que les lleve a presentar sus productos por medio de la importación y exportación hacia nuevos mercados.

Yáñez [1998], señala que las pymes pueden amortiguar de forma positiva la caída del empleo y la producción, además de ayudar al desarrollo económico en cada región; en ese mismo sentido, Herrera [2011], menciona que éstas conforman la mayoría de las empresas establecidas con rentabilidad económica y un gran número de empleos, creando desarrollo regional por medio de personas emprendedoras.

## Definición y características de las empresas familiares

La empresa familiar es una organización de carácter económico, en la que recae en un grupo de personas unidas por un vínculo familiar, los órganos de control y administración de la ella [Gobierno de España 2008]. Como cualquier otro tipo, se crea por una o varias personas que toman un riesgo compartido, creando estructuras y planes donde construyen un ideal común, buscando oportunidades en las que están dispuestos adaptarse a los cambios, en donde tendrán constantes conflictos de interés, Vélez et al. [2008].

Según los autores Chua, Chrisman y Sharma [1999], una empresa familiar es única, ya que el patrón de la propiedad, la gobernanza, la gestión y la sucesión influyen de manera importante en las metas, estrategias de la firma, la estructura y la forma en que cada uno ha sido formulado, diseñado e implementado.

Se caracterizan por la concentración de la propiedad en manos de la familia, la implicación de ésta en la dirección del negocio, y por su intención de continuar trabajando dentro de ella [Carrasco y Rubio 2007; Gallo 1993]. Son claves también sus rasgos culturales, la internacionalización del negocio, su proceso de sucesión, y la transición fiscal de la empresa familiar, en los miembros de la familia que fundaron la compañía, o en los que fueron heredando el patrimonio y la gestión de la misma, ya sea de manera directa o indirecta Gallo [1993].

## Estructura de las Empresas Familiares

La estructura que suelen adoptar las empresas familiares se complementa a través de la organización y la manera en que se distribuye la propiedad, se crea una cultura en la que se involucra a cada uno de los miembros que laboran en ella, Moreno [2006]. La estructura hace referencia a los órganos de gobierno, jerarquías, políticas, procedimientos, estrategias, estructuras legales y demás elementos que permiten alcanzar los resultados esperados, Gómez,

Betancourt, y Zapata [2012]. Por otra parte Basco [2006], dice que la estructura de capital, la participación de la familia en la gestión de la empresa, la influencia en la planificación estratégica y el desarrollo cultural, hacen que la empresa permita retribuir el capital, y el riesgo en la toma de decisiones.

No se puede hablar de una estructura particular de la empresa familiar, cuando su cualidad esencial es la adaptabilidad a las condiciones cambiantes del mercado en que opera Leach, 1993; Edwards y Ram, 2006, citado por Navarro, Ramírez, Sánchez, y Vaca [2008]. No obstante, Tagiuri y Davis [1982] con su modelo de los 3 círculos muestran que la conformación de las empresas familiares puede variar de diferentes maneras a la hora de realizar sus actividades y se desglosa de la siguiente manera: a) está controlada por una familia, b) tener a dos miembros de la familia en tareas de gestión, c) tener empleados externos a la familia. Sin embargo, los miembros de la familia que trabajan en la empresa pueden tener tres roles simultáneos: familiares, propietarios (beneficios de las inversiones y la viabilidad) y gestores (funcionamiento de la empresa eficaz).

Figura1: Modelo de los 3 círculos



Fuente: Tagiuri y Davis [1982]

El círculo número 1 representa el rol de la Familia, mientras que el círculo número 2 pertenece a la propiedad, seguido del círculo número 3 el cual es comprendido por los directivos y trabajadores de la empresa. La interacción que existen entre estos tres círculos, puede crear una superposición de roles.

## El gobierno y sucesión en las empresas familiares

Los órganos de gobierno deben adaptarse a las necesidades propias de la empresa familiar, que ayudarán a desarrollarse equilibradamente aportando a su estructura organizacional, Martínez [2014]. Así pues, los principales componentes de una estructura de gobierno familiar que se establecen dentro del Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares de la Corporación Financiera Internacional [2011] es primeramente crear una constituciones que resalten visión, misión y valores y posteriormente la creación de instituciones familiares que permita distintas formas y propósitos.

Para que el modelo de gobierno de una empresa familiar sea eficiente debe contemplar una estructura y descripción de responsabilidades; así como también es claro que hay que formar algunas políticas útiles para la incorporación de nuevos miembros a la empresa.

Cuando llega el momento de la sucesión, se ha de hacer hincapié en el aumento de la complejidad, Leandro [2012]. La sucesión generacional se ha revelado como uno de los problemas críticos de la empresa familiar, en donde la permanencia del control debe formar parte de un núcleo familiar, Gobierno de España [2008]. Esto origina tensión en los miembros de la familia, pues la resistencia del fundador para aceptar su retiro, puede resentirse fuertemente. Teixeira y Carvalha [2013], hacen referencia a ello, resaltando la necesidad de permanencia de la familia por al menos dos generaciones para que la empresa pueda ser considerada familiar.

### 3.- Método

El primer paso consistió en integrar una definición considerando las diversas posturas y fuentes. Al ver las diferencias entre cada una de ellas (ver tabla 1), se tomaron los aspectos relevantes para formar un concepto general y más completo sobre la empresa familiar, que ayudó a deducir las dimensiones de estudio para la estructura de la conformación de la empresa.



Tabla 1.- Definición de Empresa Familiar

Definición de variable	<p>Renato Tagiuri y John Davis 1982</p> <p>empresas familiares en las que dos o más miembros del conjunto de la familia influyen en su gestión mediante el ejercicio de vínculos de parentesco, roles en la dirección o derechos de propiedad.</p>	<p>Gallo, Ariño, Mañez, Cap-puyans (2004)</p> <p>Una característica de la empresa familiar es el factor de tener la familia en la toma de decisiones en la empresa, otro aspecto es el hecho de la actuación responsable en sus roles dentro de la empresa. Otra característica es que al menos es la segunda generación de familia involucrada en la empresa.</p>	<p>Dirección general de política de la pequeña y mediana empresa, Madrid (2008),</p> <p>Empresa es familiar cuando una parte esencial de su propiedad está en manos de una o varias familias, cuyos miembros intervienen de forma decisiva en la administración y dirección del negocio. Existe, por tanto, una estrecha relación entre propiedad y gestión o, dicho de otro modo, entre la vida de la empresa y la vida de la familia.</p>	<p>Confederación de empresarios de la Coruña (2008)</p> <p>Es el hecho que la propiedad esté en manos de una o varias familias, y que haya una influencia efectiva de esta/s familia/s en la evolución y desarrollo de la empresa y en la toma de las decisiones más importantes que se deban afrontar.</p>	<p>Braulio Vivas Moreno, (2006)</p> <p>Es aquella en la que una parte significativa de la propiedad es de un colectivo de socios unidos por vínculos familiares.</p>	<p>Handler, W. C. (1989).</p> <p>Una organización en la cual las principales decisiones operativas y los planes para la sucesión del liderazgo están influenciados por los miembros de la familia que forman parte del equipo de gestión o del consejo de administración.</p>	<p>Neubauer, F. Y Lank, A.G. (2003).</p> <p>Aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada.</p>
------------------------	--	--	---	---	--	---	---

Fuente: elaboración propia con base en autores.

---

Una vez tomada la idea de lo que una empresa familiar significa, se optó por definir los aspectos que las conforman como la propiedad, la estructura y sucesión, que se adecuaron a un cuadro en donde se le define a grandes rasgos a cada una de ellas. Después de analizar lo anterior, se desglosaron indicadores generados de un análisis sobre la empresa familiar, misma que sirvió para obtener una mejor comprensión sobre la relación que existe entre los miembros de la familia con la empresa y sus trabajadores (Ver tabla 2).

De lo anterior, se elaboraron dos guías de entrevistas semiestructuradas de acuerdo a Bisquerra [2004]. La primera, contiene preguntas referentes a aspectos generales de la empresa, la segunda fue enfocada a la dirección de la empresa en relación a su gobernanza y propiedad, sucesión; además de la forma en que trabajan los miembros de la familia que se encuentran involucrados en la empresa, ayudando de esa forma a conocer la estructura familiar en ella.

Una vez definido lo anterior, se inició la búsqueda de una empresa que cumpliera con las características que relacionan a la familia y a la empresa al trabajar en conjunto, además de ser una empresa que realiza actividades relacionadas con el sector turístico de la región. Por lo que la empresa restaurantera Martín's Grill, fue seleccionada por ser una empresa familiar que se dedica a la prestación de servicios de alimentos y bebidas en Cd. Obregón, Sonora; México.

Tabla 2.- Variable, dimensión e indicadores

VARIABLE:	DIMENSIÓN:	INDICADOR:	
<p>Empresa familiar            Aquella en la que la familia, son los propietarios (ITZ, 1995) (Madrid, 2008) (Moreno, 2006) (Coruña, 2008) de la mayor parte de la empresa y dos o más integrantes (ITZ, 1995) (Madrid, 2008) y (Handler, W. C., 1989) de la primera desempeñan puestos en la organización (Tagiuri y Davis 1982), (ITZ, 1995) (Handler, W. C., 1989) estando al menos uno involucrado en el gobierno o dirección (CHIJRCH, 1996) y (Madrid, 2008), preservando los valores y costumbres con los que opera.</p>	<p>Propiedad</p> <p>El derecho sobre una cosa, la posesión como derecho de usar y de abusar en el sentido de dominio absoluto sobre una cosa. Abusar de las cosas en cuanto autorice la razón sin violar ninguna ley o reglamento.</p>	Gestión y control concentrado dentro de una unidad familiar.	
		Una parte importante de la propiedad intelectual y física de la empresa corresponde a un grupo pertenecientes a la misma familia.	
		Uno o varios miembros de la misma familia dedican a la empresa gran parte significativa de su vida laboral a trabajar dentro de la organización.	
		La concentración de la propiedad	
		La distribución de la propiedad se basa en contribuciones o aportaciones que realizan los miembros de la familia.	
		El gobierno dentro de la empresa está conformado por aquellos integrantes de la familia que controlan la mayor parte de la propiedad.	
		Se debe de planear, organizar, coordinar y negociar	
	<p>Sucesión</p> <p>Es un proceso de transferencia de la propiedad o gobierno de la empresa donde se identifica a los aspirantes, se analiza y selecciona al candidato, se le prepara, observa en sus acciones, comportamiento y se le comunica a la empresa que se está eligiendo al siguiente mando (Cabrera, 2008).</p>	El dueño o dueños deben desarrollar y entrenar a posibles Sucesores y establecer un proceso para seleccionar al líder más adecuado.	
		Permanencia de la familia por al menos dos generaciones	
		Armonización de las relaciones empresa/familia.	
		Preparación para la época de la jubilación del predecesor	
		<p>Estructura</p> <p>Referida a los patrones de interacción de un sistema a todos los elementos que influyen en ellos: límites, jerarquía, centralidad, periferia, alianzas y coaliciones (Reyna, 2013)</p>	La familia influye en la gestión de la empresa
			Número de integrantes de la familia
Constitución de la visión, misión, valores y políticas de acuerdo a la familia			
Funciones a desempeñar de cada uno de los miembros de la familia en la empresa			

Fuente: elaboración propia con base en autores.

En la empresa seleccionada como el estudio de caso, se entrevistaron a la totalidad de los familiares que tienen relación en ella, así como a dos trabajadores sin relación familiar. Fue indispensable la utilización de una grabadora de audio, que ayudara a obtener detalladamente cada una de las respuestas de las personas entrevistadas, además de las hojas en físico que contuvieran cada una de las preguntas de las guías de las cuales se apoyarían para hacer anotaciones y observaciones de las diferentes sesiones con las personas entrevistadas. De lo recabado se da cuenta en la siguiente sección de resultados.

## 4.- Resultados

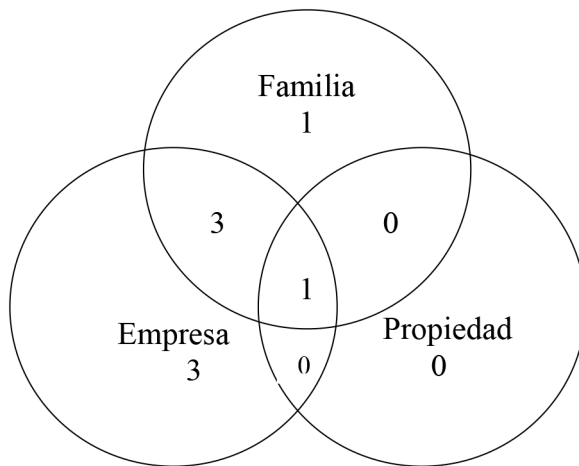
La empresa “Martin’ s Grill”, es una empresa familiar que se encuentra ubicada en Cd. Obregón, Sonora; México. La familia Rosales Martínez Se compone por cinco miembros, de los cuales cuatro de ellos participan en la empresa. Ellos son: los dos padres de familia y sus dos hijos menores; la hija mayor ya contaba con su vida profesional antes de que surgiera la idea del negocio, por lo que ella no se involucra en la gestión, ni en la toma de decisiones de la empresa. El nombre de la empresa, se debe al nombre de uno de los hijos de la familia, además de que era un nombre pequeño, que contaba con los requisitos y la imagen del restaurante.

La empresa se creó en el año 2010, gracias a la idea de negocio entre los dos hermanos menores al mostrar deseos por construir algo que ellos mismos pudieran administrar. Surgió la intención de un restaurante, debido a que ellos estuvieron trabajando por seis años en Estados Unidos, en donde observaron y aprendieron el manejo de los servicios restauranteros. El capital inicial fue aportado por ambos hijos y posteriormente los padres contribuyeron económicamente con el negocio. A su vez, el restaurante cuenta con tres trabajadores que no son miembros de la familia por lo que no les corresponde ninguna parte de la propiedad, pues solo realizan actividades para la producción y prestación de servicio al cliente. Su actividad es en distintas áreas de la empresa. Uno de ellos es ayudante de cocina, otra es mesera y una más esta como bar ténnder; para ello, la empresa procura que los trabajadores al ser contratados, cumplan con un perfil especial, el cual sea ocupado por estudiantes y egresados que puedan laborar en relación a su área profesional, ya sea de cocina, servicio y atención a clientes.

La conformación de la empresa familiar que se describe a continuación, está basada en el modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri, que corresponde a la superposición de los tres roles que conforman la estructura de una empresa, en relación a la propiedad, la empresa y la familia. Por lo men-

cionado anteriormente, la conformación total de los miembros de la familia en la empresa restaurantera son cuatro; solo que el padre de familia, la madre y el hijo menor son quienes están al 100% a cargo dentro de la empresa, pues uno de ellos se encuentra fuera del país. Para finalizar el análisis sobre la estructura de la empresa, se encontró que la única persona que se encuentra involucrada como se muestra en el modelo de los tres círculos en la propiedad, familia y empresa es el padre de familia, pues está actualmente relacionado en todas las áreas de la empresa, desempeñando distintos roles sobre ella.

Figura 1: Conformación de la Empresa Familiar Martín's Grill, según el modelo de los 3 círculos de Tagiuri y Davis



Fuente: elaboración propia con base en Tagiuri y Davis.

## Propiedad

La propiedad de la empresa restaurantera Martín's Grill, tiene como derecho físico sobre la posesión de un local en renta, donde toda la documentación del negocio estaban inicialmente a nombre del hijo menor, quien es el que se encuentra al frente del negocio la mayor parte del tiempo. Sin embargo, decidieron cambiar el nombre de la documentación legal, a nombre del padre de familia, por estrategia fiscal en el presente año, esto debido a los cambios que se generaron en el nuevo gobierno.

La distribución del dinero se divide entre la empresa y los tres miembros de la familia que se encuentran dentro del restaurante, que son los dos padres de familia y el hijo menor. Sin embargo, la gran parte de las ganancias las

absorbe la empresa y lo demás se distribuyen por igual entre los tres miembros de la familia que dirigen a la empresa, pues el hijo que se encuentra en Estados Unidos, realmente no recibe ganancias de ellas y solo las aporta para ayudar a la empresa familiar. La concentración de la propiedad de la empresa restaurantera Martin' s Grill, suele ser muy equitativa entre cada uno de los miembros de la familia, por lo que la distribución de las ganancias, no genera ningún problema entre ellos.

## Gestión-Estructura

El gobierno que se maneja entre los miembros de la familia que se encuentran involucrados en la gestión de la empresa, son los padres de familia y el hijo menor, pues toman las decisiones de la empresa en conjunto, y su forma de liderar hacia los empleados que no son miembros de la familia, es igual en cada uno de ellos.

La manera en que estos miembros de la familia trabajan, suele ser un poco confusa para quienes no los conocen aún, pues algunos empleados, piensan que la persona que da las ordenes en la empresa es la madre de familia, pues para ellos es quien puede resolver los problemas hacia ellos, pero mencionan que ante una situación complicada, quien está al frente es el padre de familia; sin embargo la realidad de las cosas, es que ellos siempre trabajan en conjunto, y ante cualquier situación, están unidos para afrontarlas.

La empresa, al transcurrir sus cuatro años, cuenta con buena organización administrativa, pues gran parte de ello se debe a la unión, y comunicación que reflejan como familia, pues eso hace que la empresa permanezca estable y siga en constante crecimiento. No obstante, es difícil definir quién es el jefe de la empresa. Todos dan órdenes dentro de ella y por esa situación puede ser algo confuso; es por ello que los miembros de la familia siempre procuran encargarse de todo lo que pueden en la empresa, para abarcar distintas funciones, donde puedan ayudar en cualquier cosa que se requiera.

Las funciones administrativas y operativas de la empresa, son manejadas por los mismos miembros de la familia, en donde el padre es el responsable de la mercadotecnia y ventas del restaurante, la mamá hace el manejo del dinero en caja y el hijo menor se encarga de la preparación de platillos, bebidas, capacitación de empleados, además de las cuestiones técnicas del local. Todas las funciones ya mencionadas de cada uno de ellos por lo general suelen ser manejadas así, pero la prestación del servicio y la atención a sus clientes lo hacen junto con los demás empleados.

---

## Sucesión

En un futuro, la empresa Martin' s Grill desea que la empresa trascienda en manos de la misma familia, donde la toma de decisiones, la continuarán desarrollando los dos hijos menores, ya que ésta empresa fue creada para el futuro de ellos y su familia. Por otra parte, el hijo menor, no cuenta con un plan de sucesión, pues ellos tratan de manejar la situación de su empresa al día, sin embargo, es claro que cuando llegue el momento de trascender su parte, el procurará que la empresa se mantenga dentro de los miembros de su familia, de acuerdo a lo que ellos mismos expresaron.

## Discusión

Por los resultados generados, fue claro que la conformación de la empresa restaurantera se encuentra estable al ser gestionada por los miembros de la familia, pues ellos realizan la mayoría de las actividades en conjunto, designando roles equitativamente hacia cada uno de ellos.

Ninguno de los miembros de la familia, ha discutido por la propiedad pues la familia tiene bien claro la idea de su crecimiento y la trascendencia que desean para su negocio, pues siempre han dejado en claro que es para el futuro de sus hijos, y que por ello pasará a ser únicamente de ellos y sus familias. Tampoco ha existido inconformidad por la dirección de la empresa, pues relativamente los tres familiares involucrados en la empresa tienen poder de delegar ordenes por igual; en cuanto a sus ganancias, estas son repartidas entre sí, sin ningún problema, pues a pesar de que el hijo de en medio aportó capital para la empresa, este no tiene problemas con ellos, pues no exige nada para él, ya que lo hizo con el fin de que las ganancias se quedaran dentro de su familia.

Dentro de las definiciones estipuladas en el apéndice 2, se puede definir que la empresa Martin' s Grill cumple con varias características que representan a una empresa familiar, en donde los autores Tagiuri y Davis [1982], coincidieron con ella, al mencionar que dos o más miembros de la familia influyen en la gestión de la empresa, y tienen roles de dirección o derechos de propiedad con vínculos de parentesco.

Sin embargo, ellos no fueron los únicos que llegaron a ese análisis, pues los autores Itz [1995], Gallo [2004], junto con la confederación de Empresarios de la Coruña [2008] coincidieron que la propiedad debe estar en manos de los miembros de la familia junto con la gestión, tomando decisiones operativas como lo mencionó Handler [1989].

Su gobernanza fue otro aspecto importante, relacionado al tema de la propiedad, ya que esta pertenece a las personas que han aportado gran parte de ella y se involucran constantemente en todo lo que sucede dentro de la empresa, sin embargo la mamá actualmente tiene gran poder en su palabra por lo que sus trabajadores concluyeron que su palabra tiene gran poder y una autoridad respetable dentro la empresa.

## 5.- Conclusión

Con base en los resultados se puede afirmar que la empresa suele desenvolverse de una manera equitativa y organizada entre los tres miembros de la familia que laboran dentro de ella, pues ninguno de ellos persigue obtener más ganancias que otros, al estar conscientes de que estas son para la misma empresa, y serán repartidas en parte iguales para el beneficio de ellos mismos. Los dos miembros de la familia restantes, aun cuando uno de ellos participó con capital inicial, no intervienen en la propiedad, en las decisiones, ni una ninguna situación relacionada con la organización.

Existe un aspecto primordial. La propiedad de la empresa la ostenta solo quien es parte de la familia, que participa directamente y se involucra en mayor medida. En este caso, es el padre de familia quien puede considerarse el propietario en su totalidad, aun cuando el resto recibe los beneficios como si todos tuviesen derecho sobre el negocio. Lo anterior, es una característica peculiar que no es común en otra empresa que no tenga el carácter de familiar.

Lo anterior, podría ser un motivo de generar incertidumbre en el resto de los miembros no familiares, por no tener claridad de la cadena de mando o no visualizar a un responsable. La propiedad en este caso personalizada en el padre de familia, no corresponde con la imagen de quien coordina las actividades, ya que en este caso se ubica a la madre de familia. No, obstante, todos ellos saben perseguir sus objetivos de manera conjunta, llevando una comunicación constante.

Finalmente, al ser un negocio con poco tiempo de vida no es aún un tema primordial lo relativo a sucesión, sin embargo, es necesario para cada empresa que desea trascender, contemplar un plan de sucesión, que permita transmitir el negocio a futuras generaciones, así como una organización adecuada en su estructura, así como claridad con respecto a la propiedad, con el fin de hacer trascender el negocio en manos de la misma familia en un futuro prometedor. Lo cual se visualiza que dicho proceso se dará de padres al hijo menor que actualmente junto con ellos trabaja en la empresa.



---

## Referencias Bibliográficas

- Amaro E.M. (2011)**, *La importancia del Financiamiento para el Desarrollo de la PYME'S en México*.
- Basco R.J. (2006)**, *La Investigación de la Empresa Familiar: "Un debate sobre la existencia de un campo independiente*, "Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa", Vol. 12, No. 1, Pp. 33-54. España.
- Belausteguigotita R.I., Balaguer M.A. (2013)**, *Empresas Familiares y No Familiares en la Bolsa Mexicana de Valores: comparación de Rendimientos de 2006-2012*. Obtenido de Area de investigación: Finanzas.
- Bisquerra A.R. (2004)**, *Metodología de investigación educativa*, Obtenido de Madrid: La muralla.
- Cabrera R., González J. (2008)**, *Plan de sucesión en empresas familiares: garantizando la continuidad del negocio*, KPGM. México.
- Carazas V.H. (2010)**, *Consolidación de las Empresas Familiares para el Desarrollo Económico de una Nación*.
- Carrasco H.A., Rubio B.A. (2007)**, *Análisis de las prácticas de recursos humanos en las pymes familiares de éxito*, "Revista de Empresa", (22), 20-34. Universidad de Murcia, España.
- Castillo L.R. (2010)**, *Empresas Familiares ante la Crónica de una Muerte Anunciada*, "Revista Empresarial Inter Metro/ Inter Metro Bussines Journal", 63-73.
- Cazares G.B. (2006)**, *La pequeña y Mediana Empresa ante la Apertura Comercial y el Tratado de Libre Comercio*.
- Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P. (1999)**, *Defining the family Bussines by behavior*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 23(4), 19-39. USA.
- Cobián M.V. (2009)**, *Empresa Familiar y Configuraciones Organizacionales*. Recuperado el 2014, de [http://asoea.azc.uam.mx/f\\_uam\\_mipymes/ponenc2f/0011.pdf](http://asoea.azc.uam.mx/f_uam_mipymes/ponenc2f/0011.pdf)
- Confederación empresarios de Coruña (2008)**, *Guía de la empresa familiar. Confederación de empresarios de la Coruña. España*. [https://www.cec.es/almacen/servicios/empresa\\_familiar/documentos/guiaempresafamiliar.pdf](https://www.cec.es/almacen/servicios/empresa_familiar/documentos/guiaempresafamiliar.pdf)
- Corporación Financiera Internacional (2011)**, *Manual IFC de Gobierno de Empresas de Empresas Familiares*. Grupo del Banco Mundial. USA.
- Dodero S. (2005)**, *Investigación sobre la Empresas Familiar en Latinoamérica*.
- Duarte V.M. (2007)**, *Análisis de las etapas evolutivas de las empresas familiares en la ciudad de Florencia Caquetá; Cinco Casos del sector comercial*.
- Fernández L.H. (2007)**, *Competencias esenciales y PYMES familiares: Un modelo para el éxito empresarial*, "Revista de Ciencias Sociales (RCS)", 252-253.
- Gallo M.A. (1993)**, *Empresa Familiar. Estudios y Ediciones IESE*. Universidad de Navarra, España.
- Gallo M.A., Ariño A.M.I., Mániz I., Cappuyns K. (2004)**, *Internationalization via strategic alliances in family bussines. Documento de Trabajo*. IESE Bussines School, Universidad de Navarra, España.
- Ginebra J. (1997)**, *Empresas Familiares su Dirección y Continuidad*, Panorama.

**Gobierno de España (2008)**, *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*. Dirección general de política de la pequeña y mediana empresa. Madrid, España.

**Gómez B.G., Betancourt R.J., Zapata C.N. (2012)**, *Empresas Familiares Multigeneracionales*. Entramado, vol. 8, núm. 2, julio-diciembre, 2012, pp. 38-49 Universidad Libre Cali, Colombia

**Handler W.C. (1989)**, *Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses*, "Family Business Review", 2:257-276.

**Herrera C.C. (2011)**, *Pymes mexicanas, incubadoras del desarrollo y crecimiento económico del México actual*. Tesis de Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México.

**La Salle A. d.-L. (2014)**, *Historia de la empresa familiar en México*, "Boletín de la Comisión de Desarrollo Asesores de Empresas Familiares - La Salle", 3-9.

**Leandro A. A. (2012)**, *El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización*, "TEC Empresarial. Empresas Familiares", Vol. 6, Núm. 2. P. 29-39. Costa Rica.

**Martínez A.B. (2014)**, *¿Por qué Desaparecen las Empresas Familiares Extremeñas?*, "Geographos Revista Digital para Estudiantes de Geografía y Ciencias Sociales", 100-103.

**Nava G.S. (2005)**, *Empresas Familiares*. Obtenido de Curso introductorio en 15 capítulos: <http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/Curso%20Introductorio%20EF%20Guillermo%20Salazar.PDF>

**Navarro A. R., Ramírez T.J., Sánchez Garza J.A., Vaca M. (2008)**, *La Empresa Familiar y el conflicto Intergeneracional*, Auge 21, Año 3, No. 1, Enero. Pp. 10-30. Jalisco, México.

**Neubauer F.Y., Lank A.G. (2003)**, *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*. Deusto. Bilbao, España.

**Ochoa J.S., Jacobo H.C., Leyva O.B., López F.J. (2014)**, *Estrategia, Desempeño e Identidad Organizacional de las Pymes Manufactureras Mexicanas*, "Revista Internacional Administración & Finanzas", Vol. 7, Núm. 7. Pp. 75-90. USA.

**Ocegueda A.F., Ibarra S.J., Hernández A.E. (2008)**, *Tres factores de conflictos en las empresas de familia: comunicación, participación y planeación*.

**Preciado J.F., Flores F.R., Fong T.R. (2012)**, *Estrategias Financieras en las Empresas Familiares en Colima*.

**Proméxico (2014)**, *Pymes eslabón fundamental para el crecimiento en México*. <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>

**Quimis L.D. (2005)**, *Empresas Familiares: Posibilidad de Permanencia en el Tiempo*. Obtenido de Estudio de Casos: Empresa INFOQUIMICA, C.A.

**Ramírez V.H. (2011)**, *La sucesión en Empresas de Familia un Análisis desde la Teoría de la Agencia: Caso Departamento de Caldas*.

**Reyna J.M.; Espinoza S.M.R.; Pérez A.A. (2013)**, *Análisis del ciclo vital de la estructura familiar y sus principales problemas en algunas familias mexicanas*. Revista Alternativas en psicología. Año XVII. Número 28. Febrero-Julio 2013. México.

**Rivera S.I. (2013)**, *Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad*.

---

**Romero L.E. (2006)**, *Competitividad y Productividad en Empresas Familiares Pymes*, "Revista Escuela de Administración de Negocios".

**Sánchez A.F. (2010)**, *Franquicias una alternativa para las pymes*. Obtenido de Análisis del cambio en las pequeñas y medianas organizaciones.

**Santoro A.S. (2006)**, *El liderazgo generacional en las empresas familiares y cómo afecta su dirección en la cultura de la organización*.

**Tagiuri R., Davis, J. (1982)**, *Bivalent attributes of the family firm*, "Family business review".

**Teixeira R.M., Carvalhal F. (2013)**, *Sucesión y conflictos en empresas familiares*, "Estudios y perspectivas en Turismo", Vol. 22, Número 5. 854-874. Buenos Aires, Argentina.

**Vallejo G.J. (2009)**, *La Empresa Familiar su importancia y vigencia*, Obtenido de Perfil de las Empresas Familiares Asentadas en el Sur del Valle de Aburrá.

**Vallejo M.M. (2005)**, *Cuando definir una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar*, "Investigaciones Europeas de Dirección y de Economía de la Empresa", 154-165.

**Vélez M.D., Holguín L.H., De La Hoz P.G., Durán B.Y., Gutiérrez A.I. (2008)**, *Dinámica de la empresa familiar pyme: Estudio exploratorio en Colombia*. FUNDES. Colombia.

**Vivas M.B. (2006)**, *Guía de aproximación a la empresa familiar*. Colección EOI Empresas. España.

**Yáñez M.R. (1998)**, La importancia de las pequeñas y medianas empresas. Gaceta Universitaria. Centro Universitario de Ciencias Económicas Administrativas de la UdeG. 16 de Marzo. P. 13. Jalisco, México.

**Zambrano M.J. (2011)**, *Capital Social en Empresas Familiares*, "Revista Venezolana de Gerencia (RVG)".



**Beata Bieńkowska**

Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

## Branża transportowa jako środowisko działania firm rodzinnych

### **Family Business in Transportation Industry**

---

**Abstract:** The paper discusses the problems of transportation industry in Poland, which the area where numerous small and medium family businesses operate. Transportation sector is one of the fastest developing industries in Poland, that is why some more important statistical data have been analyzed. There have been also presented: the definition, functions and economic role of transportation systems. It is extremely important, also for family businesses, to know not only the present condition of the sector, but the future of transportation as well. In order to recognize the transport sector projected role in the incoming years, some information on Public Transportation Policy and Public Transportation Strategy was depicted. The text also contains some opinions of transportation business owners on the most common problems they meet in their day by day activities.

**Key-words:** family business, transportation industry.

## Wprowadzenie

Rozwój systemów transportowych zawsze ściśle był powiązany ze wzrostem i rozwojem społeczno-gospodarczym, co wynikało ze specjalizacji procesów wytwarzania, gdyż dla wymiany efektów pracy konieczne jest ich przemieszczanie. Gospodarcza rola transportu jest zatem ogromna, na co wskazują zarówno wzrost liczby powiązań krajowych i międzynarodowych, jak i szybkości przemieszczania. Widoczna jest również poprawa wyników finansowych przedsiębiorstw zaliczanych do sekcji Transport i gospodarka magazynowa [Alke, Barcikowski, Bujno i in. 2014, s. 47]. Ewolucja rynku usług transportowych wy-

wiera wyraźny wpływ na tworzenie wartości dodanej, jak również na dochody ludności, rozwój rynku pracy oraz rynków, dla których systemy transportowe stanowią łączący je element. Branża transportowa wiąże się również z wieloma aspektami życia społecznego, takimi jak zmiana stylu życia, w tym większa mobilność czy osiedlanie się w miejscach, które dotychczas postrzegane były jako mało dostępne. Rozwój miast nie byłby możliwy bez nowoczesnych rozwiązań w sferze transportu, która odgrywa również rolę polityczną, będąc przedmiotem opracowania polityki transportowej. Dlatego podmioty, które swój byt ekonomiczny ulokowały w sektorze transportu, zasługują na szczególną uwagę. Są to zwykle podmioty małe i średnie, szczególnie w transporcie samochodowym. Jak wynika z opracowania *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce-szanse i wyzwania* [Kowalewska, Szut, Lewandowska, Kwiatkowska, Sułkowski, Marjański, Krynicki 2009, s. 61], w sekcji PKD Transport i Gospodarka Magazynowa, przedsiębiorstwa rodzinne stanowiły połowę wszystkich badanych firm. Dlatego wyzwania, przed jakimi staje dzisiaj sektor transportu, są niezwykle istotne dla funkcjonujących w tym obszarze firm rodzinnych. Jak wynika z doświadczeń autorki artykułu<sup>1</sup>, dla osób inwestujących kapitał zgromadzony w ramach pracy za granicą i powracających do Polski, uruchomienie niewielkiej, często bazującej na pracy członków rodziny i dysponującej np. jednym samochodem firmy zajmującej się przewozem (osób, rzeczy), wydawało się dobrym pomysłem na działalność gospodarczą. Niestety, w zdecydowanej większości przypadków szybko następowała rynkowa weryfikacja takich pomysłów, zakończona likwidacją działalności. Zatem oparcie decyzji wyłącznie o niski koszt początkowej inwestycji, skutkowało brakiem sukcesu. Efektem tej sytuacji jest również bardzo ostrożne podejście do udzielania poręczeń kredytowych nowym przedsiębiorcom decydującym się na taką działalność. Jednak transport jest szybko rozwijającą się branżą o ogromnej roli gospodarczej, dlatego celem artykułu jest identyfikacja czynników ważnych dla rozwoju sektora MSP, ponieważ jest to środowisko, w którym funkcjonuje również wiele firm rodzinnych. Zaprezentowano zatem także kilka wniosków ze spotkania z przedsiębiorcami, również tymi, którzy określają swoją firmę jako biznes rodzinny, działającymi w sektorze transportu.

## Stan sektora transportu w Polsce

Transport jest bardzo szczególnym działem gospodarki narodowej, ponieważ spaja ze sobą różne jej działy, stanowi swego rodzaju łącznik – z jednej strony warunkuje rozwój innych sfer w gospodarce, a z drugiej jego rozwój uzależniony jest od stanu i sytuacji w pozostałych obszarach. Jak podaje M. Mindur, transport bezpośrednio obsługuje trzy sfery [Mindur 2009, s. 39]:

1. Autorka jest członkiem Komisji opiniującej wnioski przedsiębiorców, funkcjonującej w ramach Bielskiego Funduszu Poręczeń Kredytowych.

- Konsumpcji – znaczenie tutaj mają przewozy pasażerskie (zaspokajające potrzeby komunikacyjne ludności) oraz przewozy rzeczy (towarów) wysyłanych w celach osobistych;
- działalności nieprodukcyjnej – usługi transportowe świadczone m.in. na rzecz służby zdrowia, szkolnictwa, administracji, a więc sfer tzw. nierynkowych;
- produkcji – przewozy wszelkich elementów przeznaczonych do dalszego przetwarzania oraz gotowych efektów działalności produkcyjnej do konsumpcji osobistej.

W. Rydzikowski i K. Wojewódzka-Król określają transport jako „dawcę” i „biorcę” [Rydzikowski, Wojewódzka-Król 2002, s. 12], czyli ten rodzaj działalności, który pełni podwójną rolę w gospodarce: świadczy usługi dla innych organizacji, uczestnicząc w procesach wytwarzania i dystrybucji dóbr i usług (dawca) oraz zgłasza zapotrzebowanie na efekty pracy organizacji działających w innych sektorach (biorca). Dzięki takiemu postrzeganiu roli tego sektora, można jasno sprecyzować jego funkcje. Przykładową klasyfikację funkcji transportu jako dawcy przedstawili W. Grzywacz i J. Burnewicz [Grzywacz, Burnewicz, ss. 43–44] oraz A. Koźlak [Koźlak 2010, ss. 63–64], i tak:

- jest instrumentem wymiany dóbr i usług, czyli realizuje przemieszczanie surowców, materiałów niezbędnych do produkcji w innych działach gospodarki oraz wyrobów gotowych do ostatecznych konsumentów;
- bierze udział w wytwarzaniu PKB oraz ma swój udział w tworzeniu wartości dodanej w innych działach gospodarki. Dzięki realizacji inwestycji infrastrukturalnych w transporcie rośnie zapotrzebowanie na materiały, półfabrykaty i urządzenia zamawiane w innych sektorach gospodarki (przemysłe, budownictwie, usługach). Generuje to wzrost produkcji i sprzedaży w tych sektorach oraz wzrost zatrudnienia. Transport wpływa również na stan budżetu państwa będąc źródłem wpływów w postaci podatków i innych opłat oraz korzystając z wydatków budżetowych;
- jest jednym z głównych czynników lokalizacji produkcji i osadnictwa. Dla wielu rodzajów działalności gospodarczej koszty transportu stanowią bardzo istotny element rachunku opłacalności inwestycji. Również dla wielu rodzajów działalności usługowej czy handlowej dostępność komunikacyjna wiąże się bezpośrednio z powodzeniem w prowadzeniu działalności. Osiedlanie się to proces, w którym czynnik transportu odgrywa kluczową rolę, co związane jest z dostępnością do miejsc pracy, szkół itp.;
- realizuje wiele celów o znaczeniu społecznym, a więc: zaspokaja potrzeby ludności związane z przemieszczaniem się, aktywizuje życie

społeczno-kulturalne i gospodarcze, wpływa na rozwój turystyki i rekreacji, ułatwia dostęp do oświaty, kultury, służby zdrowia;

- realizuje ważne cele z punktu widzenia państwa: jest istotnym czynnikiem umożliwiającym utrzymanie politycznej i administracyjnej zwartości państwa i sprawne zarządzanie nim, stanowi element obronności kraju, umożliwia rozwój nauki i techniki oraz wyrównywanie ich poziomów w skali kraju i świata.

Funkcje transportu jako biorcy wiążą się z konsumpcją [Grzywacz, Burniewicz 1989, ss. 43–44, Koźlak 2010, ss. 63–64]: taboru przewozowego i trakcyjnego, maszyn, sprzętu i materiałów użytych do budowy infrastruktury transportowej, paliw i energii, pracy ludzkiej.

Podmioty wybierające ten rodzaj działalności są uczestnikami rynku usług transportowych. Usługa transportowa posiada oczywiście swoją specyfikę, ale podobnie jak usługi pozostałe, posiada następujące cechy [Flejterski, Panasiuk, Penc, Rosa 2005, s. 43]:

- niematerialność – nie można ich zbadać za pomocą zmysłów, nie mogą być demonstrowane i przechowywane;
- jednoczesność procesu świadczenia i konsumpcji – ograniczony czas dostępności usługi dla nabywcy, ograniczone możliwości zwiększania skali świadczenia usług, praca personelu wpływa na wyniki procesu świadczenia usługi, brak możliwości zachowania tajemnicy produkcji, a tym samym brak ochrony patentowej;
- niejednorodność usług – niemożność oferowania standardowych produktów usługowych, ze względu na to, że ostateczne cechy usługi kształtowane są przez wszystkich uczestników procesu wytworzenia usługi transportowej: pracowników przedsiębiorstwa, samego usługobiorcę, specyfikę potrzeby transportowej. Dlatego występują utrudnienia w wyliczaniu kosztów świadczenia poszczególnych usług, a co za tym idzie – utrudnienia w prowadzeniu racjonalnej polityki cenowej;
- nietrwałość usług – niemożność składowania usług, a zatem również ich wytwarzania na zapas, wielkość konsumpcji ograniczona jest aktualną wielkością potencjału ludzkiego i rzeczowego zaangażowanego w świadczenie danej usługi;
- brak możliwości nabycia usług na własność – świadczone na czyjąś rzecz usługi nie mogą być przedmiotem wtórnego obrotu.

Biorąc pod uwagę takie właśnie cechy, funkcje i rolę sektora transportu w gospodarce narodowej, należy przyrzeć się bliżej wynikom uzyskiwanym przez przedsiębiorstwa tego sektora w Polsce. Taka diagnoza jest przydatna z jednej strony dla kształtowania odpowiednich warunków rozwoju dla firm transportowych za pomocą takich instrumentów, jak strategia roz-



woju transportu czy polityka transportowa. Z drugiej strony zaś obserwacja kształtowania się wskaźników charakteryzujących branżę związaną z przemieszczaniem towarów i osób na przestrzeni lat oraz pożądaných kierunków jej rozwoju, wpływa na decyzje potencjalnych oraz obecnych właścicieli firm, w tym również rodzinnych co do podejmowania lub dalszego rozwoju działalności w tym sektorze.

Diagnoza stanu sektora transportu w Polsce była niezbędna dla opracowania *Strategii Rozwoju Transportu do 2020 roku z perspektywą do roku 2030* [Ministerstwo Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej, 2013]. Diagnoza, w zakresie prognoz w założonym horyzoncie czasowy przyjmuje jako bazowy rok 2010. Przeprowadzono w niej między innymi analizę SWOT polskiego sektora transportu. Z analizy tej wynika, że przewagę stanowią mocne strony polskiego transportu, wśród których szczególne znaczenie ma położenie Polski na przecięciu szlaków komunikacyjnych w centrum Europy oraz warunki topograficzne, które tworzą czynniki sprzyjające obsłudze ruchu tranzytowego i rozwoju przedsiębiorstw sektora TSL. Analizę tę przeprowadzono w dwóch obszarach: z punktu widzenia infrastruktury oraz z punktu widzenia rynków transportowych. Na szczególną uwagę zasługuje analiza mocnych i słabych stron polskiego transportu w obszarze rynków transportowych, ponieważ w pewnym zakresie może być ona uznana za wstępną charakterystykę polskich firm transportowych. Pokazano ją w tabeli 1, wybierając te aspekty, które szczególnie mogą dotyczyć transportu samochodowego, w którym działa najwięcej firm rodzinnych.

Tabela 1. Mocne i słabe strony transportu w Polsce w zakresie rynków transportowych – wybrane aspekty

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
RYNKI TRANSPORTOWE	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• duża liczba podstawowych i pomocniczych przedsiębiorstw w transporcie lądowym;</li> <li>• dynamiczny rozwój przedsiębiorstw TSL;</li> <li>• duża liczba zatrudnionych i dobre kwalifikacje pracowników większości przedsiębiorstw;</li> <li>• liczebny i nowoczesny ciężarowy tabor samochodowy;</li> <li>• umiejętne i skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwami samochodowymi, warunki oraz możliwość obniżania ich kosztów.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• asymetria popytu na transport, skierowanego głównie na transport samochodowy;</li> <li>• niska jakość kolejowych i autobusowych przewozów pasażerskich;</li> <li>• słaba kondycja finansowa sektora TSL i duży odsetek deficytowych przedsiębiorstw;</li> <li>• duża liczba wypadków, zwłaszcza w ruchu drogowym, ale także na przejazdach kolejowych;</li> <li>• wysokie obciążenie dla środowiska naturalnego, zwłaszcza ze strony transportu samochodowego.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ministerstwo Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej, 2013, s. 31.

Wybrane wskaźniki charakteryzujące transport przedstawia raport GUS *Transport. Wyniki działalności w 2013 roku* [Alke, Barcikowski, Bujno i in. 2014, ss. 43–61]:

- *Przeciętne zatrudnienie* na podstawie stosunku pracy w całym sektorze transportu wyniosło 495,2 tys. osób i było o 0,5% większe w porównaniu z 2012 r. (w sektorze publicznym spadło o 0,7%, a w sektorze prywatnym wzrosło o 1,2%).
- *Wszystkimi rodzajami transportu* przewieziono 1 848,3 mln ton ładunków, tj. o 3,3% więcej niż przed rokiem i wykonano pracę przewozową w wysokości 347,9 mld tonokilometrów, tj. o 6,8% większą niż przed rokiem. Zaobserwowano wzrost przewozów ładunków w transporcie kolejowym, samochodowym oraz żegludze śródlądowej, natomiast do wzrostu pracy przewozowej przyczynił się transport kolejowy i samochodowy.
- *Środkami publicznego transportu zbiorowego* przewieziono 739,6 mln pasażerów, tj. o 5,2% mniej niż przed rokiem. Spadek przewozów zanotowano w transporcie samochodowym (o 7,5%), żegludze morskiej (o 5,6%) i transporcie kolejowym (o 1,2%), wzrost – w transporcie lotniczym (o 6,7%) i żegludze śródlądowej (o 1,7%).
- *Ogólna liczba pojazdów samochodowych i ciągników* zarejestrowanych (według centralnej ewidencji pojazdów prowadzonej przez Ministerstwo Spraw Wewnętrznych według stanu w dniu 31 XII 2013 r. wyniosła 25,7 mln (przed rokiem 24,9 mln).
- *Praca przewozowa* wykonana przy przewozie pasażerów wyniosła 50,1 mld pasażerokilometrów i wzrosła o 0,4% wobec roku poprzedniego.
- *Transportem samochodowym* w 2013 r. przewieziono 1 553,1 mln ton ładunków, tj. o 4,0% więcej niż w 2012 r. i wykonano pracę przewozową w tonokilimetrach większą o 11,3%. Osiągnięta wielkość przewozów ładunków transportem samochodowym, wyrażona w tonokilimetrach, stanowiła 14,6% w ogólnych przewozach Unii Europejskiej, co lokuje Polskę wśród 28 krajów Unii Europejskiej na drugiej pozycji, za Niemcami, a przed Hiszpanią i Francją. W przewozach międzynarodowych Polska miała jeszcze większy udział, bo 25% i znajdowała się na pierwszej pozycji przed Hiszpanią i Niemcami.
- W 2013 r. w *transporcie samochodowym zarobkowym* dominujący udział (76,1% w tonach i 85,4% w tonokilimetrach) posiadały przedsiębiorstwa zaliczane według Polskiej Klasyfikacji Działalności 2007 do sekcji H „Transport i gospodarka magazynowa”. Firmy te przewiozły 652,9 mln ton (tj. o 5,3% więcej niż przed rokiem) i zrealizowały pracę przewozową na poziomie 184,5 mld tonokilometrów (tj. o 11,5% więcej

niż w 2012 r.). Nadal w tych przedsiębiorstwach przeważały małe firmy (o liczbie pracujących do 9 osób), których udział wyniósł 64,8% w przewozach ładunków i 33,7% w pracy przewozowej wyrażonej w tonokilometrach. Taborem podmiotów transportowych o liczbie pracujących powyżej 9 osób przewieziono 229,7 mln ton, tj. o 6,6% więcej niż przed rokiem, zaś wykonana praca przewozowa była wyższa o 10,4%.

Jak pokazują dane zawarte w opracowaniu *Transport pod lupą*, polskie firmy transportowe to w większości przedsiębiorstwa małe, z których jedna trzecia nie dysponuje parkiem samochodowym o liczbie środków transportu większej niż cztery, jedna czwarta posiada od 5 do 10 pojazdów, jedynie 15% firm ma od 11 do 20 samochodów, a co szósty przedsiębiorca jest właścicielem od 21 do 50 pojazdów [Transport pod lupą 2013, s. 20]. Z punktu widzenia wielkości przedsiębiorstw, mierzonej liczbą zatrudnionych, ponad 40% firm zatrudnia mniej niż dziewięć osób, w 35% firm pracuje od 10 do 49 pracowników, firmy średnie, zatrudniające od 50 do 249 osób to 18% badanych, a przewoźnicy duzi to tylko 5% populacji. Rynek krajowy to przeważnie firmy zajmujące się transportem ładunków (blisko 94 proc. respondentów), natomiast poza przewozem ładunków 19% także zajmuje się spedycją, a przewóz osób wykonuje 8 proc. ankietowanych. Było to badanie przeprowadzone w 2013 roku wśród 1 200 osób metodą ilościową oraz jakościową [Transport pod lupą 2013, s. 20].

## Szanse i bariery działania rodzinnych i nierodzinnych MSP transportowych w Polsce

Funkcjonowanie rynku usług transportowych jest uzależnione przede wszystkim od kształtowania się zapotrzebowania na usługi transportowe, co z kolei jest pochodną zmian w otoczeniu społeczno-gospodarczym przedsiębiorstw. Czynniki, kształtujące w największym stopniu popyt na usługi transportowe według J. Burnewicza [Burnewicz 1993, s. 69] oraz A. Koźlak [Koźlak 2010, ss. 113–114], pokazano w tabeli 2.

Tabela 2 Czynniki kształtujące zapotrzebowanie na usługi transportowe w przewozach ładunków i osób

Czynniki kształtujące zapotrzebowanie na usługi transportowe	
Przewozy ładunków	Przewozy osób
Przestrzenne rozmieszczenie działalności gospodarczej Koniunktura gospodarcza Specjalizacja i kooperacja w wytwarzaniu Organizacja handlu i dystrybucji produktów i usług Intensywność handlu zagranicznego Technologia produkcji Struktura gałęziowa gospodarki	Czynniki demograficzne Współczynniki charakteryzujące rynek pracy Ilość czasu wolnego w pewnym okresie Koszty eksploatacji samochodów osobowych Ceny przejazdów w komunikacji publicznej Jakość usług publicznych środków transportu Styl życia ludności danego obszaru

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Burnewicz 1993, s. 69 oraz Koźlak 2010, ss. 113–114.

Zdaniem J. Burnewicza, za główne czynniki wiodące, determinujące wielkości popytu na transport w Polsce do 2033 roku można przyjąć [Burnewicz 2008, s. 35]: przyszłą wielkość PKB, liczbę mieszkańców kraju, wartość i wolumen wymiany z zagranicą, poziom konsumpcji, strukturę wydatków gospodarstw domowych, racjonalizację zespołu wskaźników eksploatacyjnych danych form transportu oraz tendencje zmian odległości przewozów i przejazdów pod wpływem procesów integracji europejskiej i zmian w lokalizacji produkcji oraz osadnictwa w Polsce.

Czynnikiem uniwersalnym, który wpływa na kształtowanie się zapotrzebowania na wszystkie rodzaje produktów i usług, w tym również usług transportowych, jest wzrost gospodarczy. Zmiany PKB na świecie w ostatnich latach pokazuje tabela 3.

Tabela 3. Zmiany PKB na świecie (ceny stałe)

Wyszczególnienie	2009	2010	2011	2012	2013
	w %				
Świat	-0,4	5,2	3,9	3,5	3,2
Gospodarki rozwinięte, w tym:	-3,4	3,0	1,7	1,4	1,3
USA	-2,8	2,5	1,8	2,8	1,9
Japonia	-5,5	4,7	-0,5	1,4	1,5
UE 28	-4,5	2,0	1,6	-0,4	0,1
Strefa Euro	-4,4	2,0	1,6	-0,7	-0,4
Gospodarki wschodzące i rozwijające się, w tym:	3,1	7,5	6,3	5,1	4,7
Europa Środkowa i Wschodnia	-3,4	4,7	5,4	1,4	2,8
Polska	1,6	3,9	4,5	2,0	1,6
Rozwijające się kraje Azji	7,7	9,7	7,9	6,7	6,6
Chiny	9,2	10,4	9,3	7,7	7,7
Indie	8,5	10,3	6,6	4,7	5,0

Ameryka Łacińska	-1,3	6,0	4,6	2,9	2,6
Rosja	-7,8	4,5	4,3	3,4	1,3
Bliski Wschód i Afryka Północna	3,0	5,5	3,9	4,1	2,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Banaś i in. 2014, ss. 12, 20, 29.

Wartość dodana brutto w 2013 r. w polskiej gospodarce narodowej zwiększyła się o 1,5%, przy poziomie wzrostu o 2,0% w roku poprzednim. Najwyższą wartość (o 4,5%) odnotowano w transporcie i gospodarce magazynowej. Sektor usług, do którego zaliczają się również usługi transportowe, wytworzył w 2013 r. w Polsce 64,9% wartości dodanej brutto, w porównaniu z poziomem 64,0% w 2012 r. oraz 63,0% w 2011 r. Sektor ten odgrywa w Polsce coraz większą rolę, chociaż nie jest ona aż tak duża, jak w przypadku innych państw Unii Europejskiej. Polska zalicza się do grona pięciu państw o najniższym udziale usług w Wartości Dodanej Brutto, obok Rumunii, Czech, Słowacji i Bułgarii [Banaś i in. 2014]. Udział poszczególnych grup sekcji w Wartości Dodanej Brutto (WDB) pokazano w tabeli 4.

Tabela 4. Udział poszczególnych grup sekcji w Wartości Dodanej Brutto wytworzonej przez sektor usług

Wyszczególnienie	2011	2012	2013
	w %		
Ogółem	100,0	100,0	100,0
Handel; naprawa pojazdów samochodowych	29,7	29,8	29,7
Transport i gospodarka magazynowa	9,0	9,8	10,4
Zakwaterowanie i gastronomia	1,9	1,9	1,9
Informacja i komunikacja	5,9	5,8	5,4
Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	7,0	7,1	6,6
Obsługa rynku nieruchomości	8,9	9,0	9,1
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna, administrowanie i działalność wspierająca	11,0	11,0	11,1
Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenie społeczne; edukacja; opieka zdrowotna i pomoc społeczna	21,7	20,9	21,1
Pozostałe	4,8	4,8	4,7

Źródło Banaś i in. 2014, s. 51.

Jak widać sekcja Transport i gospodarka magazynowa wytworzyła nieco ponad 10% sektora usług ogółem i ukształtowała się na piątym miejscu.

Jeśli chodzi o prognozy, to również można oprzeć się na analizach przygotowanych przez J. Burnewicza [Burnewicz 2010]. Oczekiwaną dynamikę rocznych przyrostów PKB w Polsce do 2030 roku pokazuje tabela 5.

Tabela 5. Oczekiwana dynamika rocznych przyrostów PKB w Polsce w latach 2011–2030

Dynamika wzrostu PKB 2011–2020 (%)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Wariant optymistyczny	3,60	3,7	3,6	3,4	3,35	3,45	3,55	3,59	3,56	3,4
Wariant pesymistyczny	3,4	3,52	3,42	3,23	3,18	3,28	3,37	3,41	3,38	3,23
Wariant średni	3,5	3,61	3,51	3,32	3,27	3,36	3,46	3,5	3,47	3,32
Dynamika wzrostu PKB 2021–2030 (%)	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Wariant optymistyczny	3,20	3,0	2,87	2,9	3,01	3,18	3,24	3,29	3,32	3,28
Wariant pesymistyczny	2,94	2,76	2,64	2,67	2,77	2,93	2,98	3,03	3,05	3,02
Wariant średni	3,07	2,88	2,76	2,78	2,89	3,05	3,11	3,16	3,19	3,15

Źródło: Burnewicz 2010, s. 8.

Ogromny wpływ na perspektywy rozwoju przedsiębiorstw prowadzących działalność w branży transportowej ma *Polityka Transportowa Państwa na lata 2006–2025*. Priorytety krajowej polityki transportowej wskazują na kierunki działań państwa i pozwalają na odpowiednie dostosowanie działań na poziomie przedsiębiorstwa do oczekiwanych zmian, wynikających z tejże polityki. Do podstawowych priorytetów w Polityce Transportowej zalicza się m. in. [Ministerstwo Infrastruktury 2005, ss. 12–13]: radykalną poprawę stanu dróg i rozbudowę sieci autostrad, poprawę bezpieczeństwa w transporcie, w tym ograniczenie liczby ofiar śmiertelnych w wypadkach, wspieranie przewoźników w rozszerzaniu oferty obsługi transportowej pasażerów i towarów w relacjach transeuropejskich oraz międzykontynentalnych, poprawę jakości transportu w miastach oraz warunków ruchu pieszego i rowerowego, wzmocnienie roli portów morskich i lotniczych, poprawę warunków funkcjonowania transportu wodnego śródlądowego oraz unowocześnienie kolei.

Jak widać zatem, w przyszłości może występować przesuwanie się akcentów z transportu samochodowego na inne rodzaje transportu, co będzie

dużym wyzwaniem dla obecnych i potencjalnych przewoźników. Jeśli chodzi o bariery, które stanowią przeszkodę w rozwoju nie tylko przedsiębiorstw transportowych, ale przedsiębiorstw ogółem w Polsce, w tym firm rodzinnych, można przytoczyć opracowanie *Czarna lista barier dla rozwoju przedsiębiorczości 2013*. Autorzy podzielili je na kilka kategorii, a mianowicie są to bariery [Lewiatan 2013, s. 2]: ogólnogospodarcze, wynikające ze stosunków pracy, podatkowe, związane z wykorzystywaniem funduszy strukturalnych, z zakresu ochrony środowiska, branżowe.

Najbardziej typowe z nich to [Lewiatan 2013, ss. 3–8]:

- zbyt wysokie, biorąc pod uwagę obecny poziom rozwoju gospodarczego i jakość otoczenia biznesu, podatki i składki na ubezpieczenia społeczne,
- niejasne przepisy podatkowe, prowadzące do licznych konfliktów między przedsiębiorcami i organami skarbowymi, nadmierne obciążenia administracyjne związane z prowadzeniem działalności gospodarczej, w szczególności z zatrudnianiem pracowników i wypełnianiem obowiązków podatkowych,
- zbyt sztywne, jak na obecny poziom rozwoju gospodarczego, prawo pracy, szczególnie w zakresie organizacji czasu pracy,
- niedopasowanie systemu edukacji do bieżących potrzeb i trendów gospodarki,
- niewystarczająca współpraca PUP z przedsiębiorcami,
- nadmiernie rozbudowane obowiązki sprawozdawcze w zakresie ochrony środowiska,
- niska efektywność zamówień publicznych,
- przewlekłe i kosztowne dochodzenie należności,
- przewlekły i nieefektywny proces upadłości.

Przedsiębiorcy działający w sektorze transportu często wymieniają szanse dla tego typu działalności, ale jeszcze częściej mówią również właśnie o barierach. Jako przykład można przytoczyć wnioski ze spotkania, jakie odbyło się w listopadzie 2014 roku z udziałem przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą na terenie Żywca i Powiatu Żywieckiego. Celem spotkania, w którym uczestniczyli zainteresowani nauczyciele i uczniowie szkół średnich oraz studenci i przedstawiciele szkół wyższych<sup>2</sup> było przybliżenie młodym ludziom pojęcia przedsiębiorcy oraz działalności gospodarczej jako szansy na karierę zawodową uczniów i studentów, próbujących znaleźć swoje miejsce na rynku pracy. Przedsiębiorcy przedstawili także kwalifikacje, jakich oczekują od potencjalnych pracowników w różnych branżach. W deba-

2. Autorka uczestniczyła w spotkaniu wraz z grupą studentów ostatniego roku stacjonarnych studiów licencjackich kierunku Zarządzanie Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej.

cie uczestniczyło 23 właściciele mikro, małych i średnich firm, co stanowiło 46% wszystkich zaproszonych przedsiębiorców. Reprezentowali oni bardzo różne sektory, w tym handel, drobną wytwórczość oraz usługi, a wśród tych ostatnich znaleźli się trzej przedstawiciele branży transportowej, stanowiący 13% przedsiębiorców obecnych na spotkaniu. Przed rozpoczęciem spotkania przedsiębiorcy poproszeni zostali o wypełnienie krótkiej ankiety informacyjnej. Jedno z pytań dotyczyło charakteru przedsiębiorstwa z punktu widzenia udziału członków rodziny, przy czym przyjęto, że firma będzie traktowana jako rodzinna, jeśli przynajmniej dwóch członków wykonuje pracę na rzecz przedsiębiorstwa, przy czym przynajmniej jeden jest jej właścicielem lub współwłaścicielem. Jest to definicja dość szeroka, jednak jak podają Ł. Sułkowski i A. Marjański, trudno jest jednoznacznie zdefiniować firmę rodzinną; przyjmują oni, że: „...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” [Sułkowski, Marjański 2009, s. 13]. Trzej właściciele przedsiębiorstw branży transportowej zdefiniowali swoje podmioty jako firmy rodzinne (ogółem taki charakter zadeklarowało 11 uczestników), przy czym dwa z nich to przedsiębiorstwa mikro, a jedno to firma mała. Dwie firmy zajmują się przewozem osób, natomiast jedna przewozem ładunków oraz handlem jako działalnością dodatkową. W trakcie dyskusji przedsiębiorcy odpowiadali między innymi na pytania dotyczące relacji pomiędzy firmą i rodziną. Przedstawiciele przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych wyrażali dość odmienne poglądy. Ci pierwsi przeważnie twierdzili, że rodzina stanowi trzon przedsiębiorstwa, największą wartością jest solidność jej członków, zaufanie i profesjonalizm, natomiast większość przedstawicieli przedsiębiorstw nierodzinnych uważała, że nie należy zatrudniać członków rodziny, a w obecnej sytuacji gospodarczej lepiej jest dywersyfikować dochody, a więc oddzielić prowadzenie przedsiębiorstwa przez jednego z członków od pracy zawodowej pozostałych. Jeśli chodzi o opinię właścicieli przedsiębiorstw transportowych, była ona podzielona. Zgodnie twierdzili, że praca z członkami rodziny w sensie zarządzania firmą przynosi ogromne korzyści, natomiast zatrudnianie krewnych np. jako kierowców budzi szereg wątpliwości. Mówiono o tym w szerszym kontekście, dotyczącym słabego przygotowania zawodowego pracowników-kierowców, ich nieetycznych zachowań (nieuczciwości), braku dbałości o powierzone im mienie. W sytuacjach spornych trudniejsze jest w sensie moralnym dochodzenie swoich praw w stosunku do członków rodziny. Oczywiście wymieniało również szereg innych trudności, jak np.:



- problemy związane z egzekwowaniem płatności od dłużników,
- nieuczciwa i bardzo duża konkurencją rynkową,
- niejasne i trudne do jednoznacznego interpretowania regulacje prawne,
- sprawy sporne na linii pracodawca-pracownik (kierowca),
- konieczność utrzymania taboru samochodowego w należytym stanie,
- opłaty różnego typu (np. za korzystanie z przystanków autobusowych czy wjazd na dworzec);
- nieracjonalne oczekiwania samych klientów, związane z relacją poziomu ceny do poziomu i zakresu usługi, jakiej oczekują.

Interesujące spostrzeżenie dotyczyło również faktu, że młodzi członkowie rodzin niechętnie uczestniczą w pracy firm prowadzonych przez rodziców. Ich plany, związane z karierą zawodową, zwykle lokalizowane są poza firmą rodzinną, szczególnie po ukończeniu studiów.

Zatem przedsiębiorstwa małe i średnie muszą uwzględnić różne sygnały płynące z rynku. Niektóre impulsy mogą być wzmacniane dzięki rodzinnemu charakterowi przedsiębiorstw, a inne poprzez taką właśnie specyfikę mogą ulec osłabieniu. Można zatem wskazać takie istotne dla sytuacji rynkowej przedsiębiorstw transportowych czynniki, jak m.in.:

- tendencje w zakresie rozwoju i wzrostu znaczenia sektora usług (zgodnie z przytoczonymi wcześniej danymi),
- zmiany demograficzne,
- różnicowanie się usług, również w zakresie transportu,
- rozwój transportu multimodalnego (poszukiwanie nisz rynkowych dla firm MSP),
- wzrost świadomości ekologicznej, spadek zanieczyszczenia środowiska (rozwój alternatywnych dla np. transportu samochodowego środków transportu),
- nowe technologie, zwiększające szybkość komunikacji, przemieszczania, wygodę, bezpieczeństwo itp.,
- otwarty rynek europejski,
- możliwość pozyskiwania środków finansowych m.in. z funduszy UE,
- inwestycje w infrastrukturę transportową,
- wzrost bezpieczeństwa w transporcie,
- prawa pasażerów,
- polityka transportu publicznego w miastach itp.

Wnioski z analizy wskazanych czynników, których zresztą można wymienić znacznie więcej, muszą być uwzględniane, niezależnie od tego, czy przedsiębiorstwo funkcjonuje jako podmiot rodzinny, czy nie. Jednak zaufanie i wsparcie udzielone przez rodzinę może wzmacniać proces budowania więzi pomiędzy przedsiębiorstwem a rynkiem.

---

## Podsumowanie

Przytoczony wyżej przykład wypowiedzi przedsiębiorców nie jest oczywiście reprezentatywny. Zapewne firmy transportowe o większych rozmiarach, działające na różnych rynkach, spotykają się z problemami innego rodzaju. Z pewnością jednak branża transportowa posiada ogromny potencjał i, jak pokazują przytoczone dane, będzie rozwijać się w najbliższych latach, co sprawi, iż wiele nowych podmiotów, w tym również o charakterze rodzinnym, będzie podejmować ten rodzaj działalności. Jest to bardzo specyficzna branża, wymagająca profesjonalnej, aktualizowanej na bieżąco wiedzy. Studenci, podsumowując informacje otrzymane w trakcie spotkania, doszli do wniosku, że prowadzenie własnej firmy jest działalnością, w którą właściciel musi angażować się całkowicie. Mimo różnych opinii na temat udziału rodziny w przedsiębiorstwie, skłaniali się w kierunku poglądu, że rodzina stanowi ogromne wsparcie, zwłaszcza dla początkującego przedsiębiorcy. Jak pokazują zaprezentowane w artykule prognozy, transport samochodowy, w którym przecież działa najwięcej firm małych i średnich, w tym rodzinnych, musi liczyć się z tym, że w przyszłości większy akcent zostanie położony na rozwój transportu kolejowego, lotniczego, czy wodnego śródlądowego. Oczywiście nie eliminuje to transportu samochodowego, będącego istotnym elementem tzw. transportu intermodalnego, czyli wykorzystującego różne środki transportu. Będzie to wymuszało zmiany w transporcie samochodowym, dotyczące specyfiki taboru, infrastruktury oraz rodzaju oferowanych usług. Z jednej strony jest to zagrożeniem dla już działających przedsiębiorstw, a z drugiej obserwacja trendów, zmian i polityki transportowej państwa daje właścicielom możliwość opracowywania skutecznych strategii rozwoju i znajdowania własnych nisz rynkowych.

---

## Bibliografia

- Alke E., Barcikowski B., Bujno T. i in. (2014)**, *Transport. Wyniki działalności w 2013 roku*, GUS, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa.
- Banaś M. i in. (2014)**, *Sytuacja makroekonomiczna w Polsce w 2013 roku na tle procesów w gospodarce światowej*, GUS, Warszawa.
- Burnewicz J. (1993)**, *Ekonomika transportu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.
- Burnewicz J. (2010)**, Prognozy rozwoju transportu w Polsce do 2030 roku, ekspertyza dla Ministerstwa Infrastruktury [online],  
<http://rzecznik.dlalodzi.info/pliki/rzecznik/pisma/burnewicz.pdf>, dostęp: 28 grudnia 2014.
- Burnewicz J. (2008)**, *Wizja struktury transportu oraz rozwoju sieci transportowych do roku 2033 ze szczególnym uwzględnieniem docelowej struktury modelowej transportu [w]: Ekspertyzy do koncepcji przestrzennego zagospodarowania kraju 2008–2033. Tom II*. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
- Grzywacz W., Burnewicz J. (2010)**, *Ekonomika transportu*, WKŁ, Warszawa.
- Koźlak A. (2010)**, *Ekonomika Transportu. Teoria i praktyka gospodarcza*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Kowalewska A., Szut J., Lewandowska B., Kwiatkowska M., Sułkowski Ł., Marjański A., Krynicki T. (2009)**, *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce-szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa.
- Lewiatan (2013)**, *Czarna lista barier dla rozwoju przedsiębiorczości 2013*, Warszawa,  
[http://www.lewiatan.biz/sites/default/files/clb\\_2013\\_zmiany\\_druk-1.pdf](http://www.lewiatan.biz/sites/default/files/clb_2013_zmiany_druk-1.pdf) [online],  
dostęp: 06 stycznia 2015.
- Mindur M. (2009)**, *Efektywny transport czynnikiem wzrostu konkurencyjności gospodarki narodowej [w:] M. Michałowska (red.), Efektywny transport – konkurencyjna gospodarka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
- Ministerstwo Infrastruktury (2005)**, *Polityka Transportowa Państwa na lata 2006–2025*, Warszawa.
- Ministerstwo Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej (2013)**, *Strategia Rozwoju Transportu do 2020 roku (z perspektywą do 2030 roku)*, Warszawa.
- Raport Transport pod lupą (2015) [online]**, [www.efl.pl/aktualnosci/Transport\\_raport.pdf](http://www.efl.pl/aktualnosci/Transport_raport.pdf), dostęp: 15 stycznia 2015.
- Rydzikowski W., Wojewódzka-Król K. (2002)**, *Transport*, PWN, Warszawa.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2009)**, *Firmy rodzinne – jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.



**Cecilia García Muñoz Aparicio**  
**María del Carmen Navarrete Torres**  
**Beatríz Pérez Sánchez**  
**María del Carmen Ancona Alcocer**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

## ¿Por qué son importantes las empresas familiares en México?

### **Why are Family Businesses Important?**

---

**Abstract:** The aim of this paper is to describe the importance of family businesses both in Mexico and in the world, because family businesses are generating more jobs, constituting a major part in the economy of the countries, and likewise, representing an opportunity for creating business through people with or without preparation and, once established in the market, they can grow to the rhythm of economic development of countries. This is desk research from secondary sources in which we identified and analyzed the main problems of family firms proposing in the end some strategies to promote their permanence and continuity, just as interviews with owners of family businesses were conducted, proceeding to establish an interdisciplinary connection between the various fields dealing with the study of the family business.

**Key-words:** family business, jobs, economic development.

## Introducción

El objetivo de este trabajo es mostrar la importancia de las empresas familiares tanto en México como a nivel mundial ya que son objeto de múltiples investigaciones y propuestas para que puedan permanecer por largo tiempo en el mercado.

Una empresa familiar de acuerdo con Belasusteguigoita [2010], consiste en un negocio controlado y administrado por los miembros de una

o varias familias y aproximadamente el 90% y el 95% de las empresas en América Latina son familiares.

Las empresas familiares han sido objeto de estudio siempre, debido a su importancia en la economía nacional, en el desarrollo económico y social de las regiones convirtiéndose en un pilar básicos de la generación de riqueza y empleo [Basco 2006]. Esto también se traduce en el ámbito global debido a que en la mayoría de países tienen la misma importancia.

La definición de empresa familiar puede tener varias definiciones dependiendo si se estudia a partir del número de generación en que se encuentre la empresa, ciclo de vida, tamaño, control que ejercen los miembros de la familia en relación con la propiedad del negocio y el nivel directivo que los miembros ocupen en el organigrama. Lo que más perdura es la participación sobre la propiedad de la empresa que puede ir desde un 20% [Miller y Le Breton-Miller 2006] hasta el control total de la empresa.

El concepto de empresa familiar, de forma sencilla, implica una relación intrínseca entre dos sistemas: la empresa y la familia, pero es más complejo y sistémico, puesto que la empresa familiar desde su gestación, madurez y desarrollo en el tiempo se puede analizar desde distintos puntos de vista que van ligados al desarrollo empresarial y familiar [Rodríguez-Suárez, Pico-González y Méndez-Ramírez 2013].

Según Gómez-Betancourt, Betancourt y Zapata [2012], el elemento central de las empresas familiares son las personas que forman parte de las mismas, pues de estas depende la longevidad de éstas. Las personas están en el centro del proceso debido en el corto plazo, por medio de su motivación y eficacia, se unen con el largo plazo con su compromiso y renovación permanente. Así mismo, el liderazgo, se refuerza por el éxito a corto plazo, haciendo viable el modelo a largo plazo; la continuidad y el liderazgo se renuevan a través de las personas. Por otro lado, en el corto plazo la eficacia está condicionada por la cultura organizacional, que demuestra la calidad humana y técnica de liderazgo presente en la organización e influye en la cualificación del personal, la motivación y el compromiso de las personas, así como en la eficacia de los procesos internos.

Las empresas familiares surgen casi siempre como una propuesta que sus fundadores tienen y el gran deseo de construir un patrimonio y asegurar un futuro mejor a sus hijos. En esta época constituyen el camino para salir del desempleo o el aprovechamiento de algún tipo de conocimiento o recurso, y un ejemplo puede ser los restaurantes: al principio se abren con la idea de un negocio para posteriormente convertirse en franquicias exitosas como es el caso del El Rey del Dulce, Farmacias de Descuento Unión, Kumón, Kidzania, Nutrisa, Farmacias GI, Café La Parroquia, y no todas esperan ser exito-

sas, pero pueden lograr el éxito a través de un proceso de enseñanza aprendizaje, así con una gran tenacidad y deseos de mejora e ir sorteando todas las dificultades que se les van presentando en su camino al éxito, así como la consideración de que entre más fracasos se tengan, están más cerca del éxito.

Existen empresas familiares de todos los tamaños: grandes grupos empresariales familiares diversificados; grandes empresas industriales y comerciales especializadas; negocios familiares de explotación agrícola y agropecuaria; y pequeñas y medianas empresas especializadas en alguna rama de la industria, el comercio o los servicios [Romero 2006]. Un ejemplo de empresas familiares grandes y exitosas, es Grupo Bimbo, Grupo Televisa, Grupo Carso, Cemex, Comercial Mexicana representan a las empresas mexicanas más importantes de la actualidad y que caben en la categoría de familiares, teniendo un control en las acciones y en la dirección y su gran poderío disminuye la capacidad competitiva de las más pequeñas, generando grandes monopolios como es la telefonía; son familias que han sabido sobrepasar los problemas que implican una dinámica familiar poniendo todo de su parte para que el proyecto crezca, y con el tiempo han logrado profesionalizar los puestos incluyendo personas que no pertenecen a la familia en altos y medianos mandos [Altonivel 2011].

Un gran porcentaje de las empresas existentes en el mundo están conformadas por la familia, las cuales hacen una gran aportación a la economía mundial y a la de los países donde operan. Cuando dichas empresas crecen de manera generacional y se vuelven más grandes presentan una pérdida de identidad y valores familiares, debido a que sus diferentes miembros y generaciones tienen valores individuales, particulares de su núcleo familiar, que en muchos casos no son compartidos por las otras familias, es por eso la importancia de las empresas familiares y que tengan continuidad a medida que va pasando el tiempo, por lo cual sus miembros fundadores deben de trabajar arduamente para su longevidad a lo largo de sus generaciones.

Un ejemplo de este arduo trabajo son las Empresas Familiares multigeneracionales, vistas como exitosas por ser las más antiguas del mundo de acuerdo con O'Hara, Mandel y Gunasti [2002], los cuales comentan que las empresas japonesas como Kongo Gumi, fundada en el año 578 d.C. , alcanzó las 40 generaciones en poder de la familia, y Hoshi Ryokan, fundada en 718 d.C. como un hotel que está en poder de la generación 46. En Francia está la empresa Château de Goulaine fue fundada en el año 1000 y durante 30 generaciones se ha dedicado al negocio del vino. En Italia se encuentra la Fonderia Pontificia Marinelli fundada en el año 1000 d.C. con 28 generaciones, Barone Ricasoli fundada en el año 1141 d.c. con 25 generaciones, Barovier & Toso fundada en el año 1295 d.C. con 20 generaciones, entre muchas otras.

La compañía más antigua de Latino América es la famosa productora de tequila “José Cuervo” fundada en 1758, que recibió la licencia de producción de tequila directamente del rey de España.

En el modelo de Gallo y Amat [2003], el elemento central son las personas que forman parte de una empresa, pues de estas depende la longevidad de la misma. Estas se encuentran en el centro del proceso debido a que unen el corto plazo, por medio de su motivación y eficacia, con el largo plazo gracias a su compromiso y renovación permanente.

Es importante mencionar que en el corto plazo, la motivación, la satisfacción y calificación del personal se ve reflejada en una mayor eficacia y eficiencia de los procesos internos lo que genera como resultado la satisfacción y fidelidad de un cliente, pues este percibe que la empresa le da valor o una mejor relación calidad – precio y la satisfacción y la fidelidad de los clientes favorece que la empresa tenga mayor rentabilidad, pues un cliente fidelizado volverá a adquirir productos y recomendará la empresa a otros posibles clientes como es el mercadeo de boca en boca [Gómez-Betancourt, Betancourt y Zapata 2012].

Partiendo de la base de que cada persona vive en un proceso de aprendizaje continuo, se puede asegurar que el individuo es influenciado por una serie de factores externos, dentro de los que cabe mencionar los valores y principios que cada empresa desea promover para que las acciones del grupo de individuos que lo conforman sean coherentes. Cuando cada persona lo interioriza implementa en su diario vivir, podemos concluir que hay unos valores y principios comunes en el sistema. En las empresas familiares, las familias que son propietarias promueven los valores y principios de la sociedad en la que se encuentran, y los valores representan a los fundadores de las mismas. Por otro lado, cada sistema que busca perdurar en el tiempo debe tener un propósito que inspire a sus integrantes y los motive a permanecer en el sistema y contribuir a su mejora y crecimiento, no sólo por los beneficios personales sino también por los que genera para otros sistemas como el social.

En México, así como el ámbito global, las empresas familiares son un gran generador de riqueza, empleo e innovación ya que a partir de una idea o un proyecto, se puede abrir un negocio que crezca y constituya el patrimonio de una familia durante varias generaciones y es por eso que las empresas familiares son el principal motor de la economía y aunque para prosperar, enfrentan grandes retos y alta mortalidad, la gran mayoría nace con el fin de generar trabajos y patrimonio, pero necesitan fortalecerse para sobrevivir, y es solo una pequeña cantidad de negocios que logra llegar a la segunda generación y que pueden seguir sobreviviendo si llevan a cabo una planeación estratégica y los empleados están en constante capacitación.

González [2015] comenta que para tener un panorama más claro sobre este fenómeno, recientemente KPMG en México, desarrolló el estudio Empre-

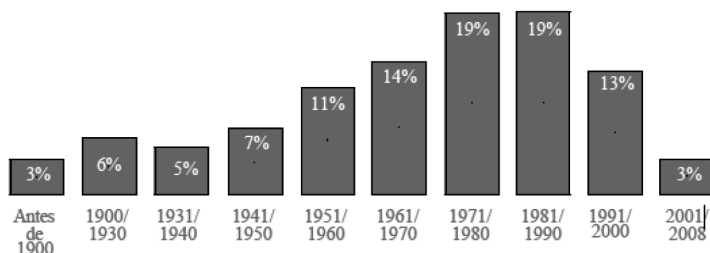


sas Familiares y se encontró con el desafío de crecer, madurar y permanecer, para dicho estudio, encuestó a más de 200 directores y altos ejecutivos de empresas familiares en el país. Los resultados mostraron que el 56% de las empresas contratan hasta cuatro familiares, muy pocas (18%) tienen un propietario solitario y 26% reclutan más de cuatro y hasta diez consanguíneos y que sólo 13% ha considerado un proceso de sucesión. Otra característica de las empresas familiares es que aunque los dueños no sepan mucho del negocio que están iniciando, muchas veces prefieren contratar a parientes, por la confianza y por el deseo de apuntalar su futuro.

De acuerdo con el estudio realizado por KPMG [2015], alrededor del 70% de los nuevos negocios no llega al tercer año de vida, el 94% de los encuestados admite que incorporar familiares es complicado y hasta muy difícil, porque la contratación se suele hacer sobre bases emocionales y no estratégicas, más de la mitad de los entrevistados (55%) no tiene un plan de sucesión, mientras que 32% admite medidas parciales, el 45% de los encuestados tienen establecido un órgano de conducción, como el Consejo de Administración y el 72% de la muestra, asegura que no tiene la costumbre o la práctica de darle seguimiento a los presupuestos y planes de negocios. Así mismo, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes), que básicamente corresponden al modelo familiar, suman 99% del total, con un promedio de 5.4 empleados. La cifra es similar en Estados Unidos (EE. UU.), donde se estima que 95% de los negocios son de tipo familiar mientras que en México, las compañías y conglomerados grandes (más de 250 trabajadores) son verdaderamente una minoría, aunque generan una parte considerable de los empleos y del Producto Interno Bruto (PIB).

Juárez [2014] comenta que por a través de un estudio realizado por Banamex y ProfitConsulting, el 33% de empresas familiares pasan a segunda generación y que un poco más del 10% pasa a tercera generación debido a una mala la indefinición en la sucesión, una mala estrategia, y finanzas insanas. De acuerdo al estudio se muestra en la siguiente figura (figura 1) las empresas de acuerdo al tiempo:

Fig. 1. Longevidad de las empresas mexicanas



Fuente: ProfitConsulting (2008) en la Encuesta de Empresas Familiares en México.

Esta figura muestra que 46% de las empresas encuestadas (de un total de 322 empresarios) tienen más de 40 años de antigüedad; el 3% tienen 100 años o más de existencia y 16% tiene menos de 18 años de haber sido fundadas. Un 38% de las empresas encuestadas tuvieron su origen en las décadas de los años 70 y 80.

Conforme al INEGI (2009), el comercio es la actividad mediante la cual se intercambian, venden o compran productos y es la actividad económica que tiene el mayor número de establecimientos en el país. En la siguiente gráfica (gráfica 1) se muestran los siguientes resultados de las empresas familiares:

Gráfica 1. Empresas familiares en México dedicadas al comercio

Año	No. Empresas Familiares	% de concentración en el comercio
2003	580,587	100%
2008	1,858,550	49.9%
2009	3,724,019	98.35%

Fuente: Elaboración propia basada en datos del INEGI (2009)

Los Censos Económicos de INEGI (2009) confirman que, del total de personal remunerado en las actividades de comercio, 60.2% fueron hombres y 39.8% mujeres. Para la estratificación de los establecimientos micro, pequeños, medianos y grandes, se consideró tanto al personal ocupado dependiente del establecimiento a los remunerado, familiares, propietarios y meritorios, como al no dependiente de la razón social, como un despacho contable.

## Desarrollo

El estancamiento de muchas empresas familiares se debe a que tienen escasos recursos, no cuentan con fuentes de financiamiento, los dueños utilizan estra-

tegiyas conservadoras, existe el amiguismo, así como la firme creencia que los familiares son los indicados para trabajar en la misma

Algunas causas por las que las empresas familiares cierran son:

- Los vínculos familiares son fuerte, originados en la consanguinidad y en el amor.
- Las decisiones de contratación se rigen por el afecto, más que por la preparación, ya que la asignación de puestos está en función de los intereses y relaciones familiares y no en base a las competencias individuales
- Se brinda protección y apoyo incondicional a sus miembros, debido a sus lazos o relaciones de por vida.
- Tiene fijadas normas pero no de manera contractual.
- La estructura organizacional es incongruente con las necesidades de la empresa, pues está definida de acuerdo a los intereses familiares.
- No tienen un sistema de administración objetivo, racional y desarrollado.
- Carece de una visión a futuro y no tienen ningún tipo de plan estratégico.

Cuando los familiares cercanos trabajan juntos en este tipo de empresas muchas veces las emociones interfieren con las decisiones de negocios. En ciertas empresas familiares, el control de las operaciones diarias es un problema, en otras sufren porque algunos de los familiares no desean reinvertir las ganancias en la empresa, lo cual impide el crecimiento del negocio [Vainrub 2006]. Así mismo, confianza y la capacidad para preservar el conocimiento por miembros de la familia, permite a los nuevos miembros, adquirir las experiencias gerenciales y estratégicas bajo las cuales se ha formado y crecido la empresa. Esto de cierta forma permite que los sucesores conozcan a profundidad la misma, generando confianza entre los empleados, proveedores y miembros de la familia; y por ende un amplio sentido de pertenencia por la organización [Vainrub 2006].

Gallo [2002] señala que las empresas que han sobrevivido varias generaciones se caracterizan por haber consolidado dos fortalezas: la unidad y el compromiso. Sin embargo, la pérdida de confianza es el principal factor que antecede al debilitamiento de dichas fortalezas. La desconfianza surge cuando las personas perciben que son objeto de actos de injusticia, inequidad, provecho ilícito o falta de transparencia; al desconfiar, experimentan una mezcla de recelo, temor, sospecha y duda. Entonces, se genera una actitud defensiva; se deteriora la comunicación; prevalecen intereses ocultos y las relaciones interpersonales se endurecen.

La confianza y la confiabilidad son fundamentales para lograr consensos, pues la interacción entre familiares, el clima familiar y la distribución de funciones y poder dependen del grado de confianza que prevalezca entre los miembros de la familia empresaria.

La actitud emprendedora tiene un alto impacto en la gestación de la empresa, y forma parte de una característica del fundador o primera generación, esta actitud es una de las bases de la flexibilidad estratégica, y se convierte en capacidad innovadora cuando la empresa enfrenta procesos de cambio para sobrevivir a las exigencias del mercado, en el entendido de que innovar no es precisamente tecnología, sino también nuevas formas de administrar, vender, fabricar y brindar productos o servicios, también puede ser un factor importante dentro de la segunda o tercera generación de la empresa, ya que son las que pueden aportar nuevas ideas, y es probable que estas generaciones estén influenciadas por agentes externos como la formación académica, empresarial y cultural, que combinados con la fuerte influencia de educación familiar tienden a esta inercia por el cambio [Rodríguez-Suárez, Pico-González y Méndez-Ramírez 2013].

La cultura de la empresa familiar es otro determinante del éxito del negocio, y se puede manifestar en aspectos como son la forma de vestir, el lenguaje, en las ideas y acciones que se utilizan para enfrentar los problemas; en valores como la honestidad, el servicio al cliente y otros. Estos valores pueden ser formales o informales, y probablemente se encuentren en la filosofía de la empresa, aunque es necesario distinguir entre los valores ideales y los valores reales del grupo [Esparza y García 2011].

Un paso importante es el proceso de sucesión, el cual constituye un momento de extrema importancia, porque muchas empresas no consiguen culminar con éxito el tránsito de una generación a otra, no lo es menos que existen herramientas que contribuyen a planificar, organizar e implantar el relevo generacional de una manera exitosa [Barbeito, Crespo, Martínez y Guillén 2008; Saiz 2009].

Otro punto que destacar, es la profesionalización, lo cual significa un gran reto para las empresas familiares, que suelen dejarse llevar por la inercia de las actividades diarias y, les cuesta más trabajo transformarse este proceso es más complejo.

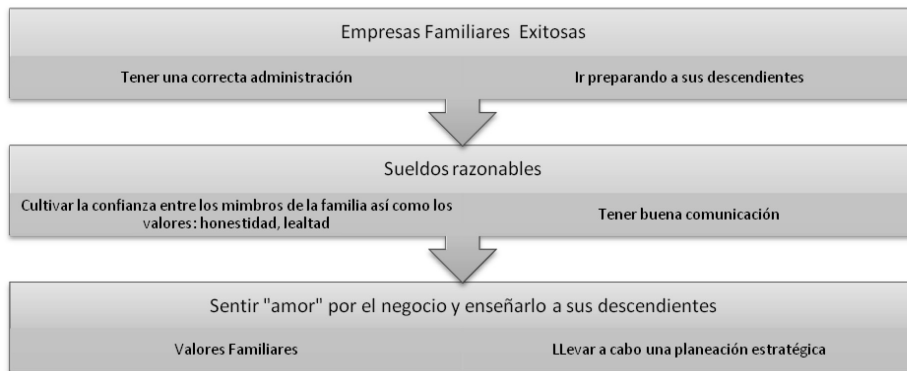
El largo periodo que ocupan los directores generales en este tipo de organizaciones es un factor que puede inhibir los cambios que exige la profesionalización. Por lo tanto la profesionalización es un proceso de cambio gradual que se va conociendo y entendiendo mejor a través de las diferentes etapas por las cuales suele atravesar una empresa familiar y tomar en cuenta los factores de contingencia que inciden en su profesionalización [Flores-Ortíz, Vega-López, y Chávez-Moreno 2015].

La profesionalización se debe manejar de acuerdo a la realidad de cada una de las empresas, en donde se involucre tanto a los miembros de la familia como al personal directivo contratado que es ajeno a la familia en el proceso.

Es de suma importancia para que las empresas familiares permanezcan en el mercado laboral, realicen la profesionalización de su gestión, por lo cual los puestos directivos deben estar ocupados por personas con los requerimientos solicitados, habilidades, capacidades y la experiencia necesaria, independientemente si son miembros de la familia o directivos ajenos a la familia.

De acuerdo la siguiente figura muestra, cómo pueden ser exitosas las empresas familiares:

Fig.2. Características de empresas familiares exitosas



Fuente: Elaboración propia basada en Ruiz, Saldaña, De la Garza, y Gaytán [2013].

## Metodología

Esta investigación identificó y analizó los principales problemas de la empresa familiar y propone algunas estrategias para promover su permanencia y continuidad. Para tal efecto, se realizó una investigación documental con fuentes secundarias así como entrevistas a dueños de empresas familiares, procediendo a establecer una conexión interdisciplinaria entre los diversos campos que abordan el estudio de la empresa familiar.

## Conclusiones

La elevada mortalidad de las empresas familiares se explica casi siempre por la falta de un plan de negocios, una estructura de control eficiente, y trabajadores o directivos alineados con la estrategia, leales y sobre todo que las empresas familiares tengan un plan de sucesión bien delineado y en la ac-

tualidad otro grave problema es la situación económica en la que se vive así como la extorsión hacia los negocios.

En muchas ocasiones es difícil que la empresa tenga un plan de sucesión debido a la permanencia del fundador y su creencia de que nunca va a fallecer, además de que no le permite tomar el control a sus hijos por muy preparados que estén, por lo que muchas veces no existen planes para formar o ir promoviendo a futuros directores.

La opción de sucesión más estudiada por la literatura en este ámbito es la que el padre o madre fundador hacia el hijo o hija, ya que asegura que el control de la firma y su propiedad, continúen en manos de la familia, como desventaja se tiene que el control de la firma estará en la familia, pero solamente en uno de los miembros de la nueva generación. Otro tipo de sucesión es el liderazgo que ha sido implementada por algunas empresas familiares en lo que respecta al control y manejo de la empresa es el de sociedad entre hermanos, permitiendo que las aspiraciones independientes y diferentes de los miembros de la nueva generación, puedan ser parte de la alta gerencia de la firma. Los padres que aspiran a esta sociedad como una opción para el futuro manejo de la firma, consideran el valor e importancia de la participación y unión familiar tan importantes o más, que la administración del negocio quieren ver a sus hijos trabajando juntos y armoniosamente, preservando los valores familiares y llevando al negocio familiar a nuevos éxitos, esto puede tener en algunas ocasiones incompatibilidad de caracteres entre hermanos, así como la aportación de visiones y opciones de estrategia divergentes las cuales no puedan ser reconciliadas adecuadamente.

Otro tipo de sucesión es que las empresas familiares tengan un protocolo familiar, que se vaya realizando cuando los propietarios vayan avanzando año con año, pero esta opción es poco frecuente debido a que nunca se tiene el tiempo suficiente para hacerlo.

Saldaña, Ruiz, Facundo, y De la Garza, (2012) proponen que para mejorar la longevidad de las empresas familiares, se pueden llevar a cabo estas estrategias:

- Disminuir la frecuencia de situaciones de conflicto, tanto en la familia como en la empresa.
- Promover la continuidad, el desarrollo y administración profesional de la empresa familiar.
- Apoyar en la resolución justa y equitativa de los conflictos que se lleven a cabo dentro de la familia propietaria y los directivos o empleados de la empresa.
- Mantener relaciones armónicas entre la familia y la empresa.

ProfitConsulting (2008) realizó en conjunto con Banamex un estudio de las empresas más longevas en México y propone un Modelo de 7 retos, que al parecer, si se llevan a cabo, las empresas pueden llegar a más de 3 generaciones y se puede apreciar en la siguiente tabla (tabla1):

Tabla 1. Estrategias para tener una mayor longevidad.

1. Reto empresa	Es un diagnóstico objetivo de los recursos y capacidades empresariales de la familia para construir una organización competitiva.
2. Reto familia	Es fomentar la unidad y el compromiso familiar mediante una comunicación efectiva, para promover relaciones familiares positivas y armoniosas y así lograr acuerdos entre sus miembros.
3. Reto estrategia	Es identificar y fortalecer la ventaja competitiva de la empresa para crear la estrategia que la guíe hacia el futuro
4. Reto finanzas	Es contar con los recursos necesarios para ejecutar la estrategia, lo cual implica decidir sobre el uso de recursos propios y/o externos.
5. Reto gobierno	Es diseñar las estructuras y los órganos de gobierno que aseguren el cumplimiento de los acuerdos de la empresa y de la familia.
6. Reto sucesión	Es lograr que la transferencia del liderazgo y la propiedad pase a la siguiente generación, que sea capaz y comprometida y que el trámite se realice de manera ordenada y constructiva.
7. Reto patrimonio	Es planear, acordar y documentar la distribución del patrimonio familiar para asegurar su protección y la concordia.

Fuente: Elaboración propia basada Profitconsulting [2008].

Para profundizar y tener un mayor conocimiento sobre las empresas familiares implica que las futuras investigaciones sigan una metodología bien establecida en la que se detalle el método utilizado, que como en el área de las ciencias administrativas se requiere de las evidencias teóricas, como argumentativas y empíricas, que hagan de cualquier estudio un estudio con mayor sustento. [Marcelino, Baldazo, y Valdés 2012].

Enfrentar los desafíos diarios a los cuales se enfrentan hoy en día las empresas familiares resulta muy agotador, ya que la falta de preparación en cuanto a capacitación y adiestramiento del personal que labora de ella, marca la diferencia para sobresalir de los demás competidores, mas sin embargo a esto no se le da la importancia requerida, ya que muchos empresarios tienen el temor de invertir en la capacitación, y lo ven como un gastos innecesario en vez de verlo como una ventana hacia el camino al éxito de su empresa.

La capacitación en el trabajo no puede escapar al concepto de la educación continua, que pueda significar un verdadero proceso de aprendizaje y un cambio de actitudes del individuo, en beneficio de una mayor y mejor capacidad de conocimientos, toma de decisiones, ya que quien aprende es un agente que genera su propia información, para ratificar o rectificar sus acciones, sus hábitos y comprender en forma más real la ubicación de la empresa, en el

---

contexto social en el que se encuentra inmerso y esto es una realidad de las empresas familiares: la falta de capacitación constante de los propietarios y el personal que labora dentro de las mismas.

Después de toda la revisión literaria se puede concluir que para las empresas familiares son la base de la de la economía y que es importante que los propietarios se acerquen a dependencias como es la Secretaría de Economía, en donde los pueden capacitar para hacer planes de negocio, y que con estos puedan concursas para financiamientos, así como hacer conciencia sobre la importancia de las empresas familiares en la economía del país, que su longevidad les da prestigio y que aunque tengan problemas económicos, se pueden solucionar, siempre y cuando se acerquen a entidades en donde los puedan apoyar; también es conocido que los propietarios fundadores no quieren soltar las riendas de sus negocios, es importante que los gobiernos hagan publicidad hacia dichas empresas, divulgando la importancia de la sucesión y también la importancia de llevar a cabo los retos que propone Profitconsulting, así como también es importante que los bancos que llevan cuentas de empresas familiares estén asesorándolos constantemente para que sean longevas.



## Referencia Bibliográfica

- Altonivel (2011)**, *Las empresas familiares más grandes de México*.
- Barbeito S., Crespo D., Martínez, M., Guillén E. (2008)**, *Estudio sobre el desarrollo de protocolos familiares en Galicia*, “Estudios de Economía Aplicada”, 26 (2), 1-22.
- Basco J.T. (2006)**, *La investigación en la Empresa Familiar: Un debate sobre la existencia de un campo independiente*, “Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa”, 12 (1), 33-54.
- Belausteguigoitia I. (2010)**, *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*, 2ª Ed. México: Mc Graw Hill.
- Esparza J.L. y García D. (2011)**, *La cultura de Las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en La gestión estratégica*, “Cuad.admon.ser.org.”, 24(42), pp. 295-313.
- Flores-Ortiz M.G., Vega-López A. y Chávez-Moreno E.A. (2015)**, *Factores de contingencia que inciden en la profesionalización de las empresas familiares del sector comercio en Tijuana*, B.C., México, “Revista Internacional Administración & Finanzas”, 8(3), pp. 15-29.
- Gallo M.A. (2002)**, *Unidad y confianza en la empresa familiar*, “IESE Revista Antiguos Alumnos”, Universidad de Navarra. pp. 28-35. Recuperado de <http://www.ee-iese.com/86/pdf86/af3.pdf> Consultado de internet el 26 de enero de 2015.
- Gallo M.A., Amat J. (2003)**, *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. Barcelona, Deusto, 228 p.
- Gómez-Betancourt G., Betancourt J.B., Zapata N. (2012)**, *Empresas familiares multigeneracionales*, “Entramado”, vol. 8, núm. 2, pp. 38-49. Entramado, vol. 8, núm. 2, julio-diciembre, 2012, pp. 38-49.
- González J. (2015)**, *KPMG en Empresas Familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer*, Recuperado: <http://www.kpmg.com/mx/es/issuesandinsights/articlesspublications/paginas/cp-kpmg-presenta-empresas-familiares.aspx>.
- INEGI (2009)**, Carpeta Nacional de comercio. Extraído 14 de febrero, 2015 del sitio web: [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/M\\_Comercio.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/M_Comercio.pdf).
- Juárez E. (2014)**, *Sólo 33% de las empresas familiares pasa a segunda generación*, “El Economista”, Recuperado: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/05/12/solo-33-las-empresas-familiares-pasa-segunda-generacion>.
- KPMG (2015)**, *Empresas Familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer*, Recuperado: <http://www.kpmg.com/mx/es/issuesandinsights/articlesspublications/paginas/empresas-familiares-en-mexico.aspx>.
- Marcelino M., Baldazo M.A., Valdés O. (2012)**, *El método del estudio de caso para estudiar las empresas familiares*, “Pensamiento y Gestión”, N° 33, 125-139.
- Miller D., Le Breton-Miller I. (2006)**, *Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities*, “Family Business Review”, XIX.
- Miller, D. Le Breton-Miller I., Lester R.H., Cannella Jr. A.A. (2007)**, *Are family firms really superior performers*, “Journal of Corporate Finance”, 13, 829-858.

---

**O'hara W.; Mandel P., Gunasti J. (2002)**, The world's oldest family companies: One hundred lessons in endurance from 17 countries. In: Family Business the guide for family companies, Recuperado en: <[www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/oldestinworld.html](http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/oldestinworld.html)>.

**ProfitConsulting (2008)**, *Encuesta de Empresas Familiares en México. Informe de resultados*, Recuperado: <http://www.mejoresempresasmexicanas.com/blog/wp-content/uploads/2011/03/Resumen-Empresas-Familiares-.pdf>

**Rodríguez-Suárez P.M., Pico-González B., Méndez-Ramírez F.J. (2013)**, *Capacidad innovadora en la empresa familiar como área de oportunidad hacia el desarrollo de México*, "Economía, Sociedad y Territorio", xiii (43), 779–794.

**Romero L.E. (2006)**, *Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. Una aproximación desde la interacción familia-empresa*, "Revista EAN", 57, 131–142.

**Ruiz F.M, Saldaña Y., De la Garza S.P., Gaytán H. (2013)**, *Factores clave para la sobrevivencia intergeneracional de la empresa familiar: Caso de estudio*. INCEPTUM, Revista de la Investigación de Ciencias de la Administración, 8(15).

**Saldaña Y., Ruiz F.M, Facundo I.C, De la Garza S. (2012)**, *El talón de aquiles de la empresa familiar*, INCEPTUM, Revista de la Investigación de Ciencias de la Administración, 7(13).

**Vainrub R. (2006)**, *Convertir sueños en realidades*. Una guía práctica para emprendedores, Ediciones IESA. Caracas. 165 pp.

**Andrzej Brzeziński**

Politechnika Częstochowska

## Bezpieczne i higieniczne warunki pracy w wiązce celów i oczekiwań pracowniczych

### **Safe and Healthy Working Conditions in the Context of Goals and Expectations of Employees**

---

**Abstract:** The article is a continuation of work pertaining to employees as stakeholders of organizations. The analysis of this piece focuses on importance of safe and healthy work conditions, and their place with relation to employee goals and expectations. In this regard, results of research carried out on a finite dataset of workers were used, as well as results of outside research studies. At the outset, an initial outline was developed with fundamental obligations of the employer in regard to Occupational Safety & Health, where later, the results of the research displayed the degree to which employee expectations were achieved. These also gave a certain Occupation Safety & Health barometer of the enterprises hereto analyzed.

**Key-words:** working conditions, occupational safety & health, stakeholders, employer.

## Wstęp

Aby organizacja mogła się rozwijać, konieczne jest głębokie zaangażowanie zatrudnionych ludzi. Ci zaś jak każda grupa interesariuszy mają swoje cele i oczekiwania, od zaspokojenia których uzależnione jest ich zaangażowanie w działalność przedsiębiorstwa, a także „przywiązanie” do pracodawcy. Wśród oczekiwań pracowniczych za najważniejsze uznaje się zwykle korzy-

ści finansowe w postaci wynagrodzeń, pewność zatrudnienia, możliwości rozwoju i awansu [Gołębiowski 2001, s. 106]. Uwzględnia się tu kondycję ekonomiczną przedsiębiorstwa, a także sytuację na rynku pracy, która ma wpływ na popyt na pracę. Wysokie bezrobocie i problemy ze znalezieniem pracy obniżą zapewne oczekiwania kandydatów, ale i świadczących już pracę, którzy mają świadomość zastąpienia ich przez bezrobotnych. Mogą więc być wtedy obniżone oczekiwania finansowe, zaś stabilność zatrudnienia powinna mieć większe znaczenie. Z kolei poszukiwani na rynku specjaliści zwiększają swoje wymagania finansowe i przywiązują mniejsze znaczenie do dłuższego związku z pracodawcą [Tomski, Vanyan 2014, s. 488].

Wśród oczekiwań istotna jest także atmosfera w pracy, która wpływa na komfort pracy personelu. Oczekiwania bezpiecznych warunków pracy są coraz częściej wskazywane przez ankietowanych pracowników, co pokazały wcześniejsze badania autora.

Celem artykułu jest identyfikacja pozycji bezpiecznych i higienicznych warunków pracy w wiązce celów i oczekiwań pracowniczych oraz ocena ich znaczenia dla badanych pracowników. Do jego realizacji, wiosną 2014 r., przeprowadzono badania wśród próby losowo wybranych 85 studentów studiów niestacjonarnych, których pracodawcami byli głównie przedsiębiorcy, z południowej części województwa śląskiego. W analizie korzystano również z wyników badań obcych, dotyczących podjętej problematyki.

## Obowiązki pracodawcy w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy

Aby zatrudnieni ludzie mogli pracować produktywnie, konieczne jest stworzenie odpowiednich warunków pracy, definiowanych jako całokształt rzeczowych i społecznych elementów przedsiębiorstwa, określających w sposób bezpośredni sytuację pracownika w procesie pracy i życia w przedsiębiorstwie [Pocztowski 1993, s. 24]. Na warunki te składają się:

- materialne środowisko pracy,
- czas pracy,
- działalność socjalna,
- stosunki pracy, w tym stosunki przemysłowe [Gableta 2006, ss. 19–20].

Przy ich tworzeniu pracodawca kieruje się przede wszystkim względami ekonomicznymi, czyli z jednej strony jak najniższymi ponoszonymi kosztami, z drugiej tym, aby funkcjonujący w nich ludzie realizowali zadania z jak najwyższą efektywnością. Z kolei ich „przyjazność” dla człowieka, jako dopasowanie do fizycznych i psychicznych potrzeb oraz możliwości daje szansę na

stworzenie komfortu psychicznego, wpływając na postawy i zaangażowanie w wykonywanie zadań i wiązanie się z przedsiębiorstwem na dłużej. Jednak oznacza to ponoszenie kosztów, które w wielu przypadkach wywołują niechęć wśród przedsiębiorców. Tworzenie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy musiało stać się określonym w regulacjach prawnych obowiązkiem każdego pracodawcy, niezależnie od wielkości firmy, charakteru działalności czy kondycji ekonomicznej. Materialne warunki pracy mogą być bowiem źródłem występowania zagrożeń dla zdrowia i życia pracownika [Szlązak, Szlązak 2010, s. 79-86]. Pracodawca jest zobowiązany do zapewnienia bezpieczeństwa pracy, gdyż skutkiem nieprzestrzegania owych przepisów są wypadki przy pracy i choroby zawodowe [Koradecka 2008, ss. 473-520]. Rozmiary ich występowania w Polsce, w ciągu roku, to ponad 80 tys. poszkodowanych osób w samych wypadkach, w tym ze skutkiem śmiertelnym prawie 300 pracowników, *Najniebezpieczniejsze...*, podkreślają powagę problemu, stąd nawet w Konstytucji RP w art. 66 przyznaje się każdemu pracownikowi prawo do bezpieczeństwa pracy. Obowiązki pracodawcy w tym zakresie określają szczegółowe przepisy prawa pracy z Kodeksem Pracy na czele. Tam w dziale X wskazuje się na jego odpowiedzialność za stan BHP i korzystanie z osiągnięć nauki i techniki dla zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków, służących ochronie zdrowia i życia pracobiorców [Obwieszczenie...2014]. Obowiązany jest również do właściwej organizacji pracy, w której przestrzegane są zasady BHP, a pojawiające się odchylenia od wymogów będą eliminowane. Pracodawca powinien współpracować z wcześniej powołanymi służbami BHP, a wszelkie koszty związane z działaniami na rzecz bezpieczeństwa i higieny pracy powinny obciążać wyłącznie przedsiębiorstwo [Rozporządzenie 2006, poz. 2468]. W razie wystąpienia zagrożeń, powinien podejmować działania dla ich wyeliminowania lub maksymalnego ograniczenia jego działania z wstrzymaniem prac włącznie [<http://archiwum.ciop.pl/5132.html>10.11.2014]. Pracodawca powinien ograniczać skutki występujących zagrożeń, od informowania o nich pracowników, po wprowadzenie środki ochrony indywidualnej i zbiorowej [Koradecka 2006, ss. 629-666; [www.ciop.gov.pl](http://www.ciop.gov.pl)]. Zobowiązany jest do działań profilaktycznych dotyczących wypadków przy pracy i chorób zawodowych [Szlązak, Szlązak 2010, s. 125 i 147]. Istotne dla kwestii bezpieczeństwa i higieny pracy są zapisy w artykułach 215, 216 i 217 Kodeksu pracy, które określają obowiązki pracodawcy (także pracownika) jako użytkowników maszyn i urządzeń, gdzie wyraźnie zabrania się stosowania wyposażenia niespełniającego określonych w odrębnych przepisach wymagań. Należy dodać, że w przypadku przedsiębiorstw, gdzie prowadzone są prace uznawane za szczególnie niebezpieczne [Rączkowski 2010, s. 395], na przedsiębiorców nakładane są kolejne obowiązki,

aby wykonujący je ludzie byli bezpieczni [Rozporządzenie 1997; 20.11.2014].

Nakreślone podstawowe obowiązki pracodawcy to wiele zadań i nakładów finansowych. Zarówno jedno, jak i drugie są ciężarem dla właścicieli małych firm, którzy z jednej strony są przeciążeni nadmiarem bieżących obowiązków, z drugiej natomiast cierpią na niedobory finansowe. Bezpieczeństwo jednak się opłaca albo inaczej nie opłaca się, gdy pracownicy wykonują swoje zadania wśród występujących zagrożeń dla ich zdrowia i życia. Obniża to nie tylko komfort pracy zatrudnionych ludzi, ale jak pokazuje praktyka gospodarcza, jest ekonomicznie nieopłacalne. Zagrożenia w miejscu pracy z różnym prawdopodobieństwem aktywują się, a wspomniana wcześniej liczba wypadków jest tego potwierdzeniem. Koszty wypadków ponoszone przez przedsiębiorstwo związane są przede wszystkim z: absencją chorobową poszkodowanego pracownika, zakłóceniami w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa (czasem nawet wstrzymaniem produkcji), stratami materialnymi w majątku czy odszkodowaniami. Koszty te w zależności od ciężkości wypadku wynoszą od kilku do nawet 80 tys. zł, w przypadku wypadków śmiertelnych [Rzepecki 2012, s. 20].

Ponoszone nakłady na działania określane jako profilaktyka czy prewencja wypadkowa [zob. Studenski 1986, s. 197] obniżają częstość występowania wypadków i/lub zmniejszają stopień ciężkości odnoszonych w nich obrażeń. Poziom tych nakładów w zależności od rodzaju działalności i podejścia do zasobów ludzkich mieści się w przedziale 1% - 4,5% ogólnych kosztów pracy [Rzepecki 2012, s. 5]. Wydatki te wraz z kosztami wypadków składają się na tzw. ogólne koszty bezpieczeństwa i higieny pracy. Zwiększanie nakładów powoduje nie tylko wzrost poziomu bezpieczeństwa, ale i taki spadek kosztów wypadkowych, że ogólne koszty BHP maleją. Możliwe jest tu osiągnięcie optimum tych kosztów, co powinno być argumentem dla pracodawców na wywiązywanie się z obowiązków na rzecz bezpiecznych i higienicznych warunków pracy w ich przedsiębiorstwach.

Dodać także należy, że wśród szeregu regulacji prawnych z zakresu BHP są też takie, które są mają charakter instruktażowy przy wprowadzaniu rozwiązań systemowych służących poprawie warunków pracy (np. Polskie Normy: PN-N-18001-18004) [Karczewski 2000].

## Bezpieczne i higieniczne warunki pracy wśród celów i oczekiwań pracowniczych

Bezpieczne warunki pracy nie są nagrodą za pracę, a prawem każdego zatrudnionego. Mimo, że Kodeks Pracy nadaje także inne prawa pracownikom, takie jak prawo do wynagrodzenia, ale jego wymiar jest określany na podsta-

wie efektów pracy. Te dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy są w pełni zagwarantowane każdemu pracownikowi. Z tego powodu mogą nie być wymieniane jako wiodące wśród oczekiwań pracowniczych [Gołębiowski 2001, s. 106]. Może to szczególnie mieć miejsce w przedsiębiorstwach, gdzie działania na rzecz BHP nie są podejmowane dla uniknięcia kary, ale są rozumiane jako opłacalne dla przedsiębiorstwa [Idzikowski, Bajdur 2015, ss. 1071–1072]. Działania takie stanowią zaplanowany i zorganizowany system zarządzania bezpieczeństwem pracy, z zaangażowaniem najwyższego kierownictwa w sprawy BHP [Karczewski 2000]. Sytuacje takie określamy jako wysoki poziom kultury bezpieczeństwa, rozumianej jako wytwór zachowań, które determinują zaangażowanie w działania związane z zarządzaniem bezpieczeństwem i higieną pracy oraz wpływają na styl i skuteczność tego zarządzania [Koradecka 2000, ss. 121–127]. Ludzie funkcjonujący w takich warunkach są w pełni świadomi znaczenia BHP dla nich i samej organizacji. Jeśli jednak bezpieczne warunki były przez nich wcześniej oczekiwane, to ich zaspokajanie w dłuższym czasie może spowodować, że znikną z wiązki aktualnych celów, jako potrzeba trwale zaspokojona. Podobnie wygląda sprawa innych oczekiwań. Korzyści finansowe w postaci satysfakcjonujących wynagrodzeń, przy ich zaspokojeniu, podobnie mogą przesunąć się na plan dalszy. Badania prowadzone przez autora poświęcone interesariuszom przedsiębiorstwa, w ostatnich dwóch latach skupione były na pracownikach. Dostrzeżono w nich pewne zmiany w wachlarzu wskazywanych celów i oczekiwań. Miało tu wpływ wiele czynników związanych z przedsiębiorstwem czy sytuacją na rynku pracy, choć jak się wydaje, w przeciągu dwóch lat nie ulegały one zbyt dużym zmianom, szczególnie te drugie. Poziom bezrobocia, który wpływa na podaż siły roboczej zmieniał się mniej niż o 2% [<http://old.stat.gov.pl>, 20.01.2015] i ciągle dominuje rynek pracodawcy. Oczekiwania finansowe, zwłaszcza w przypadku większości stanowisk wykonawczych, musiały być w takich warunkach ograniczane przez podejmujących pracę. Przy dość wysokiej stopie bezrobocia (13,4% w 2013 r.) powinno rosnąć znaczenie „pewności zatrudnienia”. To zapewne uwzględniane jest przez poszukujących pracy, gdzie większy nacisk kładzie się na wybór pracodawcy o ugruntowanej pozycji rynkowej i dobrej kondycji finansowej. Taki pracodawca zwiększa szanse na wieloletnie zatrudnienie. Dopelnieniem tego oczekiwania jest umowa o pracę na czas nieokreślony, która z jednej strony pokazuje, jakie znaczenie ma dla przedsiębiorcy zatrudniona osoba, z drugiej natomiast daje prawo do dłuższego okresu wypowiedzenia (nawet 3-miesiące) niż inne formy zatrudnienia. Wyniki wspomnianych badań pokazywały rosnącą rolę „pewności zatrudnienia” oraz „atmosfery w pracy”. Te swego rodzaju korzyści zajmowały nawet wiodące pozycję w wiązce celów pracowniczych. O ile „pewność zatrudnienia” była przewidywana przez

autora jako bardzo ważna, o tyle wysoka pozycja komfortu w pracy w postaci „przyjaznej atmosfery”, tworzonej przez „zgrany” zespół, była pewnym zaskoczeniem. Szczególnie jeśli była ważniejsza od wynagrodzenia, które w dodatku nie było określane przez ankietowanych jako w pełni satysfakcjonujące. Może to także świadczyć o wzroście znaczenia tego elementu, a jeśli tak, to i bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, jako składnika koniecznego dla owego komfortu. Wyniki badań pokazały to znaczenie, choć w pierwszych badaniach, przeprowadzonych wiosną 2013, była to dalsza pozycja w zestawieniu oczekiwanych korzyści z pracy; szósta pozycja w hierarchii wagi dla pracowników przy wskazaniach 41% respondentów [Brzeziński 2013a]. W kolejnych badaniach znaczna większość (57–64%) wskazywała bezpieczeństwo pracy jako istotne oczekiwanie. W przypadku badań w firmach rodzinnych była to trzecia pozycja w zestawie celów personelu [Brzeziński 2013b, s. 68].

Wyniki badań przeprowadzone przez zespół M. Gablety dowodzą także, że BHP zajmuje wysoką, trzecią, pozycję wśród korzyści z pracy [Gableta 2012, ss. 64–66]. Wskazywane przez ponad połowę (ok. 60%) ankietowanych, plasowało się za korzyściami finansowymi (ok. 75%) i dobrą atmosferą w pracy (ok. 70%).

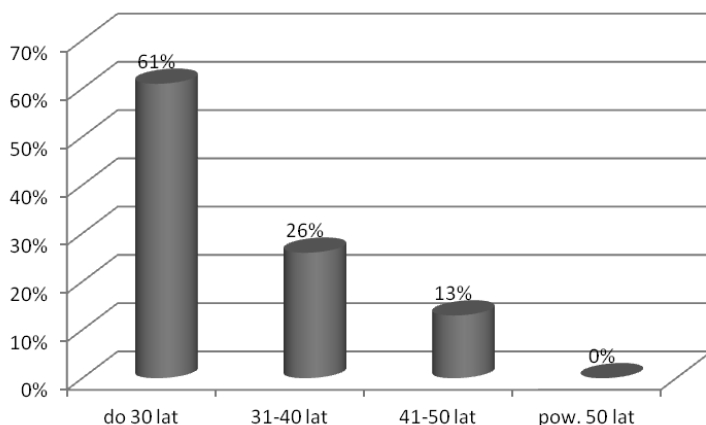
Wnioski te skłoniły autora do przeprowadzenia kolejnych badań, w których szczególną uwagę skoncentrowano na bezpiecznych i higienicznych warunkach pracy, wśród celów i oczekiwań pracobiorców.

## Bezpieczeństwo i higiena pracy jako oczekiwania pracownicze – wyniki badań

Badania ankietowe przeprowadzono wiosną 2014 r. na próbie 85 pracowników, wybranych losowo, spośród studentów niestacjonarnych jednej z uczelni w województwie śląskim. Użyto kwestionariusza pytań zamkniętych z sugerowanymi wariantami odpowiedzi. Ankietowani stanowili zróżnicowaną pod względem wieku, doświadczeń zawodowych grupę osób, zatrudnionych w większości w przedsiębiorstwach, o różnej wielkości i formach organizacyjno-prawnych, czy profilu działalności. Znaleźli się tu również przedstawiciele jednostek budżetowych (szkoły, urzędy). W próbie przeważały kobiety (61%) i pracownicy z kilkuletnim doświadczeniem zawodowym, a tylko dla 21% badanych obecny pracodawca jest pierwszym miejscem pracy. Rozkład wieku pracowników przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Wiek ankietowanych pracowników

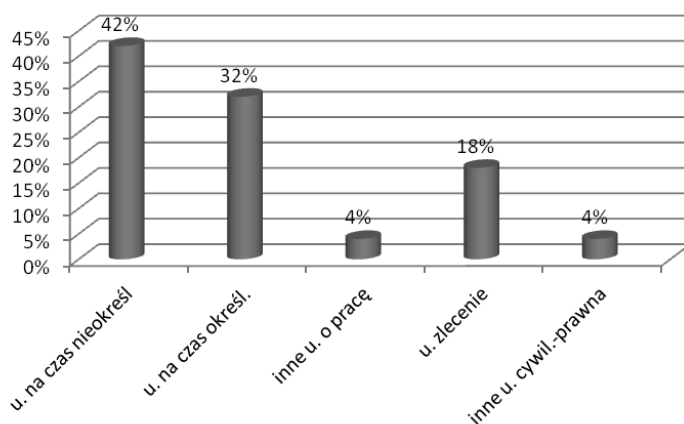


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W próbie przeważają pracownicy w wieku do 30 roku życia i tak młody personel stanowi 61% próby. Znaczącą grupę (26%) stanowią osoby w przedziale wiekowym 31–40 lat a pozostali (13%) są w wieku 41–50 lat. Nie ma pracowników starszych niż 50 lat.

Respondenci są związani z pracodawcą umowami o pracę, a także występują tu umowy cywilno-prawne. Rozkład poszczególnych form zatrudnienia pokazano na rys. 2.

Rys. 2. Formy zatrudnienia badanych pracowników

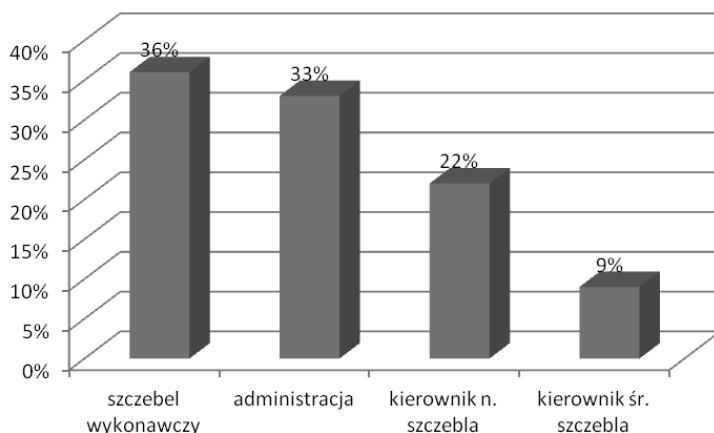


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Umowy o pracę na czas nieokreślony przeważają wśród form, ale jest to mniej niż połowa próby, bo 42% respondentów. Kolejna grupa w liczbie 32% ma umowy na czas określony. Wraz z innymi umowami o pracę, których jest 4% (staż, umowa na zastępstwo) w próbie jest 80% osób posiadających formalnie status pracownika. Co piąty badany (18%), jest związany umową-zleceniem i niewielu (4%) ma inne umowy cywilno-prawne (umowy o dzieło i kontrakt).

Stanowiska zajmowane przez respondentów przedstawia rys. 3.

Rys. 3. Pracownicy według zajmowanych stanowisk



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Największą grupą (36%) są pracownicy szczebla wykonawczego i nieco mniej jest pracowników administracji (33%). Jedna trzecia grupy to kierownicy, złożeni z niskiego szczebla (22%) oraz średniego (9%).

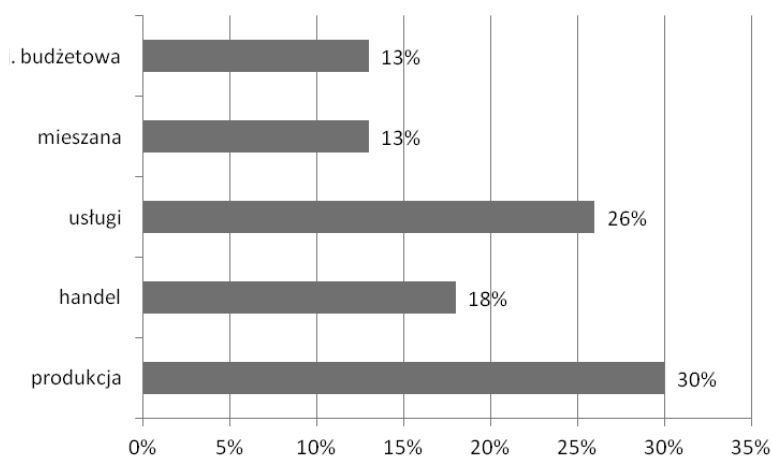
Pracodawcy to w przewadze przedsiębiorstwa, ale są też przedstawiciele sfery budżetowej. Przedsiębiorstwa stanowią 87% próby składały się z:

- dużych przedsiębiorstw – 40%,
- małych przedsiębiorstw – 21%,
- mikro-przedsiębiorstwa – 19%
- średnich przedsiębiorstw – 7%.

Na pracodawców ze sfery budżetowej przypada więc 13% próby.

Istotnym dla zagrożeń bezpieczeństwa pracowników jest rodzaj działalności przedsiębiorstw [<http://stat.gov.pl> 20.11.2014], który zestawiono na rys. 4.

Rys. 4. Charakter działalności pracodawców

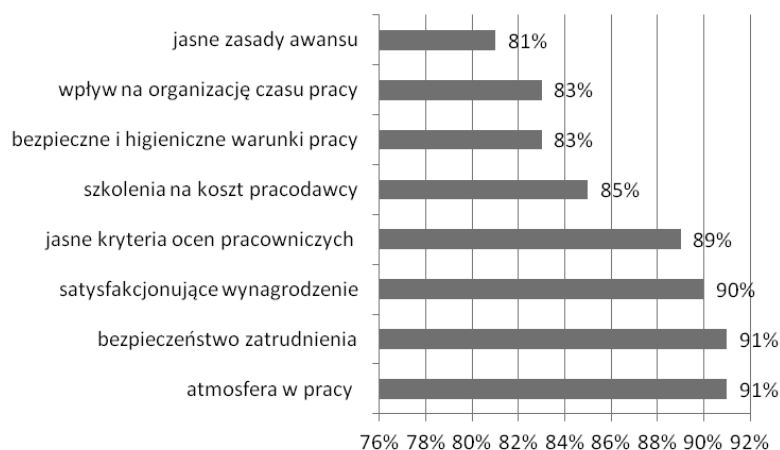


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najwięcej jest firm produkcyjnych, gdzie pracuje 30% ankietowanych. Co czwarty pracownik (26%) funkcjonuje w usługach, a prawie co piąty (18%) w firmach handlowych. Pracodawcy, którzy łączą dwie lub trzy podstawowe działalności (np. produkcję z handlem) to 13% firm.

Respondenci wskazali w zestawie proponowanych oczekiwań wszystkie, które są dla nich istotne. Jako bardzo ważne i ważne oczekiwania, według liczby odpowiedzi, pokazuje rys. 5.

Rys. 5. Bezpieczne i higieniczne warunki pracy w zestawie oczekiwań pracowniczych



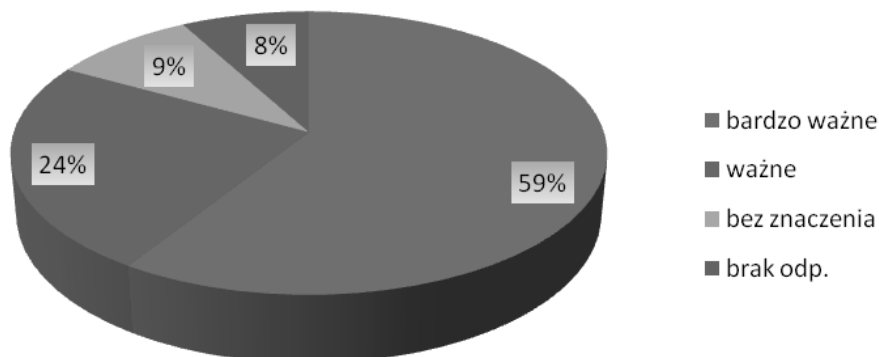
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najważniejsza okazała się dobra atmosfera w pracy, tak jak bezpieczeństwo zatrudnienia w postaci umowy o pracę na czas nieokreślony aż dla 91% respondentów. Te oczekiwania o 1% przewyższyły korzyści finansowe, czerpane w postaci zadawalającego wynagrodzenia. O ile wysoka pozycja atmosfery w pracy może być pewnym zaskoczeniem, to umowa o pracę oraz satysfakcjonujące wynagrodzenie jest zgodne z wcześniejszymi wynikami badań autora. Wysoko umiejscowione zostały formalne i jasno określone kryteria ocen pracowniczych, które wymieniło 89% respondentów. Bardzo pożądane są również bezpłatne szkolenia organizowane przez pracodawcę (85% respondentów). Istotne dla podjętej problematyki, bezpieczne i higieniczne warunki pracy, zostały uznane jako ważne przez 83% pracowników. Podobnie sklasyfikowano znaczenie organizacji czasu pracy i oddziaływanie na ich kształt przez zainteresowanych. Nieco mniej wskazań było na klarowne reguły awansu (81%) i znacznie mniej ważny (70%) dla personelu okazał się wpływ na dobór zespołu.

Bezpieczne i higieniczne warunki pracy należy uznać za wysoko umiejscowione wśród życzeń zatrudnionych i jest to pozycja znacznie wyższa niż we wcześniejszych badaniach, gdzie było to wynik na poziomie 70%.

Szczegółowe podejście respondentów do BHP prezentuje rys. 6.

Rys. 6. Znaczenie BHP według respondentów

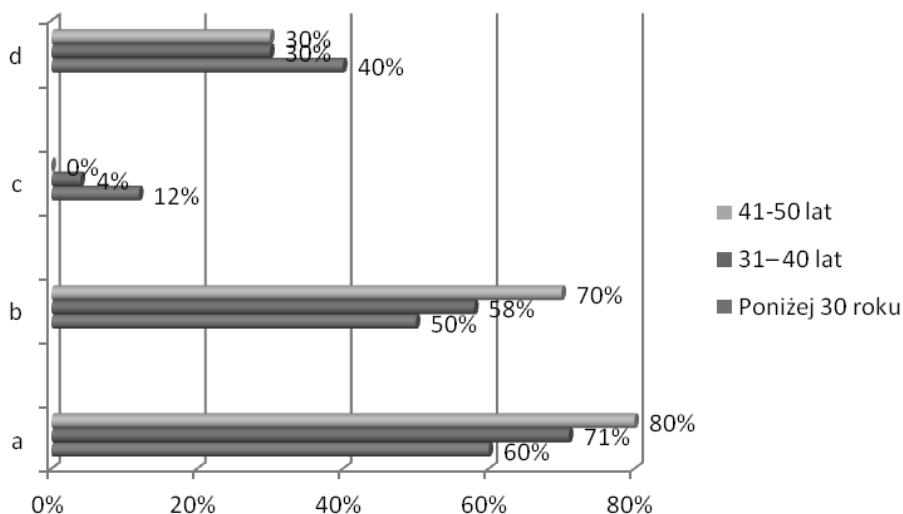


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dla 59% pracowników warunki BHP są bardzo ważne i ważne, dla kolejnych 24% pytanych. Nie mają większego znaczenia dla 9% badanych (8% nie udzieliło odpowiedzi). Należy dodać, że w grupie pracowników, którzy nie przywiązują wagi do warunków BHP, aż 88% to ludzie w wieku poniżej 30 roku.

Oczekiwania związane z bezpieczeństwem i higieną pracy, w zależności od wieku respondentów, rozkładają się jak na rys. 7.

Rys. 7. Znaczenie BHP dla pracowników z uwzględnieniem ich wieku



a - warunki BHP są bardzo ważne,

b - bezpieczne i higieniczne warunki pracy są ważniejsze od wyższego wynagrodzenia,

c - warunki BHP nie są istotne,

d - zgoda na pogorszenie warunków BHP za wyższą pensję.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Bezpieczne i higieniczne warunki pracy są bardzo ważne dla 80% respondentów w wieku 41–50 lat, 71% trzydziestolatków i 60% tych poniżej 30 roku. Zdecydowana większość (70%) czterdziestolatków oświadczyła przy tym, że bezpieczeństwo pracy jest dla nich ważniejsze od korzyści finansowe. Podobnie twierdzi 58% trzydziestolatków i mniej, bo połowa dwudziestolatków. W tej ostatniej grupie jednak 12% nie przywiązuje wagi do BHP, nieliczni (4%) w starszej wiekowo, ale żaden pracownik powyżej 40 roku. Jednak prawie co trzeci (30%) trzydziesto- i czterdziestolatek zgodziłaby się na podjęcie pracy z gorszymi, od aktualnych, warunkami BHP, jeśli ich płace uległyby podwyżce. W najmłodszej grupie jednak 40% zgodziłoby się na taką zmianę. Można więc mówić o pewnej zależności między wiekiem pracownika a jego podejściem do warunków BHP. Im starsi pracownicy, tym bardziej istotne są dla nich bezpieczne i higieniczne warunki pracy w przeciwieństwie do młodszych.

Bardzo ważnym jest, że we wstępnej ocenie, aż 95% respondentów uważa, że pracodawcy zapewniają im bezpieczne i higieniczne warunki pracy. Choć kolejne pytania wniosą pewne wątpliwości do istniejącego stanu, to wśród realizowanych oczekiwań pracowniczych to najwyższy wynik. Tylko 62% ankietowanych stwierdziło, że otrzymuje satysfakcjonujące ich wynagrodzenie,

a tylko 42% (rys. 2) ma oczekiwane umowy o pracę na czas nieokreślony. Kolejna grupa, stanowiąca 32% próby, może mieć nadzieję, że ich czasowe umowy zostaną zamienione na te bardziej pożądane, ale i tak byłby to niższy wynik.

Prawie wszyscy (97%) deklarują, że przestrzega zasad BHP. Ci nieliczni tłumaczą łamanie zasad BHP tym, że nie można tego pogodzić z wielością nakładanych na nich zadań.

Obraz niedomagań w obszarze BHP, jaki odsłoniły szczegółowe pytania w ankiecie, zestawiono w tab. 1.

Tab. 1. Obraz warunków BHP w zależności od form zatrudnienia

Uchybienia w zakresie BHP	umowa. o pracę na czas nieokreślony.	umowa o pracę na czas określony	inne umowy o pracę	umowa-zlecenie	inne umowy cywilno-prawne
1. Poważne zaniedbania w obszarze BHP.	0%	7%	25%	27%	25%
2. Poprawa w podejściu do BHP w wyniku kontroli PIP.	2%	7%	0%	13%	0%
3. Poprawa w podejściu do BHP po wypadku przy pracy.	2%	11%	0%	7%	0%
4. Brak aktualizacji ocen ryzyka zawodowego.	25%	58%	50%	80%	50%
5. Nieinformowanie pracowników o zagrożeniach na stanowisku pracy.	4%	22%	25%	27%	25%
6. Nie w pełni zapewnione środki ochrony osobistej.	6%	16%	0%	33%	25%
7. Brak wstępnych i okresowych badań lekarskich na koszt pracodawcy.	0%	20%	0%	60%	25%
8. Niezapewnione (11-godz.) przerwy dobowe.	14%	40%	50%	53%	25%
9. Problemy z uzyskaniem urlopu wypoczynkowego.	2%	7%	0%	40%	25%
10. Problemy z uzyskaniem urlopu na żądanie	14%	33%	0%	33%	0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Oceniających te warunki respondentów podzielono w oparciu o kryterium formy zatrudnienia, ponieważ oczekiwano wystąpienia zależności między formą zatrudnienia a warunkami BHP.

Już pierwsza informacja o zaniedbaniach w obszarze BHP pokazuje ich częstsze występowanie w jednostkach, związanych z pracownikami, umowami cywilno-prawnymi. Ponad czwarta część (27%) zleceniobiorców informuje o uchybieniach. Wśród pracowników z umowami o pracę na czas nieokreślony nikt nie wskazuje na zaniedbania, a po stronie osób z umowami czasowymi tylko 7%. Zauważyć należy, że pojawiające się wysokie wskazania w dwóch

pozostałych grupach, z innymi umowami (o pracę i cywilno-prawnymi) mogą być konsekwencją niskiej reprezentacji (wskazanie jednej osoby to 25%).

Respondenci informowali także o występowaniu poprawy w podejściu pracodawców do problemów BHP, jako skutek kontroli PIP, a także po wypadkach w pracy. Występuje to i wśród zleceniodawców (13% i 7%) i po stronie pracodawców z pracownikami czasowymi (7% i 11%).

Analizowane niedociągnięcia z obszaru BHP dotyczyły między innymi: oceny ryzyka zawodowego, zagrożeń na stanowiskach pracy czy środków ochrony osobistej. W każdym przypadku gorsza sytuacja występowała wśród zleceniobiorców. Brak aktualizacji ocen ryzyka dotyczy aż 80% tej grupy, 27% z nich nie zostało poinformowanych o zagrożeniach przed podjęciem pracy, a co trzecia osoba nie jest w pełni wyposażona w środki ochrony osobistej. Problemy te występują wśród pracowników ze znacznie mniejszym nasileniem. Brak aktualizacji ocen ryzyka obejmuje co czwartego z grupy umów na czas nieokreślony i 58% drugiej grupy. Jeszcze korzystniej wypada tu informowanie o zagrożeniach i taką wiedzę ma aż 96% jednych i 78% drugich. Środki ochrony osobistej ma zapewnione odpowiednio 94% i 84% osób. Pracownicy z tych grup mają zapewnione bezpłatne wstępne i okresowe badania lekarskie; wszyscy w pierwszej grupie i 80% w drugiej. Taki przywilej dotyczy 60% zleceniobiorców. Ta grupa ma również bardziej ograniczone prawa do wypoczynku. Dobowe przerwy ma zapewnione mniej niż połowa (47%). Z prawami do urlopu jest nieco lepiej i 60% nie ma problemu z uzyskaniem urlopu wypoczynkowego, a 57% urlopu na żądanie.

Problem odpoczynku dobowego dotyka 14% z pierwszej i 40% drugiej grupy pracowników. Kłopotów z uzyskaniem urlopu wypoczynkowego prawie nie mają (2%) pracownicy z pierwszymi umowami, a są one zauważalne (7%) u tych z drugimi. Urlopy na żądanie bywają tu również problematyczne, ale występują w niższym zakresie. Niewielka ich skala dotyczy pierwszej grupy (14%), ale w przypadku pracowników czasowych ma wyraźny (33%) i występujący w podobnym wymiarze problem. Zestawienie pokazuje jednoznacznie, że warunki pracy, w jakich funkcjonują zleceniobiorcy, są wyraźnie gorsze pod prawie każdym analizowanym względem.

## Podsumowanie

Badania wskazują na rosnące znaczenie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy dla ankietowanych pracowników. Choć wśród oczekiwań pracowniczych ważniejsze są korzyści finansowe czy pewność zatrudnienia, to warunki BHP w zestawie życzeń pracobiorców zajmują coraz wyższą pozy-

---

cję. Niewielka też grupa respondentów jest gotowa obniżyć bezpieczeństwo pracy za wyższe wynagrodzenie. Częściej gotowe na taką zmianę są młodsze niż starsze osoby. Zdecydowana większość badanych określiła swoje miejsca pracy jako spełniające obowiązujące wymogi, co mogłoby oznaczać poprawę w podejściu pracodawców do obowiązków z zakresu BHP. Szczegółowe jednak pytania odsłaniają niedociągnięcia w tym zakresie, a ich rozmiar może mieć związek z formą zatrudnienia. Pracownicy z umowami o pracę na czas nieokreślony funkcjonują w najbardziej przyjaznym środowisku pracy. Nieco gorzej jest w przypadku pracowników z umowami o pracę na czas określony. Osoby zaś związane umowami cywilno-prawnymi mają znacznie trudniej z prawami do odpoczynku, a na ich stanowiskach pracy rzadziej przeprowadza się aktualizację występujących zagrożeń i ocen ryzyka zawodowego. Wyniki badań potwierdzają, że umowy o pracę są korzystniejsze dla respondentów także w zakresie BHP w miejscu pracy. Odnotowano także zachodzące pozytywne zmiany w środowisku pracy pod względem bezpieczeństwa i higieny pracy w ocenie ankietowanych.



## Bibliografia

- Brzeziński A. (2013a)**, *Employees as the stakeholders of Lower Silesian enterprises*, Wyd. eXclusive e-JOURNAL 2/2013, Słowacja.
- Brzeziński A. (2013b)**, *Kobiety jako pracownicy przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, *Zarządzanie* nr 12, Wyd. WZ PCz, Częstochowa.
- Brzeziński A. (2014)**, *Interesy pracownicze w firmach rodzinnych*, IV Konferencja „Firmy rodzinne”, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.
- Gableta M. (red) (2012)**, *Interesy pracownicze oraz warunki ich respektowanie w przedsiębiorstwach*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Gableta M. (red) (2006)**, *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Kształtowanie i wykorzystanie*, wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Gołębiowski T. (2001)**, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Wyd. Difin, Warszawa.
- Karczewski J.T. (2000)**, *System zarządzania bezpieczeństwem w przedsiębiorstwie*, Wyd. oddk, Gdańsk.
- Koradecka B. (red) (2008)**, *Bezpieczeństwo i higiena pracy*, Wyd. CIOP PIB, Warszawa.
- Pocztowski A. (1993)**, *Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Rączkowski B. (20010)**, *BHP w praktyce*, Wyd. oddk, Gdańsk.
- Rzepecki J. (2012)**, *Koszty wypadków przy pracy*, Materiały konferencyjne z konferencji „BHP – mądry wybór”, CiOP, Katowice.
- Studenski R. (1986)**, *Teorie przyczynowości wypadkowej i ich empiryczna weryfikacja*, Główny Instytut Górnictwa, Katowice.
- Tomski P., Vanyan I.G. (2014)**, *Selected Aspects of Information Management in Human Resource Management [w:] Current Problems of Maintenance of Electrical Equipment and Management*, **M. Kolcun, L. Borowik, T. Lis (red.)**, Technická Univerzita v Kosiciach, Kosice.

## Bibliografia elektroniczna:

- Cierniak-Emerych A., Piwowar-Sulej K., *Kultura bhp jako czynniki sukcesu w kształtowaniu bezpiecznych i higienicznych warunków pracy*, [online], [http://zif.wzr.pl/pim/2013\\_4\\_2\\_5.pdf](http://zif.wzr.pl/pim/2013_4_2_5.pdf), dostęp: 10.12.2014.
- Dane o zapadalności* [online] [http://www.imp.lodz.pl/home\\_pl/o\\_institucie/reg\\_and\\_databases/work\\_dissises1/dane\\_o\\_zapadalnosci/](http://www.imp.lodz.pl/home_pl/o_institucie/reg_and_databases/work_dissises1/dane_o_zapadalnosci/), dostęp: 01.12.2014.
- Idzikowski A., Bajdur W. *Działania na rzecz bezpieczeństwa środowiska pracy w przedsiębiorstwie dystrybucji gazu*, [online] [http://ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2013/p098.pdf](http://ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2013/p098.pdf), dostęp 20.01.2015.

---

*Mierniki efektywności prowadzonych działań z zakresu prewencji wypadkowej w Polsce i w wybranych krajach UE*, Opracowanie BP Consulting Sp. z o.o. **[online]** [http://www.zus.pl/files/dpir/20110405\\_Mierniki\\_efektywnosci\\_prowadzonych\\_dzialan\\_z\\_zakresu\\_prewencji\\_wypadkowej\\_w\\_Polsce\\_i\\_w\\_wybranych\\_krajach\\_Ue.pdf](http://www.zus.pl/files/dpir/20110405_Mierniki_efektywnosci_prowadzonych_dzialan_z_zakresu_prewencji_wypadkowej_w_Polsce_i_w_wybranych_krajach_Ue.pdf), dostęp: 10.01.2015.

*Najniebezpieczniejsze zawody* **[online]** <http://biznes.onet.pl/10-najniebezpieczniejszych-zawodow-w-polsce,18550,5648554,1,fotoreportaze-detel-galeria> <http://biznes.onet.pl/wiadomosci/kraj/lista-najniebezpieczniejszych-zawodow-w-polsce/x5fgf>, dostęp: 18.01.2015.

*Obowiązki ogólne* **[online]**, [http://nop.ciop.pl/m2-4/m2-4\\_1.htm](http://nop.ciop.pl/m2-4/m2-4_1.htm), <http://archiwum.ciop.pl/5132.html>dostęp: 09.01.2015.

## Akty prawne:

Obwieszczenie Marszałka Sejmu z dnia 17 września 2014 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy – Kodeks Pracy (Dz. U. z 4.11.2014, poz. 1502),

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 2.09.1997 r. w sprawie służby bezpieczeństwa i higieny pracy, Dz. U. z 1997 r. nr 109, poz. 704 z póź. zm. (Dz. U. 2004 r. nr 206, poz. 2468).

**Edyta Gheribi**

Uniwersytet Łódzki

## Przedsiębiorstwa rodzinne na rynku usług gastronomicznych – studium przypadku

### **Family Enterprises on the Catering Market – a Case Study**

---

**Abstract:** In today's world, beverage companies play an important role. In recent years, food service market development in Poland is undoubtedly related to the social and economic changes taking place in our country. Research shows that catering companies, belonging to the economy section H (hotels and restaurants) are very much a family business. Among the companies operating in the catering services are family-owned companies with a long tradition, for example, Blikle Grycan, Coral, Dybalski, but a lot of new, young, first generation companies have also been created, that have recently started operations in this industry. The aim of this study is to attempt to present conditions for the development of catering enterprises in Poland and the presentation of fifth generation family companies operating in this industry.

**Key-words:** family enterprises, catering, management, competitiveness, small and medium enterprises.

## Wprowadzenie

We współczesnym świecie przedsiębiorstwa gastronomiczne odgrywają istotną rolę. Usługi gastronomiczne, które świadczą te przedsiębiorstwa, zaspokajają zmieniające się potrzeby żywieniowe konsumentów, które są realizowane poza domem, ale również zaspokajają inne potrzeby między innymi te związane

z zagospodarowaniem czasu wolnego. Rozwój rynku usług gastronomicznych w ostatnich latach w Polsce niewątpliwie związany jest ze zmianami społecznymi i gospodarczymi zachodzącymi w naszym kraju. Podkreślić należy zmiany w warunkach i stylu życia poszczególnych grup społeczno-ekonomicznych.

Czynniki sprzyjające rozwojowi przedsiębiorstw gastronomicznych to między innymi: wzrost realnych dochodów ludności, wzrastający standard życia, wydłużanie się przeciętnego czasu życia, rozwój urbanizacji, motoryzacji, rozbudowa miast, zmieniający się styl życia, wydłużanie się czasu wolnego [Kwiatkowska, Levytska 2009, s. 91].

Rynek gastronomiczny odgrywa również rolę w rozwoju gospodarki, miasta czy regionu. Badania [Au i Law 2002, s. 819] wskazują, że sektor usług związanych z gastronomią może mieć duże znaczenie dla gospodarki miasta. Warto podkreślić, że oferta gastronomiczna odgrywa istotną rolę w postrzeganiu ogólnej atrakcyjności miasta czy regionu. Cechą charakterystyczną usług gastronomicznych jest to, że korzystają z nich mieszkańcy danego miasta, ale również turyści rodzimi i zagraniczni. Ze względu na nierozłączność żywienia z ofertą turystyczną, usługa ta bywa włączana do pakietu usług turystycznych, obok szeregu innych usług [Kowalczyk 2014, s. 7]. Z danych GUS wynika, że najwięcej na usługi gastronomiczne wydają mieszkańcy dużych miast – z tego wniosek, że najlepszym miejscem na prowadzenie działalności gastronomicznej są duże aglomeracje.

Przedsiębiorstwa gastronomiczne, należące do sekcji H w gospodarce (hotele i restauracje) to w dużej mierze przedsiębiorstwa rodzinne. Największy udział firm rodzinnych jest zauważalny w takich branżach, jak: transport i spedycja (ok. 50%), hotelarstwo i restauracje (ok. 50%), handel hurtowy i detaliczny (ok. 41%) [Chrastina, Fulara, Kierzkowski 2010, s. 27].

Wśród firm działających w usługach gastronomicznych są firmy rodzinne z długoletnią tradycją, np. Blikle, Grycan, Koral, Dybalski, ale również powstaje dużo nowych, młodych, jednopokoleniowych firm, które niedawno rozpoczęły swoją działalność w tej branży.

Przedsiębiorstwa rodzinne są przedmiotem intensywnego i coraz większego zainteresowania ze strony praktyki, jak również nauki. Powodem tak dużego zainteresowania niewątpliwie jest znacząca funkcja, jaką spełniają przedsiębiorstwa rodzinne w gospodarce rynkowej oraz to, że występują w wielu dziedzinach gospodarki. W literaturze znaleźć można wiele definicji firmy rodzinnej czy *family business*, ale brak jest jednolitej, akceptowanej przez większość badaczy definicji. Klasyczna amerykańska teoria *family business* określa firmę rodzinną jako przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości lub w decydującej części znajduje się w posiadaniu rodziny i przynajmniej jeden jej członek wywiera decydujący wpływ

na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 19]. Definicja przedsiębiorstwa rodzinnego nie jest wcale tak jednoznaczna, ponieważ trudność polega na tym, że nie ma jednoznacznych kryteriów wyróżniania tej grupy przedsiębiorstw, co sprawia, że zalicza się do niej firmy o różnych formach prawnych, własnościowych, wielkościach i różnych metodach zarządzania [Sulkowski, Marjański 2009, s. 13]. Za przedsiębiorstwo rodzinne uważa się podmiot, którego właścicielami są osoby spokrewnione, często rodzice i dzieci. Przedsiębiorstwo takie jest zarządzane przez jednego z właścicieli, który zatrudnia członków rodziny. Stąd wśród najczęściej uwzględnianych kryteriów definicyjnych dominuje kryterium własności lub zarządzania. Marjański wskazuje, że firmy rodzinne cechuje współzależność rodziny właścicielskiej z firmą, udział rodziny we własności przedsiębiorstwa, w zarządzaniu i w zatrudnieniu, rodzinny system zarządzania zasobami ludzkimi, świadomość rodzinnego charakteru firmy, sukcesja, rodzinna kultura organizacyjna czy też połączenie rodziny i biznesu w strategii firmy [Marjański 2012, s. 35]. Tożsamość z rodziną zwiększa gotowość do wspólnej pracy i skutkuje wzmocnieniem norm i celów grupy, zachęca do wymiany informacji i częstej kooperacji [Lewicki, Bunkier 1996, ss. 114–139].

Rodzinne firmy, należą najczęściej do mikro, małych i średnich przedsiębiorstw i stanowią dużą część polskiej gospodarki. Badania PARP [2015, s. 3] pokazują, że w Polsce 68% polskich przedsiębiorstw to właśnie firmy rodzinne. A. Blikle [2014, s. 7] podaje, że w Polsce mamy 78% firm rodzinnych, co daje ponad 1,5 miliona aktywnych przedsiębiorstw, które są formami rodzinnymi. W grupie firm mikro udział firm rodzinnych przekracza 90% [Kowalewska 2009, s. 67]. Dane te pokazują, że udział procentowy przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce i Unii Europejskiej jest podobny. Firmy rodzinne to nie tylko MMŚP, znane są przykłady rodzinnych firm gastronomicznych, których rozwój zapoczątkowany został w strukturze mikro-, a obecnie rozwinęły się do poziomu dużych organizacji, na przykład: Koral, Grycan, Blikle, Wedel itp. Prawie co dziesiąta (9%) firma rodzinna jest podmiotem zatrudniającym od 10 do 49 pracowników, a tylko 1% zalicza się do firm średniej wielkości [Kowalewska 2009, s. 67].

Przedsiębiorstwa rodzinne z sektora MMŚP wpływają na wartość PKB i wytwarzają co najmniej 10,4% ogółu polskiego PKB (ponad 121 miliardów złotych), co również pokazały badania PARP [Kowalewska 2009, s. 57]. Obliczono, że mikro firmy rodzinne wytwarzają 7% PKB, małe firmy rodzinne 1,9%, a średnie firmy rodzinne 1,4% PKB [Kowalewska 2009, s. 66]. W krajach UE wkład firm rodzinnych w PKB waha się w granicach 35–65% [Szaleńiec 2009]. Firmy rodzinne mają wpływ na liczbę nowych miejsc pracy i two-

rzą ok. 20% miejsc pracy w sektorze MMŚP, zatrudniając około 1 milion 300 tysięcy pracowników [Kowalewska 2009, s. 17].

Celem niniejszego opracowania jest próba przedstawienia uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstw gastronomicznych w Polsce oraz przedstawienie pięciopokoleniowej firmy rodzinnej działającej w tej branży.

## Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw gastronomicznych w Polsce

W ostatnich latach obserwuje się dynamiczny rozwój przedsiębiorstw działających w branży gastronomicznej. Według specjalistów, rynek gastronomiczny w Polsce rozwija się szybciej niż inne działy gospodarki, bo jego wartość wyprzedza wzrost PKB. Rosną przychody z prowadzenia działalności gastronomicznej zmianom ulega struktura rodzajowa, co przedstawia tabela 1. Zarówno dane GUS, jak i obserwacje rynkowe wskazują, że najlepiej funkcjonującym segmentem branży gastronomicznej są restauracje. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynku wiąże się ze znaczną dynamiką. Narażone jest na oddziaływanie wielu czynników, które cechują się zmiennością. Duże znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw ma najbliższe otoczenie firmy oraz uwarunkowania o charakterze popytowym.

Tabela 1. Liczba placówek gastronomicznych i przychody z działalności gastronomicznej w Polsce w latach 2000–2013

Wyszczególnienie	2000	2005	2010	2013	Dynamika zmian 2000/2013 (w %)
Ogółem	84 342	92 072	70 483	67 693	-19,74
Restauracje	8 519	9 716	14 937	16 936	+98,80
Bary	36 436	40 834	27 145	25 195	-30,86
Punkty gastronomiczne	32 377	34 572	23 892	21 447	-33,76
Stołówki	7 010	6 950	4 509	4 115	-41,30
Przychody ogółem z działalności gastronomicznej w mln zł	15 381	17 681	21 683	25 113	+63,27

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

W procesach rozwoju przedsiębiorstwa mogą wykorzystywać różnorodne czynniki, które stanowią przyczynę lub warunek ich rozwoju. Rozwój przedsiębiorstwa uzależniony jest od zewnętrznych uwarunkowań, jak i we-

wewnętrznych czynników. Zewnętrzne uwarunkowania, czyli te, na które firma ma ograniczone możliwości oddziaływania, to otoczenie, z którego zasobów przedsiębiorstwo korzysta i którego potrzeby zaspokaja. Każde przedsiębiorstwo działa na rzecz otoczenia i znajduje się pod jego wpływem. Między przedsiębiorstwem a otoczeniem występuje stała interakcja. To otoczenie w dużym stopniu decyduje o powodzeniu lub niepowodzeniu przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo z jednej strony czerpie zasoby z otoczenia, z drugiej zaś strony dostarcza otoczeniu odpowiednie produkty bądź usługi będące odpowiedzią na występujące potrzeby rynkowe. Zmiany w otoczeniu stwarzają przedsiębiorstwu szanse, ale mogą oznaczać również dla niego zagrożenia [Sudoł 2006, ss. 37–38]. Szansa to okazja do zaoferowania klientom nowego albo lepszego produktu, usługi lub doświadczenia [Huff i inni 2011, s. 115].

Natomiast czynniki wewnętrzne, wynikające z uwarunkowań zasobowych przedsiębiorstw, to te, na które przedsiębiorstwo ma możliwość bezpośredniego wpływu. Przez uwarunkowania rozwoju, rozumieć należy nie tylko te siły, które sprzyjają wzmocnieniu procesu przedsiębiorczości i jego rezultatów, ale także te, które wpływają hamująco na ten proces [Lichtarski, Karaś 2003, s. 71]. Należy jednak podkreślić, że rozwój traktowany jest jako warunek konieczny przetrwania organizacji i osiągnięcia założonych celów. Rozwój przedsiębiorstwa jest uwarunkowany powiązaniem i wzajemnymi zależnościami wszystkich elementów, procesów i czynników występujących wewnątrz przedsiębiorstwa i w jego otoczeniu.

Czynniki warunkujące rozwój przedsiębiorstw mają charakter zewnętrzny, jak i wewnętrzny. Często czynniki te nazywane są również determinantami powodzenia firm. Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw usługowych, a w tym gastronomicznych można podzielić na popytowe i podażowe. Między tymi uwarunkowaniami obserwowane jest sprzężenie zwrotne. Podstawowe znaczenie popytowych uwarunkowań rozwoju nie umniejsza uwarunkowań o charakterze podażowym i odwrotnie. Obserwuje się aktywne oddziaływanie sfery podaży na sferę popytu i na preferencje konsumenta.

Na skalę i strukturę działalności przedsiębiorstw gastronomicznych mają wpływ zwłaszcza konsumenci. Uwarunkowania popytowe rozwoju przedsiębiorstw gastronomicznych wiążą się z poziomem rozwoju gospodarczego w ujęciu makro (produkt krajowy, stopa bezrobocia) i mikroekonomicznym (sytuacja dochodowa, struktura wydatków, przemiany społeczno-demograficzno-kulturowe gospodarstw domowych).

Jak zauważa A. Masłowski, we współczesnej szeroko otwartej gospodarce rynkowej duże znaczenie ma popyt nie tylko ze strony gospodarstw domowych, ale również popyt podróżnych, w tym turystów zagranicznych, którzy coraz chętniej odwiedzają nasz kraj i korzystają z oferty przedsiębiorstw ga-

stronomicznych [Masłowski 2001, s. 9]. Pozytywnym czynnikiem jest wzrost liczby turystów zagranicznych odwiedzających Polskę (o 6,9% do 15,8 mln w 2013 roku) [Frontczak 2014, s. 10]. Okazuje się, że dla współczesnego turysty dobre jedzenie to już nie tylko dodatek do wakacji. Smakowanie lokalnej kuchni i tradycyjnych potraw znacząco wpływa na satysfakcję z wyjazdu.

Na początku XXI wieku nadal rozwijają się możliwości coraz sprawniejszego funkcjonowania organizacji na rynku usług, co potwierdzają wskaźniki makroekonomiczne obrazujące wzrost gospodarczy, bezrobocie i sytuację demograficzną.

Natomiast do czynników mikroekonomicznych zaliczyć należy głównie: dochody, wydatki gospodarstw domowych na żywność i cele żywieniowe oraz inne czynniki, kulturowe i społeczne. Wzrost wynagrodzeń społeczeństwa polskiego powoduje, że jest coraz bardziej skłonne do wydawania swoich środków na usługi gastronomiczne.

Wśród ogólnych uwarunkowań rozwoju usług gastronomicznych podkreśla się kilka czynników [Sala 2000, s. 2; Knowles 2001, s. 26; Levytska i Kowrygo 2007, s. 372 ]:

- wzrost gospodarczy,
- zmiana struktury demograficznej ludności: wzrasta udział 1- i 2-osobowych gospodarstw domowych, a maleje trzy i więcej. Prognozy GUS na lata 2010–2035 przewidują utrzymanie się tych tendencji,
- przedłużenie się życia oraz wzrost liczby ludzi w wieku poprodukcyjnym,
- generalny wzrost angażowania się w pracę,
- wzrost poziomu wykształcenia i kwalifikacji ludności,
- zwiększenie zawodowej aktywności kobiet,
- duże tempo wzrostu dochodów w gospodarstwach domowych,
- wzrost wydatków na usługi gastronomiczne (tab. 2),
- zmiany w sposobie gospodarowania czasem,
- wzrost zainteresowania kulturą innych narodów,
- rozkwit przemysłu czasu wolnego,
- zmiany postaw i motywacji konsumentów,
- rozwój ruchu turystycznego.



Tabela 2. Przeciętne miesięczne wydatki na restauracje i hotele w zł na 1 osobę w gospodarstwach domowych w latach 2000–2013 w Polsce

Wyszczególnienie	2000	2003	2006	2010	2013	Dynami- ka zmian 2013/2000 (w %)
Ogółem na restauracje i hotele	8,41	10,63	14,63	22,93	30,64	+264,32
w tym gastronomia	7,59	9,37	13,00	19,71	26,23	+245,58
pracowników	11,17	14,26	16,92	21,54	28,79	+157,74
rolników	1,62	2,39	3,59	6,00	11,79	+627,77
pracujących na własny rachunek	15,64	19,26	26,0	35,61	42,72	+173,14
emerytów i rencistów	5,07	6,28	8,97	11,15	16,22	+219,92

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Wśród wewnętrznych czynników wpływających na rozwój przedsiębiorstwa można wymienić wielkość majątku, jakim dysponuje przedsiębiorstwo, ponieważ w znaczący sposób determinuje możliwości rynkowego funkcjonowania [Krajewski 2009]. Według Łuczki o sile ekonomicznej i konkurencyjności małego i średniego przedsiębiorstwa, do których w większości należą rodzinne przedsiębiorstwa gastronomiczne, decyduje przede wszystkim jego gospodarka finansowa, której efektywność wyraża się w takim zaopatrzeniu firmy w kapitał własny lub obcy, który zapewni jej bieżącą równowagę finansową oraz trwały rozwój [Łuczka 2001, ss. 15–20]. Czynnikiem również bardzo ważnym jest płynność finansowa, która często ma decydujący wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Rozwój przedsiębiorstwa często zależy od umiejętności poszukiwania przez przedsiębiorcę źródeł kapitału obcego na rynku bankowym i pozabankowym, gdyż warunkuje realizację celów krótko i długoterminowych.

Kolejnym czynnikiem wewnętrznym istotnie wpływającym na rozwój przedsiębiorstw gastronomicznych jest sprawność zarządzania zasobami przedsiębiorstwa. Bezpośredni wpływ na sprawność i jakość zarządzania mają kwalifikacje, wiedza oraz umiejętności i doświadczenie przedsiębiorców oraz pracowników. Należy pamiętać, że na ogół im większa i rozleglejsza jest wiedza i umiejętności zawodowe pracowników, tym przedsiębiorstwa są bardziej konkurencyjne, twórcze i innowacyjne. Sposób zarządzania firmą, przedsiębiorczość właścicieli oraz innowacyjność w zarządzaniu wpływają na konkurencyjność i rozwój przedsiębiorstwa. Widocznym czynnikiem, motywującym członków rodziny pracujących we wspólnym przedsiębiorstwie, jest potrzeba zachowania dobrego imienia rodziny – jej reputacji [Popczyk

2013, s. 88]. Dla zdobycia i utrzymania trwałej i mocnej pozycji współczesne przedsiębiorstwo musi poszukiwać nowych rozwiązań w zakresie zarządzania, które będą oparte o innowacyjność. Szczególnie dotyczy to firm gastronomicznych, gdzie o powodzeniu decydują indywidualni klienci. Należy pamiętać, że powodzenie firmy zależy również od przyjmowanej postawy i zaangażowania oraz wiedzy pracowników, dlatego tak ważne jest, aby doceniać swój kapitał ludzki i dbać o zadowolenie pracowników. Popczyk [2013, s. 88] podkreśla, że członkowie rodziny chętniej pracują dla rodziny, ponieważ wiedzą i oczekują, że będzie ona pracować dla nich, kiedy zajdzie taka potrzeba, wiara w to, że inni członkowie rodziny nie zawiodą i nie zdradzą, motywuje i inspirowanie jednostki do działania.

Ważnym czynnikiem wpływającym na rozwój przedsiębiorstwa jest zdolność do wdrażania postępu naukowo-technicznego, która pozwala na sprawne konkutowanie. Wiedza techniczna dotyczy konstrukcji wyrobów, technologii wytwarzania wyrobów lub świadczenia usług.

Celem istnienia przedsiębiorstwa jest zapewnianie wartości określonym odbiorcom, dlatego istotne znaczenie dla kondycji i możliwości rozwoju przedsiębiorstw gastronomicznych ma jakość oferowanych usług oraz umiejętność rozpoznawania i zaspokajania potrzeb konsumentów [Goltz 2012]. Oznacza to stawianie potrzeb i oczekiwań konsumentów ponad własnymi wyobrażeniami o rodzaju i zakresie usług gastronomicznych [Kim i inni 2006, s. 106]. Jakość obsługi to jedno z najważniejszych kryteriów przy wyborze lokalu gastronomicznego przez konsumentów [Kwiatkowska 2007, s. 10]. W dzisiejszych czasach konsumenci są bardzo wymagający, wiedzą czego chcą i rosną ich oczekiwania wobec obsługi. Zadowolony konsument wraca do lokalu gastronomicznego, a wyrażając swoje pozytywne opinie wobec otoczenia, wzmacnia markę firmy [Bugarski 2007, ss. 32–33, Johns, Pine 2002, s. 119]. Rodziny tworzące firmę rodzinną przykładają dużą wagę do swojej reputacji wśród klientów, dostawców, personelu czy lokalnej społeczności. Przejawia się to wspólnym wykonywaniem określonych czynności z pracownikami nie należącymi do rodziny, posiadaniem szczegółowej wiedzy na temat rodzin tych pracowników, osobistym zajmowaniem się klientami lub dostawcami w celu nawiązania ścisłej kooperacji [Popczyk 2013, s. 88].

Cechą charakterystyczną rynku usług gastronomicznych jest niestabilność popytu, dlatego tak istotne jest obserwowanie rynku, prognozowanie na tej podstawie wielkości popytu oraz orientacja na klienta. Skuteczne strategie zorientowane na klientów charakteryzują się następującymi cechami [Huff i inni 2011, s. 88]:

- szacunek dla klientów i założenie, że potrafią oni określać swoje potrzeby i podejmować związane z nimi decyzje;

- założenie, że potrzeby i zainteresowania klientów będą ulegać zmianie i wymagają od organizacji dopasowywania się;
- partnerska perspektywa w reagowaniu na potrzeby klientów.

Stratedzy skupieni na klientach przyjmują, że wdrożenie tych pozytywnych zasad wymaga wsparcia organizacyjnego [Pugh i inni 2002, ss. 73–84]. Istotne jest jednak to, że zorientowanie na klienta i zaspokajanie wszelkich potrzeb i próśb zapewni lepszą i stabilniejszą sytuację finansową firmy.

Należy zaznaczyć, że czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa jest jednostka, menedżer dostrzegający fakt, że wiedza, doświadczenie i kreatywność może nie tylko zwiększyć efektywność działania firmy, ale przede wszystkim wpłynąć na poprawę jego innowacyjności i wzrost przewagi konkurencyjnej [Gilner 2008, s. 80]. Potencjał kreowania wartości przedsiębiorstwa rodzinnego jest funkcją determinacji i woli członków rodziny do kontynuacji transpokoleniowej rodzinnego przedsięwzięcia oraz wielkości kapitału społecznego, rodzinnego [Popczyk 2013, s. 89].

## Rodzinne przedsiębiorstwo gastronomiczne – studium przypadku

### Historia firmy

A. Blikle to sieć cukierni i kawiarni z ponad 145-letnią tradycją. Firma cukiernicza A. Blikle powstała 11 września 1869 roku w Warszawie przy ulicy Nowy Świat 35, dawniej 31. Należy ona do najstarszych firm w Polsce, a jej historię tworzy pięć pokoleń rodziny Blikle. Przez ponad 145 lat swojego istnienia cukiernie prowadzone przez kolejne pokolenia rodziny Blikle były świadkami i uczestnikami historii Warszawy i Polski. Założycielem firmy był Antoni Kazimierz Blikle, urodzony w 1845 roku, który był wykwalifikowanym cukiernikiem, wytrawnym rzemieślnikiem i dobrym przedsiębiorcą. Wraz z innymi warszawskimi cukiernikami założył cech cukierników i został pierwszym starszym (prezesem) tej organizacji. Jego cukiernia cieszyła się od początku dużym powodzeniem. Początkowo lokal firmy był niewielki, ale Antoni Blikle korzystał z każdej nadarzającej się okazji powiększenia powierzchni sklepu i pracowni. Cukiernia stawała się popularnym miejscem spotkań aktorów, malarzy, muzyków i pisarzy, którzy mieli tu swoje stałe stoliki.

W 1903 roku Antoni Kazimierz przekazał firmę swojemu synowi Antoniemu Wiesławowi, który dyplom mistrza zdobył w jednej z cukierni łódzkich. Przystąpił on do rozwijania działalności rzemieślniczej i kupieckiej. Wyroby zyskiwały coraz większe uznanie. Antoni dwukrotnie dokonał zasadniczych zmian w charakterze cukierni-kawiarni, po pierwsze unowocześnił ją, urzą-

dził zgodnie z ówczesną modą, czyli secesyjnie oraz wprowadził również stałą orkiestrę. Cukiernia nadal odgrywała znaczącą rolę w życiu społecznym i kulturalnym Warszawy. W cukierni przez lata działała nieformalna „giełda” aktorska, gdzie reżyserzy podpisywali kontrakty z aktorami. Antoni Kazimierz był również podstarszym (wiceprezesem) Zgromadzenia Cukierników.

Syn Jerzy Czesław wchodził w rolę szefa firmy stopniowo pod czujnym okiem rodziców. Mając dwadzieścia jeden lat oficjalnie zastępował w firmie chorego ojca. Jerzy Czesław zdał egzaminy czeladnicze i ukończył również Wyższą Szkołę Handlową w Warszawie. W roku 1928, mając 22 lata, otrzymał od rodziców tzw. prokurę, czyli prawo do samodzielnego prowadzenia firmy. W 1932 roku, po śmierci matki, stał się faktycznym i prawnym współnikiem ojca. Czasy, w których przyszło mu prowadzić firmę, były bardzo trudne i burzliwe, kryzys i recesja lat międzywojennych, lata okupacji hitlerowskiej i Powstanie Warszawskie oraz system polityczno-gospodarczy lat 1945–1989. Ponadto już w pierwszych latach kierowania musiał się uporać z zadłużeniem firmy, spowodowanym zaangażowaniem się ojca w nieudaną inwestycję w postaci fabryki czekolady. Po okresie wielkiego kryzysu Jerzy wraz z siostrą Zofią doprowadzili rodzinną firmę do rozkwitu, między innymi dokonali w 1935 roku kolejnej przeróbki wnętrza, dwukrotnie powiększyli powierzchnię produkcyjną, wprowadzili zmiany w umeblowaniu, angażowali na popołudniowe koncerty najlepsze orkiestry. Nastąpił wzrost zatrudnienia w firmie do 100 osób. Cukiernia reklamowana była we wszystkich poczytnych gazetach, programach teatralnych i na ekranach kinowych. Wyroby cukierki obecne były na wszystkich eleganckich przyjęciach. Firmowy samochód rozwoził zamówienia na zlecenia klientów.

Niestety we wrześniu 1939 roku wybuchła wojna. Jerzy walczył jako ochotnik w Kampanii Wrześniowej. Włączył się również w walkę podziemną, przede wszystkim organizując pomoc społeczną na wielką skalę. Chciał utrzymać swój warsztat w pełnym ruchu, a nawet skorzystał z okazji do jego powiększenia. W ogrodzie przylegającym do cukierniczego podwórza urządził część kawiarni pod gołym niebem „Latone”. W latach 1939–1944 kawiarnia należała do nielicznych miejsc w Warszawie, gdzie działo się coś w dziedzinie kultury. Kawiarnia pełniła również rolę punktu kontaktowego, miejsca spotkań ludzi podziemia. Podczas Powstania Warszawskiego firma bezinteresownie żywiła powstańców walczących na barykadzie wzniesionej dokładnie na wprost cukierni. Niestety podczas akcji dewastacyjnej oddziałów niemieckich spłonęła całkowicie kamienica, a wraz z nią cukiernia i pracownia z całym wyposażeniem. W lutym 1945 roku prezydent miasta przydzielił firmie tymczasowy lokal w Alejach Jerozolimskich 45. Po wojnie z wielkim zaangażowaniem i determinacją Jerzy przystąpił do odbudowy firmy. Pierwsze, niewielkie środki

finansowe pożyczył od przyjaciół, a po jakimś czasie otrzymał pomoc finansową z Izby Rzemieślniczej. Dzięki temu z lokalu zastępczego w Alejach Jeruzolimskich Jerzy w roku 1948 mógł przenieść się znów na Nowy Świat 35. Powoli następowała odbudowa świetności. Cukiernia stanowiła symbol luksusu i znów pączki i torty Blikle zamawiane były na oficjalne przyjęcia w Warszawie, a nawet przewożone samolotami do Paryża, Wiednia czy Londynu. Jerzy Blikle miał duże ambicje prezentowania swoich wyrobów za granicą, kilkakrotnie firma brała udział w Międzynarodowych Targach Poznańskich. Od 1947 roku Jerzy Blikle sprawował funkcję podstarszego (wiceprezesa) Cechu Cukierników, a nieco później został przewodniczącym Komisji Branżowej Cukierników i Piekarzy o zasięgu ogólnopolskim. Jako pierwszy w Polsce otrzymał Złoty Medal Rzemiosła, miał 18 dyplomów za zasługi w pracy i działalności społecznej. W kolejnych dziesięcioleciach Jerzy Blikle prowadził firmę na przekór politycznym tendencjom ówczesnych władz, które zmierzały do likwidacji sektora prywatnego. Przetrwanie firmy w tym okresie należy zawdzięczać przede wszystkim nieugiętej postawie Jerzego Blikle, wyrażanej słowami „Jak zabiorą to siła wyższa, ale sam nie oddam”.

Andrzej Jacek, syn Jerzego Blikle, od lat interesował się rodzinną firmą i przygotowywał się do objęcia funkcji szefa, ale swoją przyszłość wiązał nie tylko z firmą. Ukończył matematykę na Uniwersytecie Warszawskim oraz Studia doktoranckie w Instytucie Matematycznym PAN, gdzie w 1966 roku uzyskał tytuł doktora. Habilitował się w 1971 roku, a pięć lat później został profesorem nadzwyczajnym. Posiada również pełne przygotowanie zawodowe z zakresu cukiernictwa. W czasie studiów rozpoczął praktykę cukierniczą i został wspólnikiem w firmie. W okresie habilitacji uzyskał dyplom czeladnika, a wraz z nadaniem profesury otrzymał również tytuł mistrza cukiernictwa.

W 1978 roku, gdy ojciec ciężko zachorował, Andrzej Blikle aktywnie włączył się w sprawy cukierni i zajął się strategią rozwoju firmy i reklamą. Po śmierci Jerzego Blikle, od 1981 do 1990 roku firmę prowadziła Maria Szukalowicz, kuzynka Jerzego. Jerzy zdecydował, że stała się wspólnikiem w firmie i pod jego okiem osiągnęła pełne kwalifikacje cukiernicze.

W 1991 roku Andrzej objął stanowisko prezesa zarządu i aktywniej włączył się do zarządzania firmą. Jako matematyk i informatyk zastosował informatykę w zarządzaniu firmą. Był jednym z pierwszych, którzy zajęli się franchisingiem w Polsce. Andrzej reaktywował firmową kawiarnię przy Nowym Świecie w Warszawie, między innymi przebudował ją w tradycyjnym stylu wiedeńskiej cukierni. Projekt wykonała jego żona Małgorzata Blikle. Andrzej zorganizował nowy lokal produkcyjny przy ulicy Nowoursynowskiej. Zakupił nowe maszyny, postanowił jednak utrzymać tradycyjną technologię wyrobów o charakterze domowym. Zwiększył kilkakrotnie

produkcję i personel firmy. W 1999 roku Fundacja Bankowa im. Leopolda Kronenberga przyznała Andrzejowi Bliklemu nagrodę „Przedsiębiorczość dla rozwoju społecznego” – za zasługi dla kreowania powiązań nauki z przedsiębiorczością i działalnością edukacyjną.

Praprawnuk założyciela i syn Andrzeja Łukasz Paweł ukończył Wydział Prawa Uniwersytetu Warszawskiego i obronił pracę magisterską, która dotyczyła regulacji prawnej umowy franchisingowej w prawie Unii Europejskiej i wybranych państwach europejskich. Studiował również w School of Visual Arts w Nowym Jorku. W obecnej chwili jest współdziałowcem firmy, członkiem zarządu i dyrektorem pionu sprzedaży i marketingu. Jest autorem lub współautorem większości opakowań na wyroby firmowe oraz reklam.

W latach 1990–2007 firma przeszła daleko idące zmiany organizacyjne, co było koniecznością ze względu na jej rozwój, jak i nowy ustrój polityczno-ekonomiczny w Polsce. Ze spółki cywilnej A. Blikle stało się spółką jawną, później komandytową.

Obecnie firma jest spółką z ograniczoną odpowiedzialnością. Kontrolny pakiet udziałów jest w posiadaniu Andrzeja Blikle. Udziałowcami są również: Szukałowicz Judyta, Szukałowicz Magdalena Katarzyna, Wróblewska Blikle Małgorzata Kazimiera, Szukałowicz Maria Eugenia, Firma The Pininski Foundation, firma Rubin, firma Pininski Limited, firma Pininski Limited. Kierownictwo firmy tworzą: zgromadzenie wspólników, rada nadzorcza i zarząd.

Struktura organizacyjna w firmie jest pionowa, ale funkcjonuje również struktura procesowa pozioma. Pion handlowy obejmuje obecnie ponad 20 placówek – kawiarni, cukierni, delikatesów. Do roku 1990 stan posiadania ograniczał się do jednej placówki w Warszawie pod historycznym adresem przy ulicy Nowy Świat 35. Dopiero przemiany w Polsce i wprowadzenie gospodarki wolnorynkowej stworzyło możliwości do szybkiego rozwoju i zwiększenia liczby placówek w Warszawie i poza Warszawą. Od roku 1990 liczba pracowników wzrosła z 40 do ponad 230, powierzchnia zaplecza produkcyjnego ze 150 metrów kwadratowych do 1800, a obroty zostały zwiększone blisko dziesięciokrotnie. Jednocześnie od 1991 roku jako pierwsza polska firma, A. Blikle podjęła rozwój swojej sieci sprzedaży według formuły franchisingu.

## Przedmiot i zakres działalności firmy

[<http://superbrands.pl/pdf/2006/pdf/blikle.pdf>]

Od chwili powstania firma A. Blikle produkuje i sprzedaje luksusowe rzemieślnicze wyroby cukiernicze, czekoladowe i lody. W sumie ponad 150 pozycji. Od 1994 roku oferta ta została poszerzona o lekkie dania restauracyjne i produkty wytrawne (niesłodkie), a od 2004 roku o wyroby delikatesowe zarówno produkcji własnej, jak i obcej, w tym specjalnie wyselekcjonowane francuskie wina, kupowane bezpośrednio u małych producentów.

Pracownia cukiernicza firmy wykonuje na zamówienie specjalne wyroby okolicznościowe, między innymi torty. Od kilku lat zyskują na popularności, szczególnie na rynku B2B, prezenty w postaci ozdobnych skrzyneczek, pudeł blaszanych i koszy z produktami A. Blikle, a także pralinki czekoladowe w specjalnie projektowanych opakowaniach z logo klienta.

Na rynku wyrobów przemysłowych pod znakiem A. Blikle występują obecnie dwie grupy produktów: dostępne w większości hipermarketów w całym kraju: mrożone ciasto francuskie na maśle i strudle z tego ciasta oraz dwa rodzaje kawy arabiki – Classic i Espresso.

Firma również oferuje mały catering na bankiety i cocktaile. Oferta obejmuje kilka rodzajów tac z porcjami „na jeden kęs” w wersji słodkiej lub wytrawnej.

W zakresie technologii produkcji A. Blikle jest firmą pielęgnującą historyczną tradycję: naturalnesurowce, ręczna produkcja, wiele produktówjednodniowych.

## Misja i wizja firmy

[<http://www.astroman.com.pl/?mod=magazine&a=read&id=567>]

W 2003 roku pod okiem Andrzeja Bliklego zostały opracowane misja i wizja firmy. Na przykładzie firmy Andrzej Blikle chciał pokazać, że misja, którą stworzono, jest nie tylko możliwa do osiągnięcia, ale też, że prowadzi do firmy dobrze zorganizowanej i odnoszącej trwał sukcesy na rynku.

Jako misję obrano kult rzetelności, życzliwości i użyteczności społecznej, a konkretniej:

- kult dobrego rzemiosła w pracy zawodowej,
- kult wiedzy zawodowej, kult rzetelnego stosunku do klientów, pracowników, partnerów, kontrahentów i konkurentów,
- kult życzliwych stosunków międzyludzkich,
- kult społecznej postawy ludzi i firm.

Wizja firmy to wyobrażenie o jej przyszłym kształcie, a także wytyczenie dróg jego osiągnięcia. Wizję firmy podzielono na trzy części. Dwie pierwsze odpowiadają głównym gałęziom działalności – tradycyjnej i przemysłowej. Trzecia dotyczy tych elementów oczekiwanego przez nas wizerunku firmy, które mają charakter społeczny. Przy kształtowaniu tradycyjnej (nieprzemysłowej) części firmy postanowiono przede wszystkim dbać o to, aby głównymi kryteriami działania były jakość i wartość, a w szczególności, aby:

- wartość oferty była wysoka,
- jakość oferty była wysoka,
- rynek był ograniczony do niezbyt rozległej sieci własnych (i franczyzowych) cukierni i kawiarni,
- była pielęgnowana tradycja stołu smakosza,
- był pielęgnowany historyczny wizerunek firmy,

- był zachowany rodzinny wizerunek firmy, w tym, aby własnościowy pakiet kontrolny pozostał w rękach rodziny Blikle.

Przy kształtowaniu przemysłowej części firmy najważniejszymi kryteriami powinny być jakość i dynamika rozwoju, co firma chce osiągnąć, stosując następujące zasady:

- wartość produktu powinna być wysoka w stosunku do innych produktów przemysłowych,
- jakość oferty powinna być wysoka,
- rynkiem dla firmy ma być początkowo rynek ogólnopolski, a w perspektywie ogólnoeuropejski.

W zakresie wartości społecznych firma chciałaby być miejscem, gdzie ludzie chcą i potrafią pracować, a w szczególności:

- czują się dobrze i bezpiecznie,
- są życzliwi wobec siebie,
- mają poczucie, że są jednym zespołem,
- są lojalni wobec firmy i mają poczucie, że firma jest lojalna wobec nich,
- mają potrzebę i możliwość ciągłego doskonalenia siebie i swojej pracy,
- wykonują swoją pracę najlepiej jak umieją i czynią to z wewnętrznej potrzeby.

Rozwój sieci poprzez franczyzę [<https://www.blikle.pl/strona/franczyza>]<sup>1</sup>

Od 1991 roku A. Blikle jako pierwsza polska firma postanowiła rozwijać się poprzez franczyzę. Obecnie firma realizuje plan rozwoju ogólnopolskiej sieci cukierni prowadzonych na zasadzie agencji, w miastach o populacji ponad 50 tysięcy mieszkańców i poszukuje kandydatów na franczyzobiorców.

Wymagania w stosunku do franczyzobiorców to:

- kapitał własny w wysokości minimum 200 tysięcy złotych netto,
  - atrakcyjny lokal handlowy w odpowiedniej dla cukierni lokalizacji (własny lub wynajęty),
  - gotowość do prowadzenia własnego biznesu,
  - przedsiębiorczość i dobra organizacja pracy.
- W zamian A. Blikle jako franczyzodawca oferuje:
- współpracę z firmą o silnej marce,
  - najwyższej jakości produkty,
  - sprawdzoną koncepcję wyposażenia wnętrza cukierni,
  - jasne i przejrzyste reguły współpracy,
  - wsparcie techniczne i marketingowe,
  - profesjonalne szkolenia,
  - partnerski system rozliczeń.



Zdaniem Andrzeja Bliklego [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 242], firma rodzinna jest kategorią socjologiczną, a jej podstawowe atrybuty definicyjne sprowadzają się do:

- kontroli przedsiębiorstwa w rękach jednej rodziny,
- zapewnienia pracy na najwyższych stanowiskach kierowniczych członkom rodziny,
- identyfikowania firmy przez członków rodziny jako wartości nadrzędnej, wartości samej w sobie, przedmiotu dumy, elementu rodzinnej tradycji

A. Blikle jest przykładem jednej z najstarszych firm rodzinnych w Polsce i jedną z nielicznych, które istnieją niemal nieprzerwanie od drugiej połowy XIX wieku. Małą rodzinną firmę, która zatrudniała w czasach świetności przed wojną maksymalnie 40 osób, udało się przekształcić w sieć franczyzową zatrudniającą ponad 250 osób, której obroty sięgają rocznie ponad 23 milionów złotych.

## Podsumowanie

W ostatnich latach obserwujemy dynamiczny rozwój przedsiębiorstw działających w branży gastronomicznej. Przedsiębiorstwa gastronomiczne należą w większości do sektora małych i średnich firm, które wywierają istotny wpływ na to, co dzieje się w naszej gospodarce. Małe i średnie przedsiębiorstwa rodzinne są motorem wzrostu gospodarczego, są zorientowane na konsumenta i charakteryzują się dobrą znajomością swoich nabywców. Na przykładzie firmy A. Blikle widać, że czynnikiem warunkującym długookresowe działania firmy są spójne wartości oraz ich wpływ na środowisko wewnętrzne i zewnętrzne organizacji. Źródłem trwania i rozwoju organizacji są główne wartości, silne poczucie świadomości własnych głównych wartości, ich niezmiennosc wobec zmian w otoczeniu oraz świadome zarządzanie nimi. Każda rodzina i każda firma ma zbiór własnych wartości. System wartości w firmie rodzinnej ze względu na swoją wysoką stabilność i zdecydowanie silniejszy wyraz niż w firmach nierodzinnych, może spełniać wysoce użyteczną rolę [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 24]:

- powoduje, że członkowie rodziny identyfikują swoje drogi życiowe z rozwojem i pomyślnością firmy, opowiadają się za ciągłością i kontynuacją przedsięwzięcia oraz zachowaniem rodzinnej tradycji,
- modyfikacje stylów postępowania w przedsiębiorstwie mają kontrolowany przebieg i są raczej ewolucyjnymi zmianami, co powoduje łagodniejszy i lepiej przygotowany proces przeprowadzania zmian,
- konsoliduje i jednoczy rodzinę wokół działania firmy, powodując, że staje się ona czynnikiem powodzenia przedsiębiorstwa, a nie barierą wzrostu.

## Bibliografia

- Au N., Law R. (2002)**, *Categorical classification of tourism dining*, „Annals of Tourism Research”, nr 29.
- Blikle A. (2014)**, *Firmy rodzinne w gospodarce i społeczeństwie Polski i Świata*, <http://www.firmyrodzinne.pl/download/fr-w-gospodarce-i-spoleszenstwie.pdf>, 09.04.2014.
- Bugarski B. (2007)**, *Many Happy Return*, „Restaurant Hospitality”, nr 91.
- Chrastina D., Fular J., Kierkowski T. i in. (2010)**, *Raport o sytuacji mikro i małych przedsiębiorstw w roku 2010 – Raport Banku Pekao SA*, Warszawa.
- Frontczak J. (2014)**, *Optymizm powraca na rynek HoReCa Rynek Gastronomiczny w Polsce*, Raport 2014.
- Gilner K. (2008)**, *Rola wiedzy w tworzeniu przewagi konkurencyjnej małego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce”, nr 6.
- Goltz J. (2012)**, *Why Small Businesses Fail to Grow*, “The New York Times” 3.12.2012. <http://boss.blogs.nytimes.com/2012/04/10/why-small-businesses-fail-to-grow/> 04.10.2012.
- <http://www.parp.gov.pl/files/74/75/76/487/493/8248.pdf> 12.2009
- Huff A.S., Floyd S.W., Sherman H.D., Terjesen S. (2011)**, *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo JAK, Warszawa.
- Jęzak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004)**, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
- Johns N., Pine R. (2002)**, *Consumer behaviour in the food services industry: a review* “Hospitality Management”, nr 21.
- Kim S.Y., Jung T.S., Suh E.H, Hwang H.S. (2006)**, *Customer segmentation and strategy development based on customer lifetime value. A case study*, “Expert Systemes with Applications”, nr 31.
- Knowles T. (1995)**, *Zarządzanie hotelarstwem i gastronomią*, PWE, Warszawa.
- Kowalczyk A. (2014)**, *Od street food do food districts – usługi gastronomiczne i turystyka kulinarna w przestrzeni miasta*, „Turystyka Kulturowa”, nr 9.
- Kowalewska A. (red.) (2009)**, *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa.
- Krajewski K. (2009)**, *Funkcjonowanie MSP w warunkach gospodarki rynkowej i ich możliwości rozwojowe*, [www.medianet.pl](http://www.medianet.pl), 16.11.2009.
- Kwiatkowska E. (2007)**, *Trudna decyzja*. “Przegląd Gastronomiczny”, nr 10.
- Kwiatkowska E., Levytska G. (2009)**, *Rynek usług gastronomicznych w Polsce na początku XXI wieku*, „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, nr74.
- Lewicki R.J., Bunkier B.B. (1996)**, *Developing and maintaining trust in work relationships*, [w:] W. Popczyk, *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym*, wyd. UŁ, 2013.
- Levytska G., Kowrygo B. (2007)**, *Znaczenie usług gastronomicznych w żywieniu ludności w Polsce*, „Roczniki PZH”, nr 1.

---

**Lichtarski J., Karaś M. (2003)**, *Pojmowanie przedsiębiorczości i warunkujące ją czynniki* [w:] **K. Jaremczuk (red.)**, *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo PWSZ, Tarnobrzeg.

**Łuczka T. (2001)**, *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty mikro – i makroekonomiczne*, wyd. PWN, Poznań.

**Mastowski A. (2001)**, *Rynek usług gastronomicznych uwarunkowania i kierunki rozwoju*, IRWiK, Warszawa.

**Popczyk W. (2013)**, *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym*, wyd. UŁ, Łódź.

**Pugh S.D., Dietz J., Wiley J.W., Brooks S.M. (2002)**, *Driving Services Effectiveness through Employee-Customer Linkages*, "Academy of Management Executive", nr 16.

**Rokita J. (2003)**, *Organizacja ucząca się*. Wyd. AE, Katowice.

**Sala J. (2000)**, *Dochód a konsumpcja usług gastronomicznych*, „Poradnik Restauratora”, nr 2.

**Sudoł S. (2006)**, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*. Wyd. PWE, Warszawa.

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

**Szaleniec M. (2009)**, *Firmy rodzinne czy mają przyszłość?*, [www.nbportal.pl](http://www.nbportal.pl), 05.10.2009.



---

## **Rozdział IV**

Sektor MSP jako dominujące  
środowisko funkcjonowania  
firm rodzinnych

---



**Renata Lisowska**

University of Lodz

## Influence of the Environment on the Development of Small and Medium-sized Enterprises in Developed and Marginalised Areas

---

**Abstract:** Small and medium enterprises constitute one of the main elements of regional infrastructure, determining the competitiveness and the future development of the region. Progress of the less developed regions cannot occur without active participation of SMEs. The higher the level of socio-economic development of the region, the better its competitiveness, and thus the conditions for the emergence of new and the development of the existing small and medium-sized enterprises. The paper aims at analysing and assessing the influence that the environment has on the development of SMEs located in developed and marginalised areas. In order to meet this objective, the following actions are required: (i) identifying the key components of the environment affecting the development of SMEs, (ii) delimiting the areas according to their level of socio-economic development, (iii) analysing development priorities of the enterprises studied, (iv) investigating the impact of the environment's components on the development of SMEs in developed and marginalised areas, (v) comparing the conditions in which SMEs operate in the analysed areas.

**Key-words:** small businesses, determinants of the development, support system, business environment, marginalised areas.

### Introduction

Small and medium-sized enterprises are regarded as an important actor in the economic development. SMEs contribute to shaping the market equilibrium, increasing competitiveness, decreasing the unemployment rate, promoting entrepreneurial attitudes and diffusion of innovations, etc. These enterprises,

however, are affected by numerous external and internal factors which may both stimulate and limit their development.

The external factors include mostly the environment defined as the totality of conditions and interdependencies of a variety of phenomena, processes, trends and organisations (institutions) [Griffin 2010], which do not belong to the analysed SME organisational system and are beyond its control, exerting a significant influence on its conduct, actions taken, management processes, structural solutions and development prospects [Santos, Eisenhardt 2005]. According to this approach, the environment may be divided into: macro-environment, meso-environment and micro-environment [Skowronek-Mielczarek 2011]. *Macro-environment* – the so called far environment, is a set of general operating conditions for the particular enterprise in the given country or area [Griffin 2010]. *Meso-environment* – the regional environment which encompasses factors that affect the enterprise in the regional dimension, taking into consideration the specificity of particular areas. The regional environment consists of: public administration bodies, financial institutions, scientific and educational institutions, as well as institutions providing service infrastructure supporting the development of entrepreneurship and business activity [Bednarczyk 1996, Wach 2008a, pp. 34–35].

The structure of meso-environment can be also treated in accordance with the subject-based approach [Bednarczyk 1996] and/or with the object-based approach [Wach 2008a]. In the subject-based approach, the meso-environment encompasses [Bednarczyk 1996, p. 46]:

- public administration bodies (e.g. local government, Inland Revenue offices),
- service infrastructure entities associated with economic activity (e.g. regional development agencies, chambers of commerce and industry, entrepreneurship incubators, training and consulting companies).

Whereas in the object-based approach, the meso-environment consists of [Wach 2008a, pp. 34–35]:

- financing institutions (e.g. banks, financial partnerships, guarantee funds, leasing companies, regional financial institutions),
- local government institutions (e.g. local authorities, local administration units),
- business self-government institutions (e.g. chambers of commerce, chambers of crafts, employers' associations),
- search and academic institutions (e.g. universities, research institutes, science and technology parks, information centres),
- institutions of the state apparatus (e.g. Inland Revenue offices) ,
- institutions active in the area of entrepreneurship development (e.g.



- regional development agencies, entrepreneurship incubators, industrial clusters, consulting firms, training companies),
- entities within the sector (e.g. competitors, suppliers, customers),
- specific groups of influence (e.g. local communities, local lobbying groups).

*Micro-environment* – the so called competitive environment that encompasses: customers, suppliers, business partners, competitors and trade unions [Griffin 2010]. These entities maintain cooperative or competitive relations with the enterprise [Wach 2008b]. A feedback relationship is an important feature of these relations. The analysis of this environment allows to determine conditions for the functioning and development of small and medium-sized enterprises in the given sector and the relevant geographical market.

A different classification of regional factors that exert an influence on business development, including the development of the SME sector, was proposed by M.E Porter [2002] who divided these factors into four groups: factor conditions, demand conditions, related and supporting industries, as well as elements associated with the company's business activity. Factor conditions (human resources, funding sources, technical, information and administrative infrastructure, knowledge and technologies, natural resources) and their quality contribute to competitiveness and innovativeness of companies which operate in the given region. Demand conditions (discerning customers, local demand in specialised segments) may result in the introduction of changes, innovations and investments, as well as in protection of intellectual property. Cooperation of enterprises from different sectors (transfer of knowledge and innovations), along with the local climate fostering investments and open competition among local entrepreneurs, may lead to improved innovativeness and an increase in the productivity of companies based in the region. Feedback relationships occurring among these groups of factors produce correlations and interdependencies which stimulate changes in the quality of the regional environment, which is crucial for the development of small and medium-sized enterprises.

Regional determinants of the SME development also include factors that impact decisions related to the choice of business locations such as [Porter 2002]: the region's economic potential, well-functioning business environment, the state of transport and technical infrastructure, the availability of capital and highly-skilled workforce, the region's attractiveness and its promotion, as well as the living standards of the local community which affect demand.

Internal determinants are associated directly with the person of the entrepreneur: age, gender, education, management experience [Blawat 2004] and with the company: its age (the period over which the company

has functioned in the market), size (measured as a rule by the number of employees), organisational and legal form, area of activity, the sector of industry it operates in and changes which occur in this sector, the company's independence and location), as well as internal company resources (human, material, financial and non-material) [Storey 1994, Piasecki 2001, Steffens, Davidsson, Fitzsimmons 2009].

The paper aims at analysing and assessing the influence that the environment has on the development of SMEs located in developed and marginalised areas.

## Characteristics of developed and marginalised areas in Poland

Disparities in the levels of development of regions are a natural part of economic processes occurring in the EU and Poland. The diversity of regional development in our country is a result of historical conditions, as well as the processes of economic transformation and integration with the EU. This is reflected in the division of Poland into the western part, which is relatively well developed, and in the eastern part, which, with the exception of Warsaw, is characterised by very low indicators of socio-economic development.

Substantial developmental differences between regions may cause the phenomenon of marginalisation of a particular region, which in turn may bring about a decrease in business activity there and intensification of negative social and economic phenomena such as unemployment, impoverishment of the society, exodus from these regions, low productivity, an ineffective educational system or social pathologies [National...2009].

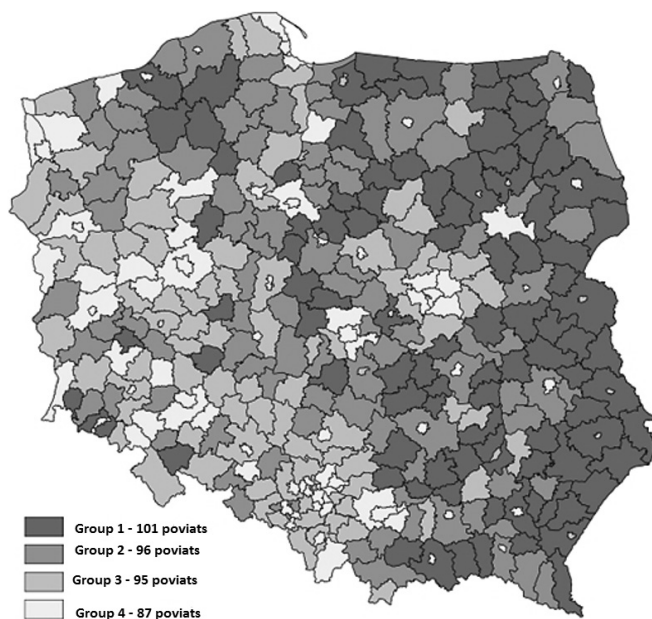
Various quantitative indicators (e.g. the rate of unemployment, GDP per capita, education indicators, Internet access, average income of inhabitants or R&D expenditure, etc.), as well as qualitative indicators (e.g. knowledge, innovativeness, quality and effectiveness of public administration, institutional capacity to manage development, etc.) are parameters which allow to discern the less and more developed regions. Measuring the level of the regional development is a complex issue due to qualitative indicators and availability of comparable statistical data.

To determine the level of socio-economic development of regions a synthetic indicator was used, calculated by means of Helwig's method [more in: Helwig 1968; Nowak 1990; Młodak 2006] at the poviats level comprising the following variables: (i) the rate of registered unemployment (%); (ii) investment expenditure in enterprises (in million PLN per capita); (iii)

the number of national economy entities registered in the REGON register per 10,000 inhabitants; (iv) demographic burden parameter – non-productive age population per 100 people at productive age; (v) gross value of fixed assets in companies (in million PLN per capita); (vi) average gross wage; (vii) poviats budget revenue per capita; (viii) total industrial output and output per capita. The collected data came from the Central Statistical Office of Poland (GUS) and concerned the year 2009.

Based on these results, poviats were divided into four groups: (1) with the lowest level of development, (2) poorly developed, (3) moderately developed and (4) highly developed (compare: Fig.1).

Figure 1. The level of socio-economic development of poviats in 2009



Source: The author's own compilation based on *Statistical Yearbook of Voivodships 2009*, Central Statistical Office of Poland (GUS), Warsaw 2010, Regional Data Bank: [http://www.stat.gov.pl/bdr\\_n/app/strona.indeks](http://www.stat.gov.pl/bdr_n/app/strona.indeks).

The presented ranking allows the identification of a group of developed poviats (the development is centred around the largest cities and in the western part of the country) that in the further part of the paper will be treated as developed areas and a group of underdeveloped – marginalised – poviats (mainly Eastern Poland), which in the further part of the paper will be treated as marginalised areas.

## Determinants of the development of small and medium-sized enterprises in developed and marginalised areas – comparative analysis

The research was conducted in the years of 2011–2012 and comprised small and medium-sized enterprises located in developed and marginalised areas in Poland. The aim of the study was to analyse the impact of the environment on the development of small and medium-sized enterprises located in developed and marginalised areas, as well as comparison of operational conditions of business entities in the analysed areas.

The study was designed to enable the comparison of conditions of functioning of business entities in the areas of Poland characterised by the lowest and the highest level of development. The areas were classified according to Z. Helwig's taxonomic method [more in Młodak 2006], which allowed to distinguish developed areas – (87 poviats) and marginalised areas – (101 poviats).

The National Official Business Register (REGON) was the basis for the draw for the sample of 3,000 units from each population. To ensure the representativeness of the sample, layer-based drawing was employed on the basis of the following criteria: (i) the number of employees – 3 groups (micro, small and medium enterprises) (ii) poviats (area) according to the company's location. The total sample size was divided into drawing layers in proportion to the size of general population in each group of poviats.

In accordance with the adopted objectives and the research agenda, the scope of empirical study encompassed the following issues:

- basic elements of the company's characteristics, such as the number of employees, turnover, age, location, sector and market,
- the companies' development potential, including: the growth phase, development priorities, competitive advantages,
- development determinants analysed in terms of the macro, micro and meso-environment.

The questionnaire was sent by mail and e-mail accompanied by the request to return the completed form in the same way. However, due to the low return of the dispatched questionnaires, the study was supplemented by the direct interview. 590 correctly completed questionnaires were returned – 319 in the case of developed areas and 271 in the case of marginalised areas.

Micro companies dominated in the studied group (67.5%), while small businesses constituted 22.9% and medium-sized companies 9.7%. Most of the studied enterprises were engaged in service provision and commercial activities – approx. 70% – and less than 30% in manufacturing. Diversity in

the main business activity is noticeable in developed regions where manufacturing (37.9%) and service provision (32.9%) dominated, enterprises in marginalised regions had the highest share of services 44.3% and commercial activities 37.6%. The analysis of the area of business activities<sup>1</sup> of the surveyed enterprises indicates that most of these companies operated in the regional (52.4% of the responses), local (52% of the responses) and national market (44.6% of the responses), only every 10 company expanded their business activities into the international market (10.2% of the responses).

The analysis of the plans of the surveyed companies in terms of their future development constituted one area of the research. Most of these enterprises (approx. 81.3%) planned their development over the next three years based on development priorities.

In order to verify whether there exist statistically significant differences in their responses concerning development priorities in developed and marginalised areas, the Mann-Whitney U-test was conducted. Its results and test probability ( $p < 0.05$ ) revealed diversity of the studied variables (compare: Table 1).

Table 1. Growth priorities of the surveyed enterprises – comparative analysis of developed and marginalised areas

Growth priorities	Developed areas (%)	Marginalised areas (%)
Increase in financial potential	7.6	12.1
Increase in expenditure on promotion and advertising	11.3	5.0
Effective strategy (long-term business efficiency)	5.0	5.1
Increase in operational efficiency (in current operations)	3.1	4.4
Product diversification in business activities	9.4	5.6
Improvement in quality of goods and services	11.7	5.6
Reduction in production and service costs	6.0	5.3
Upgrading employees' skills	3.4	4.4
Acquisition of investors/business partners	4.7	3.1
Introduction of innovation/investments in modern machinery and equipment	15.0	10.5
Increase in market share	12.0	22.1
Acquisition of new customers and new markets	10.7	16.3

The respondents indicated three responses according to their significance on the scale of 1-3 where: 1-significant, 2-very significant, 3- the most significant.

Source: the author's own empirical research.

In developed areas, the introduction of innovation/investments in modern machinery and equipment, an increase in market share, improved quality of goods and services, as well as increased expenditure on pro-

1. The surveyed enterprises could indicate any areas of their activity and any number of variants.

motion and advertising were most often indicated as growth priorities. In marginalised areas, however, the most important growth priorities for the surveyed enterprises included: an increase in market share, acquisition of new customers and new markets, as well as an increase in financial potential. Such a structure of the responses provided indicates that the socio-economic development level of the area in which the company is located may influence development priorities of SMEs.

The analysis of components of the environment comprised three dimensions: macroeconomic, meso-economic and microeconomic. The respondents assessed the extent to which this particular factor, arising from the given level of environment (macro, meso and micro), has a positive (stimulant) or a negative (barrier) impact on the development of their enterprise.

Macroeconomic determinants, of which most were perceived by the respondents as barriers to development, constituted the first group of the studied external factors. In developed and marginalised areas, a low level of diversity can be seen in most of the studied variables (compare: Table 2) consisting mainly in a different ranking order of the responses provided. This lack of significant differences in the assessment of macroeconomic factors depending on the analysed area was also confirmed by the Mann-Whitney U-test, test probability ( $p > 0.05$ ).

Table 2. Macroeconomic determinants of SME development – comparative analysis of developed and marginalised areas

Macro-economic determinants	Developed areas			Marginalised areas		
	Positive impact (%)	No impact (%)	Negative impact (%)	Positive impact (%)	No impact (%)	Negative impact (%)
Country's macro-economic situation	19.1	28.2	52.7	20.3	31.7	48.0
The legal system and fiscal policy	7.2	29.2	63.6	10.0	30.7	59.3
Globalisation	32.3	39.8	27.9	34.7	32.0	33.3
World economic situation	16.3	51.7	32.0	32.4	33.9	33.7
Technological progress	43.4	32.0	24.7	41.3	31.8	26.9
EU funds	53.9	31.3	14.7	52.8	24.3	22.9
SME support policy	47.0	27.9	25.1	48.6	30.1	21.3
High costs of raising external capital	3.8	19.7	76.5	4.1	17.4	78.5
Grey market	24.5	27.9	47.6	25.5	31.7	42.8
Strong domestic and foreign competition	10.3	27.6	62.1	12.5	32.1	55.4

Economy's innovativeness level	18.2	49.2	32.6	22.1	43.2	34.7
Patent and intellectual protection policy	25.1	41.4	33.5	25.8	42.3	31.9
Bureaucracy	19.1	35.7	45.1	25.7	28.4	45.9

Source: the author's own empirical study.

In developed and marginalised areas, the respondents pointed to the following as development barriers: high costs of raising external capital (respectively 76.5% and 78.5% of the responses), the legal system and fiscal policy (respectively 63.6% and 59.3 of the responses), strong domestic and foreign competition (respectively 62.1% and 55.4% of the responses), the macroeconomic situation of the country (respectively 52.7% and 48% of the responses), the grey zone (respectively 47.6% and 42.8% of the responses) and bureaucracy (respectively 45.1% and 45.9% of the responses). The respondents indicated the following as stimulants: state aid (EU grants) (respectively 53.9% and 52.8% of the responses), the policy to support SMEs (respectively 47.0% and 48.6% of the responses) and technological progress (respectively 43.4% and 41.3% of the responses). The level of innovativeness of the economy (respectively 46.6% and 43.2% of the responses), however, as well as the patent policy and protection of intellectual property (respectively 41.8% and 42.3% of the responses) had no significant impact on the development of the surveyed companies.

Such a distribution of responses suggests that there are no differences in the assessment of macroeconomic factors among small and medium-sized enterprises depending on the level of socio-economic development of the area in which they are located, i.e. these factors do not take into account the specific characteristics of the areas, marginalised areas in particular.

The analysis of the meso-environment showed that the respondents indicated the following barriers as the most common in developed areas (compare: Table 3.): access to capital and financial support, local government policy – creating a favourable climate for business development, quality of human capital, as well as quality of and accessibility to services offered by business environment institutions. The indicated development stimulants included: investments in the region, access to public aid, knowledge and technology transfer in the area and the socio-economic development of the region.

Table 3. Regional determinants of the development of SMEs located in developed areas

Regional determinants	Positive impact (%)	No impact (%)	Negative impact (%)
Geographical location of the region	22.3	49.5	28.2
Socio-economic development in the region	44.2	29.2	26.6
Investments in the region	55.8	25.1	19.1
Natural resources in the region	32.6	51.7	15.7
Cultural and natural values of the region	31.7	43.9	24.5
Knowledge and technology transfer in the	47.3	27.6	25.1
Access to capital and financial assistance	9.4	27.3	63.3
Access to public aid (e.g.: EU funds)	47.6	27.9	24.5
Quality of human capital	27.9	27.6	44.5
Condition of transport and telecommunications infrastructure	24.5	34.2	41.4
Policy of the self-government - creating the climate favourable for business activity	23.6	28.6	47.8
Standard of living of the local community	45.1	35.7	19.1
Cooperation of businesses in the region	41.4	33.5	25.1
Quality and accessibility of services provided by business environment institutions	27.9	30.1	42.0

Source: the author's own empirical research.

In the case of marginalised regions, as indicated by the respondents surveyed, the development of their companies was hindered mostly by (compare Table 4.): the state of transport and telecommunications infrastructure, the standard of living of the local community, the socio-economic development of the region, access to capital and financial support, as well as the geographical location of the area. The following factors were perceived as development stimulants: cultural and natural values of the region, as well as its natural resources, access to public aid and cooperation of businesses in the area.

This diversity of the studied meso-economic determinants in developed and marginalised areas was assessed by means of the Mann-Whitney U-test. Its results and test probability ( $p < 0.05$ ) confirmed diversity of the studied variables.

Table 4. Regional determinants of the development of SMEs located in marginalised areas

Regional determinants	Positive impact (%)	No impact (%)	Negative impact (%)
Geographical location of the region	25.8	31.0	43.2
Socio-economic development in the region	26.2	25.1	48.7
Investments in the region	32.1	26.9	41.0



Natural resources in the region	43.9	37.6	18.5
Cultural and natural values of the region	46.9	25.8	27.3
Knowledge and technology transfer in the	31.7	41.3	26.9
Access to capital and financial assistance	22.9	31.4	45.8
Access to public aid (e.g.: EU funds)	41.7	31.7	26.6
Quality of human capital	33.9	39.1	26.9
Condition of transport and telecommunications infrastructure	21.4	22.9	55.7
Policy of the self-government – creating the climate favourable for business activity	25.8	32.8	41.3
Standard of living of the local community	25.1	20.7	54.2
Cooperation of businesses in the region	40.2	32.1	27.7
Quality and accessibility of services provided by business environment institutions	27.7	32.1	40.2

Source: the author's own empirical research.

The analysis of microeconomic determinants in developed and marginalised areas allowed to highlight differences among the majority of studied variables, which was also confirmed by the Mann-Whitney U-test. Its results and test probability ( $p < 0.05$ ) indicated diversity of the analysed variables.

In developed areas, the respondents most often indicated the following as development barriers (compare: Table 5.): deferred terms of payment, costs of introducing innovation and strong competition; whereas these were perceived as stimulants: training and consulting offer tailored to needs of SMEs and cooperative relations with others enterprises.

Table 5. Microeconomic determinants of the development of SMEs located in developed areas

Microeconomic determinants	Positive impact (%)	No impact (%)	Negative impact (%)
Consulting offer tailored to needs of SMEs	45.9	26.6	27.5
Deferred terms of payment	9.4	27.3	63.3
Collaboration between business and science	33.4	32.1	34.5
Access to information on forms of support	31.7	43.9	24.5
Costs of introducing innovation	20.7	29.5	49.8
Cooperative relations with others enterprises	36.7	32.3	31.0
Discerning customers (buyers)	35.1	32.0	32.9
Strong competition	24.1	31.3	44.5

Source: the author's own empirical research.

According to the respondents, in the case of marginalised areas, the growth of the surveyed companies was mainly hindered by (compare: Table 6.): strong competition, deferred terms of payment and costs of introducing innovation; whereas the following were pointed to as development stimulants: cooperative relations with other enterprises and access to information on forms of support.

Such a diverse distribution of responses suggests that the development of small and medium-sized enterprises may be limited or stimulated by entirely different factors, depending on the level of socio-economic development of the area in which this particular entity is located.

Table 6. Microeconomic determinants of the development of SMEs located in marginalised areas

Microeconomic determinants	Positive impact (%)	No impact (%)	Negative impact (%)
Consulting offer tailored to needs of SMEs	31.4	33.6	35.1
Deferred terms of payment	22.9	31.0	46.1
Collaboration between business and science	33.2	37.6	29.2
Access to information on forms of support	45.4	29.5	25.1
Costs of introducing innovation	21.4	33.9	44.6
Cooperative relations with others enterprises	43.9	27.3	28.8
Discerning customers (buyers)	32.1	32.8	35.1
Strong competition	18.8	18.5	62.7

Source: the author's own empirical research.

## Conclusions

The conducted study allowed to draw the following conclusions:

- diversity of development priorities, depending on the development level of the areas (confirmed by the results of the Mann-Whitney U Test ( $p < 0.05$ )) and the size of the enterprise (confirmed by the results of the Kruskal-Wallis Test ( $p < 0.05$ )), is evident;
- the development of SMEs is influenced by macro-environmental factors which have a nationwide character and are not diversified according to the development level of the areas (confirmed by the results of the Mann-Whitney U Test ( $p > 0.05$ ));
- the development of SMEs is influenced by factors from the meso and micro-environment diversified depending on the development level of the areas (confirmed by the results of the Mann-Whitney U Test ( $p < 0.05$ ));

- 
- the results of the research and the conclusions formulated contribute to the development of knowledge in terms of improving efficiency and effectiveness of the management of the SME development in marginalised areas. Literature in this field presents numerous research results, at the national and regional (voivodeship) level, on the impact of the environment on the functioning of small and medium-sized enterprises. The studies carried out, however, do not cover the specific features of marginalised areas which, on the one hand, may become a barrier to the operations of SMEs, and on the other hand, a development opportunity, provided these companies are properly managed.

The conclusions and recommendations developed on the basis of the study allow to conduct practical and theoretical considerations regarding the management of the development of SMEs based in marginalised areas, which is particularly important from the perspective of increasing the development dynamics of these companies. The attempt at the identification of determinants of the SME development in marginalised areas is an important element of the study as it may provide relevant recommendations concerning changes in the current SME support policy, particularly the policy addressed to marginalised areas.

The measurable effect of the conducted study is a descriptive model and a model of SME management in specific conditions of a marginalised area. This model is applicable in business management practice for the use of owners and managers of SMEs.

---

## References

- Bednarczyk M. (1996)**, *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, Kraków.
- Bławat F. (red.) (2004)**, *Przetrawianie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, SPG, Gdańsk.
- Griffin R.W. (2010)**, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Helwig Z. (1968)**, *Zastosowanie metody taksonomicznej do typologicznego podziału krajów ze względu na poziom ich rozwoju oraz zasoby i strukturę wykwalifikowanych kadr*, „Statistical Review”, 4, 307–327.
- Młodak A. (2006)**, *Analiza taksonomiczna w statystyce regionalnej*, Difin, Warszawa.
- National Strategy of Regional Development 2010-2020. Regions, cities, rural areas – project (2009)*, Ministry of Regional Development, Warsaw.
- Nowak E. (1990)**, *Metody taksonomiczne w klasyfikacji obiektów społeczno-gospodarczych*, Polish Scientific Publishers (PWN), Warsaw.
- Porter M.E. (2002)**, *Harvard University Monitor Group, Research Triangle. Clusters of innovation initiative*. Council on Competitiveness, Washington.
- Stawasz D. (2000)**, *Współczesne uwarunkowania polskich regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Steffens P., Davidsson P, Fitzsimmons J. (2009)**, *Performance Configurations Over Time: Implications for Growth-and Profit-Oriented Strategies*, Entrepreneurship Theory and Practice, Baylor University Vol. 33, Issue 1.
- Wach K. (2008a)**, *Regionalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Wach K. (2008b)**, *Skutki akcesji do Unii Europejskiej dla polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

**Jarosław Ropęga**  
Uniwersytet Łódzki

## Niepowodzenia gospodarcze małych firm w aspekcie Polityki Nowej Szansy

### **Economic Failures of Small Businesses in Terms of the New Chance Policy**

---

**Abstract:** As shown in literature studies and results of research on economic failures, it is important to create a strategy for limiting the risk of economic failure and, based on it limiting the scale of the failure of small businesses. This requires the cooperation of both the entrepreneurs themselves and the business environment institutions in the micro and macroscale. The aim of the article is to present the phenomenon of business failure in the context of small businesses New Chance Policy. The article reviews foreign and domestic literature on the problems of threats to the functioning of small businesses. In particular, the positive role of supporting the SME sector in the framework of the aid program analyzed has been designated, as well as the process of diagnosing risks, causes and symptoms of the economic failures of small businesses. Need to increase diagnostic capabilities for micro companies within the New Chance Policy seems reasonable. The results of literature studies indicate that the microentrepreneurs in particular are vulnerable to errors in the management of companies at every stage of the business and often inadequate resources, both tangible and intangible, deepen limit growth and development of this group of companies.

**Key-words:** economic failures of small businesses, New Chance Policy, analysis and identification of factors failure.

## Wstęp

Jak wskazują opracowania zawierające studia literaturowe i wyniki badań dotyczące niezamierzonych niepowodzeń gospodarczych, na to zjawisko na-

leży obecnie spoglądać z perspektywy strategicznej. W szczególności chodzi o stworzenie strategii ograniczania zagrożenia niepowodzeniem gospodarczym i w oparciu o nią ograniczanie skali niepowodzenia małych firm. Wymaga to współdziałania zarówno samych przedsiębiorców, jak i instytucji otoczenia biznesu w skali mikro, jak i makroekonomicznej.

W ostatnich latach, które w większości krajów na świecie są identyfikowane jako okres spowolnienia gospodarczego w układach krajowych i międzynarodowych (dane OECD, EUROSTAT, GUS, itp.), pojawiło się znacznie więcej opracowań z zakresu niepowodzeń gospodarczych. W tym samym czasie można zauważyć wzrost aktywności instytucji otoczenia biznesu w zakresie dyskusji, ale także przedstawienia konkretnych projektów nakierowanych na pomoc dla małych firm w przeciwdziałaniu niepowodzeniom gospodarczym.

Celem artykułu jest przedstawienie zjawiska niepowodzenia gospodarczego małych firm w aspekcie Polityki Nowej Szansy. W artykule dokonano przeglądu zagranicznej i krajowej literatury dotyczącej problematyki zagrożeń dla funkcjonowania małych firm. W opisie przyczyn i symptomów potencjalnego niepowodzenia gospodarczego małych firm dokonano odniesień do pierwszego działania związanego z zapobieganiem sytuacjom kryzysowym przedsiębiorstw (systemy wczesnego ostrzegania), w ramach Polityki Nowej Szansy. W szczególności wskazana została pozytywna rola wspierania firm sektora MSP w ramach analizowanego programu pomocowego, w procesie diagnozy ryzyk, przyczyn i symptomów niepowodzeń gospodarczych małych firm. W publikacji wykorzystano zarówno studia literaturowe, jak i nieliczne analizy empiryczne dotyczące przetrwania małych firm. Artykuł ma charakter opracowania teoretycznego.

## Główne założenia wspierania firm sektora MSP w ramach Polityki Nowej Szansy a specyfika niepowodzeń gospodarczych małych firm

Zmieniające się warunki funkcjonowania współczesnych firm coraz częściej wywołują dyskusję na temat potrzeby wzmocnienia sprzężenia oddziaływania rynkowych mechanizmów kształtujących procesy powstawania, wzrostu i rozwoju współczesnych firm z oddziaływaniem różnorodnych form wsparcia dla tych firm. Obecnie dyskusja na temat funkcjonowania przenosi się z poziomu mikroekonomicznego na poziom makroekonomiczny. Coraz częściej właściciele i menedżerowie firm mogą zyskać dodatkowe wsparcie dla swoich biznesowych inicjatyw właśnie w postaci programów wsparcia konkretnych obsza-

rów tematycznych oraz grup organizacji. W ramach takiego procesu w obszar polskiej gospodarki jest wprowadzana „Polityka Nowej Szansy”. Jest to program rozwoju zgodnie z art. 15 Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz. U. z 2009 r. Nr 84, poz. 712 z późn. zm.), który jest realizowany w latach 2014–2020 (Polityka nowej szansy, 2014). Swoim zasięgiem obejmuje on zagadnienia związane z:

1. prewencją niewypłacalności, polegającą na promowaniu strategicznego podejścia do zarządzania firmą, przejawiające się przede wszystkim w różnego rodzaju instrumentach wczesnego ostrzegania przed możliwością nastąpić sytuacjami kryzysowymi w przedsiębiorstwie,
2. wspieraniem przedsiębiorstwa znajdującego się w kryzysie, zarówno poprzez stworzenie rozwiązań prawnych umożliwiających szybką i mało kosztowną procedurę upadłościową (likwidacja przedsiębiorstwa) oraz wsparcie finansowe przeznaczone na ratowanie i restrukturyzację (naprawa, układ),
3. wsparcie doradcze, informacyjne, psychologiczne dla przedsiębiorców na etapie ponownego podejmowania działalności gospodarczej.

Wskazany zasięg programu oraz jego cel, związany z przeciwdziałaniem upadłości przedsiębiorstw i ułatwianiem ponownego rozpoczęcia działalności gospodarczej, stanowią realizację zgłaszanych wcześniej przez Komisję Europejską inicjatyw w tym zakresie<sup>1</sup>.

W dokumencie opracowanym przez Ministerstwo Gospodarki (Polityka Nowej Szansy 2014), realizującym postulaty Komisji Europejskiej, zostały określone działania kierunkowe Polityki Nowej Szansy, tj.:

- zapobieganie sytuacjom kryzysowym przedsiębiorstw (systemy wczesnego ostrzegania),
- ograniczanie ryzyka przedwczesnej likwidacji przedsiębiorstw (poza-sądowe i sądowe formy naprawy i restrukturyzacji),
- sprawne przeprowadzenie likwidacji przedsiębiorstw (sądowe formy restrukturyzacji i likwidacji),
- wsparcie ponownego podejmowania działalności gospodarczej – tzw. nowy start.

1. M. in. chodzi tu o: *A second chance for entrepreneurs: prevention of bankruptcy, simplification of bankruptcy procedures and support for a fresh start*, European Commission, DG ENTR, 2011; *Entrepreneurship policy indicators for bankruptcy legislation in OECD member and non-member economies. Final Report*, Working Party for Small and Medium-sized Enterprises and Entrepreneurship, OECD CFE/SME (2006) 3; *W jaki sposób przewyciężyć piętno porażki poniesionej w działalności gospodarczej – działania na rzecz polityki drugiej szansy. Realizacja partnerstwa lizbońskiego na rzecz wzrostu i zatrudnienia*, COM (2007) 584, z dnia 18 października 2007 r.; *Bankruptcy and a fresh start: Stigma on failure and legal consequences of bankruptcy*, European Commission, 2002.

Jak wynika z zaprezentowanego zestawienia działań, program oddziaływania na niepowodzenia gospodarcze firm obejmuje szeroki zakres procesów zachodzących w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej – zarówno działania przypisane firmom funkcjonującym, które znalazły się na potencjalnej ścieżce niepowodzenia gospodarczego, firmom przechodzącym proces formalno-prawny, mogący skutkować przetrwaniem lub formalną likwidacją działalności gospodarczej oraz proces związany ze wsparciem utworzenia nowej działalności gospodarczej przez byłego właściciela – menedżera.

Zdaniem autora, tak szeroka perspektywa postrzegania daje z jednej strony możliwości porównań pomiędzy zjawiskami niepowodzeń gospodarczych opisanymi w literaturze z obecnymi założeniami i narzędziami Polityki Nowej Szansy. Jednak z uwagi na dotychczasowe badania autora w zakresie niepowodzeń gospodarczych, artykuł skoncentruje się na obszarze zapobiegania sytuacjom kryzysowym przedsiębiorstw.

## Specyfika niepowodzeń gospodarczych małych firm

Pomimo licznych publikacji na temat szeroko definiowanych niepowodzeń gospodarczych<sup>2</sup> oraz dyskusji na temat tego zjawiska, stosunkowo niewiele opracowań dotyczy specyfiki firm sektora MSP a w szczególności małych firm [Ropega 2013].

Na wstępie należy podkreślić, że małe firmy nie są pomniejszoną wersją dużych organizacji [Hall i Young 1991]. Posiadają one szczególne cechy i napotykają też na inne problemy w trakcie swojej działalności lub inaczej na nie reagują niż duże firmy. Dokonując analizy przyczyn niepowodzenia dostosowanej do specyfiki małej firmy należy zwrócić uwagę na aspekty charakterystyczne dla tych podmiotów. Jednocześnie należy podkreślić wysokie wskaźniki likwidacji w grupie firm sektora MSP, a w szczególności wśród firm mikro oraz małych. Dane statystyczne wskazują jedynie liczbę likwidacji podmiotów gospodarczych lub liczbę upadłości (Tabela 1). Autorzy raportu PARP „II szansa dla przedsiębiorców” [2011] zwracają jednak uwagę na fakt, że należy zdroworozsądkowo założyć, że głównym motywem rozpoczęcia i prowadzenia działalności gospodarczej jest ekonomiczna opłacalność, więc przyczyny ekonomiczne powinny mieć dominujące znaczenie w zamykaniu (wyrejestrowywaniu) przedsiębiorstw. W publikacji autor przyjął, że *niepo-*

2. Np. śmierć (ang. *death*), ustanie działalności (ang. *cease to trade*), wyrejestrowanie (ang. *deregister*), wyjście (ang. *exit*), niepowodzenie (ang. *failure*), bankructwo (ang. *bankruptcy*), likwidacja (ang. *liquidation*), niewypłacalność (ang. *insolvency*), zaprzestanie działalności (ang. *discontinuance*), upadłość (ang. *collapse*), [por. Storey 1994, Watson, Everett 1996].



*wodzenie gospodarcze oznacza ustanie zaangażowania w przedsięwzięcie (biznes) z powodu braku osiągnięcia minimalnego progu ekonomicznej opłacalności ustalonego przez przedsiębiorcę [Ropęga 2013, s. 43].*

Tabela 1. Liczba ogłoszonych upadłości oraz liczba wyrejestrowań z REGON w latach 2001–2014

Rok	Liczba upadłości	Liczba wyrejestrowań z REGON
2001	1 674	158 508
2002	1 863	134 943
2003	1 798	144 752
2004	1 116	194 666
2005	793	214 778
2006	576	271 090
2007	447	242 790
2008	411	244 965
2009	691	357 530
2010	655	237 693
2011	723	383 617
2012	877	252 313
2013	883	269 984
2014	823	304 687

Źródło: dane GUS, Coface.

Zaprezentowane dane wyraźnie wskazują na niewielki udział upadłości w ogólnej liczbie likwidacji firm sektora MSP. Szczególnie dotyczy to grupy małych firm.

Analizując źródła niepowodzenia nie można rozpatrywać ich jako jednego lub kilku oderwanych od siebie czynników, pochodzących tylko z otoczenia lub tylko z wnętrza organizacji, lecz należy je rozważać jako relacje między tymi obszarami, zwłaszcza w kontekście reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu. Poza wyjątkowymi przypadkami (np. katastrofy naturalne czy ataki terrorystyczne), samo otoczenie nie jest jedynym czynnikiem powodującym upadek, tak samo jak cechy firmy, takie jak: wiek, faza rozwoju, czy jej rozmiar. Wśród **grup przyczyn** niepowodzenia można wyróżnić ogólny podział na te pochodzące z **otoczenia** i z **wnętrza** organizacji [Baldwin i inni 1997, Koksal, Arditi 2004], jak też dokonać głębszych podziałów wewnątrz tych dwóch grup [Liao 2004, Ooghe, De Prijcker 2006, Crutzen, Van Caillie 2007, Mellahi, Wilkinson 2004].

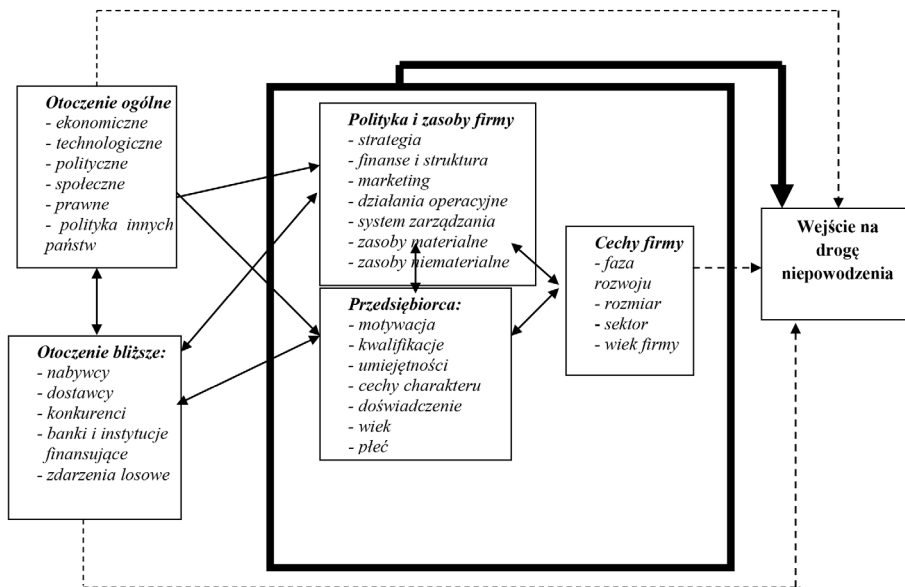
Wśród czynników pochodzących z **wnętrza** organizacji, które mają wpływ na jej funkcjonowanie, wymieniane są: **zasoby firmy** [Liao 2004, Crutzen, Van Caillie 2007], zarówno te namacalne: techniczne i finansowe, jak i umiejętności i wiedza oraz jakość relacji z otoczeniem [Crutzen,

Van Caillie 2007]; **indywidualne cechy przedsiębiorcy** [Liao 2004, Ooghe, De Prijcker 2006, Crutzen, Van Caillie 2007]; **strategia firmy** [Liao 2004, Ooghe, De Prijcker 2006]; a także **charakterystyka firmy – wiek, rozmiar, sektor, faza cyklu życia** [Mellahi, Wilkinson 2004, Ooghe, De Prijcker 2006, Crutzen, Van Caillie 2007].

Większość wymienionych autorów wskazała w swoich publikacjach na przyczyny niepowodzeń znajdujące się po stronie otoczenia. W przypadku otoczenia makroekonomicznego wymieniane są np. decyzje rządu, koniunktura w kraju i na świecie, oddziałująca zarówno na przedsiębiorcę, jak i na politykę i zasoby firmy, a także wpływająca na partnerów przedsiębiorstwa w jego najbliższym otoczeniu. Najbliższe otoczenie przedsiębiorstwa (mikroekonomiczne), tworzy drugą grupę przyczyn. Przedsiębiorstwo cały czas wchodzi w interakcje z klientami, dostawcami, konkurentami, bankami i akcjonariuszami. Interakcje przedsiębiorstwa z jego najbliższym otoczeniem determinują jego rozwój w pozytywnym lub negatywnym kierunku. Z punktu widzenia wielkości organizacji, małe firmy są szczególnie uzależnione od zmian w tym obszarze, a możliwości ich oddziaływania na otoczenie są relatywnie najmniejsze.

Relacje między otoczeniem firmy (bliższym i dalszym) oraz obszarami wewnątrz przedsiębiorstwa i jego cechami tworzą model możliwych przyczyn niepowodzenia. Poniżej prezentuje go Rysunek 1.

Rysunek 1. Model możliwych przyczyn niepowodzenia małej firmy



Źródło: opracowanie własne.

Ponadto wielu badaczy uważa, że młode firmy są bardziej wrażliwe na niepowodzenia niż starsze [Stewarth, Gallagher, 1985, Preisdendorfer, Voss 1990, North, Leigh, Smallbone 1991, Levinthal 1991, Hall 1994, Storey 1994, Phillips, Kirchoff 1989, Watson, Everett 1996, Baldwin i inni 1997, Cressy 2006]. Również przyczyny niepowodzenia w młodych i dojrzałych firmach mogą się różnić. Na przykład bankructwo młodszych przedsiębiorstw może być bardziej spowodowane przez braki wiedzy z zakresu zarządzania, zwłaszcza finansami, natomiast niepowodzenia firm dojrzałych mogą być spowodowane niezdolnością do przystosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu [Baldwin i inni 1997, Thornhill, Amit 2003]. Teoria ***Liability of newness*** (obciążenie, słabości nowych przedsiębiorstw, niedoświadczenia) zakłada, że nowe firmy są bardziej narażone na niepowodzenie, ponieważ [Stinchcombe 1965, cyt. za: Mellahi, Wilkinson 2004, ss. 25–26]:

- organizacje muszą nauczyć się nowych zadań,
- nie mają jeszcze standardowych procedur rozwiązywania problemów,
- muszą zbudować stabilne relacje z klientami, dostawcami i inwestorami i uzyskać stabilną pozycję konkurencyjną na rynku.

Z teorią ***Liability of newness*** wiąże się teoria ***Liability of adolescence*** (obciążenie wieku dojrzewania), według której ryzyko niepowodzenia nie maleje równomiernie wraz z wiekiem firmy, lecz rośnie w początkowym okresie działania firmy i maleje w późniejszym okresie. Spadek ryzyka niepowodzenia w dalszym okresie działalności jest podyktowany takimi samymi czynnikami, jak w teorii ***Liability of newness*** [Bruderl, Schussler 1990, Fichman, Levinthal 1991]. Nowo założone firmy dysponują początkowym pakietem zasobów i funduszy, które pomagają im przez jakiś czas przetrwać i dają szansę na ustanowienie relacji z klientami, kredytodawcami i innymi instytucjami. Tak więc początkowe zasoby i fundusze redukują ryzyko niepowodzenia, nawet gdy działania firmy nie są satysfakcjonujące. W pierwszym okresie działania nie ma bowiem jeszcze informacji zwrotnej z rynku potrzebnej do oceny osiągnięć przedsięwzięcia. Ten pierwszy okres oczekiwania na oszacowanie wyników M. Fichman i D. A. Levinthal [1991] nazywają „miesiącem miodowym”. Po tym okresie ryzyko niepowodzenia gwałtownie rośnie. Zależność tę potwierdzają badania m.in. J. Bruderla i R. Schusslera [1990], D.A. Levinthala [1991], S. Kale’a i D. Arditi [1998] czy też A.D. Hendersona [1999].

Zdaniem autora przyczyny niepowodzeń gospodarczych same w sobie nie muszą powodować rozpoczęcia zdarzeń, które prowadzą do niepowodzeń gospodarczych. Istotnym jest w tym przypadku ryzyko, że dana przyczyna lub grupa przyczyn zacznie generować tzw. wejście firmy na ścieżkę niepowodzenia gospodarczego. W kontekście Polityki Nowej Szansy istotne jest zwrócenie na wymienione wcześniej dwa pierwsza działania wpisane w ten program.

Ich zastosowanie wpłynie na szybsze dostrzeżenie symptomów potencjalnego niepowodzenia gospodarczego.

Grupa problemów wtórnych (symptomów) stanowi pojedynczy sygnał lub grupę sygnałów, stanowiących objaw pogorszenia sytuacji przedsiębiorstwa. Najczęściej stosowanym terminem jest symptom, który według Słownika Języka Polskiego [1999, s. 355] jest definiowany jako oznaka czegoś, zwykle ujemnego zjawiska. Symptomy nie powodują niepowodzenia, wskazują jednak, że istnieją jakieś przyczyny danej sytuacji. Jak zauważają S. Slatter i D. Lovett [2001], należy odróżnić przyczyny złej kondycji przedsiębiorstwa od jej objawów, a samo zlikwidowanie oznak osłabienia nie spowoduje wyprowadzenia firmy z sytuacji kryzysowej.

Dla właściciela małej firmy równie istotne mogą być symptomy finansowe, jak i pozafinansowe. Znaczenie pozafinansowych symptomów pogarszającej się sytuacji firmy wydaje się szczególnie przydatne w małych firmach, gdyż stosowanie analizy wskaźników finansowych może być utrudnione przez powszechne wybieranie w tej grupie przedsiębiorców uproszczonych form ewidencji księgowej<sup>3</sup> (np. zryczałtowany podatek dochodowy, gdzie ewidencjonowane są jedynie osiągnane przychody, czy w skrajnym przypadku karta podatkowa – bez jakiegokolwiek ewidencji księgowej przychodów i kosztów). Przedsiębiorcy na ogół prowadzą na własne potrzeby analizy finansowe swojej działalności, często jednak mają one charakter cząstkowy, sprowadzający się niejednokrotnie do prostego oszacowania, czy przychody są wyższe od kosztów prowadzonej działalności<sup>4</sup>. Przykładami symptomów mogących występować w małych firmach są: spadek sprzedaży w ujęciu ilościowym jak i spadek przychodów ze sprzedaży, brak lub spadek zyskowności, pogorszenie przepływów pieniężnych i związana z tym utrata płynności finansowej, zwiększenie zapotrzebowania na kredyty i pożyczki, wzrost kosztów operacji finansowych, wzrost kosztów działalności, wzrost stanu zapasów itp. [por. Crutzen, Van Caillie 2007, Ooghe, De Prijcker 2006, Nahotko 2004, Zelek 2003, Bednarski 2001].

3. Należy też tu zwrócić uwagę na adekwatność posiadanych danych w stosunku do rzeczywistych wyników firmy z powodu powszechnych w tych grupach przedsiębiorstw zachowań szarostrefowych, zmierzających do zmniejszenia obciążeń podatkowych [por. Stawasz, Stos 2010].

4. S. Nahotko [2004] zwraca uwagę na wagę symptomów pozafinansowych w przewidywaniu upadku firm z uwagi na:

- brak pewności, że dane finansowe są wiarygodne,
- brak pewnych rodzajów informacji, które nie wynikają ze wskaźników finansowych,
- dużą różnicę czasu między datą sporządzenia sprawozdań finansowych a ich opublikowaniem (dotyczy w większości dużych przedsiębiorstw).

## Wyzwania stojące przed polityką wsparcia przedsiębiorstw w zakresie zapobiegania niepowodzeniom gospodarczym w ramach Polityki Nowej Szansy

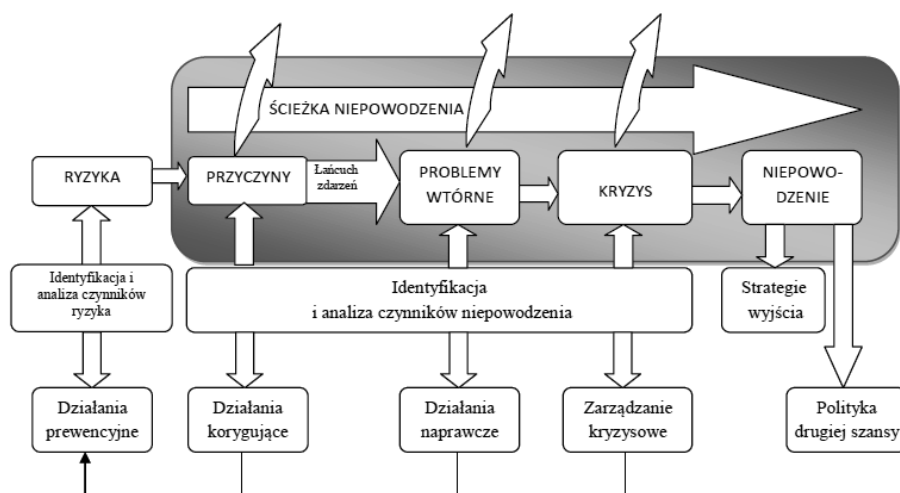
Jak wynika z zaprezentowanych rozważań, małe firmy, a w szczególności mikro, są tymi, które mają największe wskaźniki niepowodzeń gospodarczych. Jednocześnie ich ograniczone zasoby często stają się faktyczną przyczyną tego zjawiska. Na podstawie analizy poszczególnych ścieżek niepowodzeń gospodarczych można stwierdzić, że kluczowym dla redukcji zagrożenia niepowodzeniem jest posiadanie strategii przeciwdziałania temu zjawisku. Należy jednak zwrócić uwagę na to, że z uwagi na braki zasobowe (szczególnie w mikro firmach) nie występuje orientacja strategiczna. W efekcie pojawiają się następujące problemy w obszarze strategii tej grupy firm:

- przedsiębiorca zna wszystkie problemy związane z przedsiębiorstwem, ale jednocześnie skupiony jest na ich doraźnym rozwiązywaniu. Mnogość bieżących problemów powoduje skupienie na działaniach operacyjnych i brak orientacji na przyszłość. Powodować to może niedostrzeżenie potrzeby wprowadzania zasadniczych zmian rozwojowych, a także trudności z dostępem i przetworzeniem informacji rynkowych,
- cecha ta często skłania przedsiębiorców do niepodejmowania przedsięwzięć mogących przynieść duże korzyści, lecz obarczonych większym ryzykiem niepowodzenia,
- finansowanie małego przedsiębiorstwa odbywa się głównie ze środków właściciela i jego rodziny oraz kredytów bankowych. Ograniczone środki finansowe nie pozwalają często na wybór części strategii działania i powodują ograniczenie działalności do określonego fragmentu rynku,
- niezatrudnianie specjalistów powoduje, że strategia sformułowana przez przedsiębiorcę jest wypadkową jego wiedzy i umiejętności oraz doświadczenia nabytego w trakcie prowadzenia działalności. Jego wybór jest więc często intuicyjny i może być obciążony większym błędem. Pomocnym w opracowywaniu strategii w małych firmach może być korzystanie z doradztwa zewnętrznego.

Ograniczanie ryzyka powiązane z identyfikacją przyczyn, symptomów oraz zjawisk kryzysowych wpisuje się w strategię przeciwdziałania niepowodzeniom gospodarczym. Szczególnie małe firmy powinny posiadać taką strategię

jako sposób na przetrwanie. Wśród prób stworzenia modelu do takiej strategii należy wskazać model analizy i identyfikacji czynników niepowodzeń. Ze-stawienie składowych modelu oraz relacje między nimi prezentuje Rysunek 2.

Rysunek 2. Analiza i identyfikacja czynników niepowodzenia



Źródło: J. Ropęga, *Ścieżki niepowodzeń gospodarczych. Redukcja zagrożenia niepowodzeniem jako element strategii małej firmy*, Uniwersytet Łódzki, 2013, s. 187.

W kontekście wskazanego modelu należy zwrócić uwagę na jego bezpośredni związek z założeniami co do działań podejmowanych na rzecz przedsiębiorców znajdujących się w trudnej sytuacji, które zostały zawarte w rekomendacjach przedstawionych przez Ministerstwo Gospodarki w latach 2012–2014 [por.: *Polityka nowej szansy*, 2012, ss. 34–35; *Polityka nowej szansy*, 2012, s. 35]. Zaprezentowane obszary w swoim zakresie obejmują zarówno ryzyko niepowodzenia gospodarczego, jego przyczyny, symptomy (problemy wtórne), kryzys, jak i samo niepowodzenie gospodarcze (w tym strategię wyjścia i odniesienia do polityki drugiej szansy). Zdaniem autora największe efekty z punktu widzenia przedsiębiorców mogłoby dać nałożenie edukacji dla przeciwdziałania niepowodzeniom gospodarczym na uświadomioną przez przedsiębiorców potrzebę strategicznej orientacji firm. W szczególności chodzi o uświadomienie przedsiębiorcom potrzeby sekwencyjnej identyfikacji i analizy czynników ryzyka oraz przygotowania do zarządzania procesem redukcji ryzyka. W efekcie firma nie musi wejść na ścieżkę niepowodzenia gospodarczego pomimo wystąpienia potencjalnych przyczyn tego zjawiska. Zaproponowane rozwiązania w ramach edukacji dla przedsiębiorców, wzmacniając wiedzę przedsiębiorców w każdym z wymienionych etapów, przyczynią

się do ograniczenia niezamierzonych niepowodzeń gospodarczych i w istotny sposób ograniczą liczbę beneficjentów dalszych działań kierunkowych w ramach interwencji Polityki Nowej Szansy, tj. działań ograniczania ryzyka przedwczesnej likwidacji przedsiębiorstw w ramach pozasądowych i sądowych form naprawy i restrukturyzacji, działań sprawnego przeprowadzenia likwidacji przedsiębiorstw (sądowe formy restrukturyzacji i likwidacji) oraz działań wsparcia ponownego podejmowania działalności gospodarczej – tzw. nowy start. Z pewnością wpłynie to na efektywność tej formy wsparcia.

## Zakończenie

Zgodnie z koncepcją J. Shumpetera, kreatywna destrukcja jest nieodłączną składową zmian gospodarczych i społecznych. Pomimo powstawania coraz bardziej zaawansowanych narzędzi wsparcia dla przedsiębiorców, niepowodzenia gospodarcze pozostaną stałym elementem funkcjonowania firm. Nie jest możliwe wyeliminowanie tego zjawiska, a jedynie próba ograniczenia jego skali. Polityka Nowej Szansy jest narzędziem, które w przyszłości może w dużej mierze ograniczyć niezamierzone likwidacje firm. W szczególności małe firmy mogą skorzystać z działań zaprezentowanych przez Ministerstwo Gospodarki. Zdaniem autora, zaproponowane rozwiązania w ramach edukacji dla przedsiębiorców, wzmacniając wiedzę przedsiębiorców w każdym z wymienionych przez autora etapów w analizie i identyfikacji czynników niepowodzenia, przyczynią się do ograniczenia niezamierzonych niepowodzeń gospodarczych. Jednocześnie wydaje się zasadna potrzeba zwiększenia możliwości diagnostycznych dla mikrofirm w ramach Polityki Nowej Szansy. Wyniki studiów literaturowych i badania własne autora wskazują, że mikroprzedsiębiorcy w szczególności są narażeni na błędy w zakresie zarządzania firmami na każdym etapie prowadzonej działalności, a często niewystarczające zasoby, zarówno materialne, jak i niematerialne, pogłębiają ograniczenia wzrostowe i rozwojowe tej grupy podmiotów.

## Bibliografia

*A second chance for entrepreneurs: prevention of bankruptcy, simplification of bankruptcy procedures and support for a fresh start (2011)*, European Commission, DG ENTR.

**Baldwin J. R., Gray T., Johnson J., Proctor J., Rafiquzzaman M., Sabourin D. (1997)**, *Failing Concerns: Business Bankruptcy in Canada*, Statistics Canada, Minister of Industry, Ottawa.

*Bankruptcy and a fresh start: Stigma on failure and legal consequences of bankruptcy (2002)*, European Commission.

**Bednarski L. (2002)**, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.

**Brüderl J., Schüssler R. (1990)**, *Organizational Mortality: The Liabilities of Newness and Adolescence*, "Administrative Science Quarterly", vol. 35 (3), Sept.

**Cressy R. (2006)**, *Why do most firms die young?*, "Small Business Economics", vol. 26(2), ss. 103–116.

**Crutzen N. (2010)**, *Essays on the Prevention of Small Business Failure: Taxonomy and Validation of Five Explanatory Business Failure Patterns [w:] CeFiP-KeFiK Academic Awards 2009*, De Boeck – Larcier, Bruxelles.

*Entrepreneurship policy indicators for bankruptcy legislation in OECD member and non-member economies (2006)*, Final Report, Working Party for Small and Medium-sized Enterprises and Entrepreneurship, OECD CFE/SME.

**Fichman M., Levinthal D.A. (1991)**, *Honeymoons and the Liability of Adolescence: A New Perspective on Duration Dependence in Social and Organizational Relationships*, "The Academy of Management Review", Vol. 16, No. 2.

**Hall G. (1994)**, *Factors distinguishing survivors from failures amongst small firms in the UK construction sector*, "Journal of Management Studies", 31 (5), September.

Hall G., Young B. (1991), *Factors Associated with Insolvency Among Small Firms*, "International Small Business Journal", vol. 9, no 2.

**Henderson A. D. (1999)**, *Firm Strategy and Age Dependence: a Contingent View of the Liability of Newness, Adolescence and Obsolescence*, "Administrative Science Quarterly", nr 44.

*II szansa dla przedsiębiorców. Raport z badań (2011)*, PARP, Warszawa.

**Koksal A., Arditi D. (2004)**, *An input/output model for business failures in the construction industry*, "Journal of Construction Research", Vol. 5, No 1.

**Levinthal D.A. (1991)**, *Random Walks and Organizational Mortality*, "Administrative Science Quarterly", 36, ss. 397–420.

**Liao J. (2004)**, *Entrepreneurial failures: key challenges and future directions [w:] H.P. Welsch (red.), Entrepreneurship, the way ahead*, Routledge, New York.

**Mellahi K., Wilkinson A. (2004)**, *Organizational failure: a critique of recent research and a proposed integrative framework*, "International Journal of Management Reviews", vol. 5/6.

**Nahotko S. (2004)**, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach zagrożenia upadłością*, OPO-AJG, Bydgoszcz.



**North D., Leigh R., Smallbone D. (1991)**, *A Comparison of Surviving and Non-surviving Small and Medium Sized Manufacturing Firms in London During the 1980-s.*

**Ooghe H., De Prijcker S. (2006)**, *Failure process and causes of company bankruptcy: a typology*, Working Paper, Universitet Gent.

**Phillips B.D., Kirchhoff B.A. (1989)**, *Formation, growth and survival: small firm dynamics in the US Economy*, "Small Business Economics", vol. 1, no 1.

**Polityka nowej szansy (2012)**, Ministerstwo Gospodarki, Departament Innowacji i Przemysłu, Warszawa.

**Polityka nowej szansy (2014)**, Załącznik do uchwały Rady Ministrów z dnia 22 lipca 2014 r., Ministerstwo Gospodarki, Departament Innowacji i Przemysłu, Warszawa.

**Preisendörfer P., Voss T. (1990)**, *Organizational Mortality of Small Firms: The Effects of Entrepreneurial Age and Human Capital*, "Organization Studies", Vol. 11(1), ss. 107–129.

**Ropega J. (2013)**, *Ścieżki niepowodzeń gospodarczych. Redukcja zagrożenia niepowodzeniem jako element strategii małej firmy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

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

**Słownik języka polskiego PWN (1999)**, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Stawasz E., Stos D. (2010)**, *Wybrane problemy monitorowania zjawisk kryzysowych w przedsiębiorstwach sektora MSP z udziałem szarej strefy [w:] A. Stabryła (red.), Systemy controlingu, monitoringu i audytu*, Mfiles.pl, Kraków, ss. 139–152.

**Stewart H., Gallagher C.C. (1986)**, *Business Death and Firm Size in the UK* [in:] "International Small Business Journal", vol. 4, no 1.

**Storey D.J. (1004)**, *Understanding The Small Business Sector*, Routledge, London, New York.

**Thornhill S., Amit R. (2003)**, *Learning about Failure: Bankruptcy, Firm Age and Resource-Based View*, "Organization Science", 15.

*W jaki sposób przezwyciężyć piętno porażki poniesionej w działalności gospodarczej – działania na rzecz polityki drugiej szansy. Realizacja partnerstwa lizbońskiego na rzecz wzrostu i zatrudnienia, (2007)*, COM 584, z dnia 18 października 2007 r.

**Watson, J. Everett J. (1996)**, *Do Small Businesses Have High Failure Rates?*, "International Small Business Journal", vol. 34, No. 4, ss. 35–48.

**Zelek A. (2003)**, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, ORGMASZ, Warszawa.



**Emilia Grzegorzewska**

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## Efektywność ekonomiczna średnich przedsiębiorstw sektora hodowli roślin i zwierząt w Polsce w latach 2003-2013<sup>1</sup>

### **Economic Effectiveness of Middle-sized Enterprises Operating in the Plants and Animals Cultivation Sector in Poland in the Years 2003-2013**

---

**Abstract:** The article deals with economic effectiveness of agricultural companies. The analysis covers a special group of economic subjects – sole shareholders of the State Treasury which stay under the owner supervision of the Agricultural Property Agency. In the research chosen profitability ratios of sales, assets and own capital have been used. The analysis covers the years 2003 - 2013. Comparative research has been conducted separately for the singled out groups of companies, the division criterion being the primary type of the agricultural activity. Moreover, the values of chosen profitability ratios have been juxtaposed with relations achieved averagely for companies which come under the A section of the Polish Classification of Economic Activity.

**Key words:** effectiveness, enterprises, the plants and animals cultivation sector

## Wstęp

W literaturze przedmiotu z zakresu ekonomii i zarządzania istnieje szerokie spektrum definicji efektywności przedsiębiorstwa. Jedna z nich wskazuje, że

---

1. Badania przeprowadzono w ramach projektu pt. „Przewidywanie upadłości przedsiębiorstwa rolnych” (nr N N112 38 14 70) finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

jest to działanie pozbawione marnotrawstwa oraz nastawione na osiągnięcie najlepszego rezultatu w ramach dostępnych zasobów i technologii [Lockwood 2008]. Efektywność jest często traktowana jako relacja nakład – efekt, umiejętność szybkiego przystosowania się do zmian, miara zdolności organizacji do realizacji strategii i urzeczywistniania celów, narzędzie pomiaru skuteczności i sprawności działania [Skrzypek, 1999, s. 11-12]. Z kolei według P. Druckera efektywność stanowi kluczowy element rozwoju człowieka i organizacji, przejawiający się w samorealizacji i zdolności nowoczesnego społeczeństwa do przetrwania [Drucker, 1995, s. 25, 182]. Obok tradycyjnego podejścia do efektywności ekonomicznej jako relacji efektów do nakładów wyróżnia się szereg aspektów związanych z tą kategorią. Skrzypek [2013, s. 16] zwraca uwagę, że efektywność ekonomiczna traktowana jest w literaturze przedmiotu jako:

- efektywność wymiany i produkcji,
- sposób oceny,
- wydajność produkcyjna,
- efektywność finansowa,
- funkcja skuteczności działania,
- sposób pomiaru skuteczności i celowości.

Ważną część efektywności ekonomicznej stanowi efektywność finansowa, która może być traktowana jako: racjonalność wykorzystania zasobów, przewaga efektów nad wydatkami czy też jako obraz sytuacji mierzony na podstawie wybranych wskaźników finansowych [Skrzypek 2013, s. 17]. Ten ostatni aspekt efektywności został wykorzystany w niniejszym artykule.

## Cel i metodyka badań

Cel prowadzonych analiz stanowiła ocena ekonomicznej efektywności przedsiębiorstw rolnych, w których zatrudnienie nie przekraczało 249 osób. Badaniami objęto 43 jednoosobowe spółki Skarbu Państwa, w stosunku do których Agencja Nieruchomości Rolnych (ANR) sprawowała nadzór właścicielski.

Materiał badawczy stanowiły dane empiryczne pochodzące ze sprawozdań finansowych (bilansów i rachunków zysków i strat) spółek za lata 2003 - 2013. W analizie wykorzystano wybrane wskaźniki rentowności przedsiębiorstw (tabela 1).

Tabela 1. Wybrane wskaźniki płynności zadłużenia oraz ich wartości pożądane dla przedsiębiorstw ogółem i przedsiębiorstw rolnych.

Rodzaj wskaźnika	formuła obliczeniowa
Wskaźnik rentowności ze sprzedaży	wynik ze sprzedaży/przychody ze sprzedaży * 100
Wskaźnik rentowności operacyjnej	wynik finansowy z działalności operacyjnej / (przychody ze sprzedaży + przychody z pozostałej działalności operacyjnej) * 100
Wskaźnik rentowności gospodarczej	wynik finansowy z działalności gospodarczej / (przychody ze sprzedaży + przychody z pozostałej działalności operacyjnej + przychody finansowe) * 100
Wskaźnik rentowności netto	wynik finansowy netto / przychody z całkowita działalności * 100
Wskaźnik rentowności aktywów	wynik finansowy netto / aktywa * 100
Wskaźnik rentowności kapitału własnego	wynik finansowy netto / kapitał własny * 100

Źródło: opracowanie na podstawie G. Gołębiowski, *Analiza rozszerzona* [w:] G. Gołębiowski (red.), *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014, s. 173-177, T. Korol, *Nowe podejście do analizy wskaźnikowej*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 28-30.

Analizę efektywności ekonomicznej przedsiębiorstw przeprowadzono na podstawie wartości średnich w ujęciu nominalnym przypadających na jedną spółkę. Badania przeprowadzono dla wszystkich spółek (SHO – spółki hodowli roślin i zwierząt ogółem) oraz poszczególnych grup spółek, dla których kryterium wyróżnienia stanowił podstawowy kierunek prowadzonej w nich produkcji:

- SHR – spółki hodowli roślin,
- SHZ – spółki hodowli zwierząt,
- SHK – spółki hodowli koni.

Przeprowadzono analizę porównawczą wybranych wskaźników finansowych wyróżnionych grup przedsiębiorstw z wynikami osiąganymi przez całą badaną zbiorowość, a także z wartościami uzyskiwanymi przeciętnie przez przedsiębiorstwa należące do sekcji A Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD). Dane te pozyskano z raportów pt. „Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych” publikowanych przez Główny Urząd Statystyczny (GUS). W związku z tym, że nie wszystkie informacje dotyczące relacji ekonomicznych są publikowane w tych raportach, w badaniach dokonano porównań sektorowych dla wybranych wskaźników finansowych.

## Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Na dzień 31 grudnia 2013 roku ANR sprawowała nadzór właścicielski wobec 43 spółek, których łączna nominalna wartość udziałów wyniosła 625 079,8 tys. zł. W tym roku spółki hodowlane gospodarowały na powierzchni 115,5 tys. ha gruntów rolnych, z czego ponad 96% stanowiły grunty dzierżawione. Wartość majątku ogółem wszystkich spółek w tym okresie wyniosła 1 894,5 mln zł i była wyższa o 3,8% w stosunku do roku poprzedniego. Majątek trwały tej grupy przedsiębiorstw wzrósł o 4,4% do kwoty 1 162,0 mln zł, a majątek obrotowy o 2,8% - do wartości 732,5 mln zł. Łączne ich zadłużenie kształtowało się na poziomie 214,7 mln zł, z czego ponad 75% stanowiły zobowiązania krótkoterminowe (160,7 mln zł), 25% zaś zobowiązania długoterminowe (54,0 mln zł). Wynik finansowy netto osiągnięty przez spółki hodowlane ANR w 2013 roku kształtował się na poziomie blisko 89,0 mln zł i niższy od uzyskanego w roku poprzednim o 3,7% [Raport z działalności ANR na Zasobie Własności Rolnej Skarņu Państwa w 2013 r., s. 54; [www.anr.gov.pl](http://www.anr.gov.pl)].

Spośród 43 analizowanych przedsiębiorstw 8 prowadziło produkcję roślinną. Ponadto badaniami objęto 20 spółek o profilu zwierzęcym i 15 spółek hodowli koni (tabela 2). W 2013 roku przeciętne zatrudnienie w przedsiębiorstwach wynosiło 112 osób. Najniższy jego poziom zaobserwowano w spółkach hodowli koni (68 osób), zaś najwyższe w przedsiębiorstwach o profilu roślinnym.

Tabela 2. Wybrane informacje dotyczące badanych przedsiębiorstw w 2013 r.

Wyszczególnienie	Spółki hodowli			
	ogółem	roślin	zwierząt	koni
Liczba spółek	43	8	20	15
Przeciętny poziom zatrudnienia [osoby]	112	221	99	68
Powierzchnia UR [ha]	2445	3018	2656	1816
Przychody ze sprzedaży [tys. zł]	23 868,3	42 337,8	24 585,0	12 296,7
Koszty działalności operacyjnej [tys. zł]	25 057,4	44 208,1	25 178,6	13 940,9
Wynik finansowy netto [tys. zł]	2 090,2	3 689,5	2 582,4	473,0

Źródło: opracowanie na podstawie sprawozdań finansowych badanych przedsiębiorstw.

Średnia powierzchnia użytków rolnych, na których gospodarowały badane spółki, wyniosła 2445 ha. Ponownie najwyższy poziom zanotowano w przedsiębiorstwach prowadzących produkcję roślinną.

Z analizy podstawowych danych rachunku zysków i strat wynika, że w 2013 roku najwyższe przychody ze sprzedaży na 1 spółkę wykazywały przedsiębiorstwa o profilu roślinnym (42,3 mln zł), a przeciętnie dla badanej zbiorowości kategoria ta wyniosła 23,9 mln zł. Ponad trzykrotnie mniejszy poziom przychodów ze sprzedaży zanotowano w spółkach hodowli koni. Koszty działalności operacyjnej przypadające na jedno przedsiębiorstwo wyniosły 25,1 mln zł, przy czym najwyższy ich poziom zaobserwowano w spółkach o profilu roślinnym (44,2 mln zł). Wszystkie wyróżnione grupy spółek poniosły stratę ze sprzedaży, najwyższy jej poziom zanotowano w przedsiębiorstwach o profilu roślinnym. W 2013 roku wynik finansowy netto przypadający na jedną spółkę kształtował się na poziomie 2,1 mln zł. Ponownie najwyższe wartości tej kategorii finansowej zanotowano w spółkach hodowli roślin. Zdecydowanie niższą wartość wyniku finansowego netto zaobserwowano w przedsiębiorstwach prowadzących hodowlę koni (473,0 tys. zł).

## Wyniki badań

Ważny aspekt przy ocenie ekonomicznej przedsiębiorstw stanowi analiza rentowności, obejmująca badanie zyskowności sprzedaży, majątku i kapitału własnego.

W analizowanym okresie przeciętnie spółki hodowlane ANR ponosiły stratę ze sprzedaży (tabela 3). Jedyne grupa przedsiębiorstw o profilu zwierzęcym w niektórych latach objętych badaniem (2004-2005) osiągnęła zysk ze sprzedaży. Oznacza to, że z reguły analizowane przedsiębiorstwa rolnicze nie generowały nadwyżki z podstawowej działalności operacyjnej. Największą stratę ze sprzedaży ponosiły rokrocznie spółki, w których prowadzono hodowlę koni.

Poprawę rentowności sprzedaży zauważono od 2004 roku, kiedy to przeciętnie spółki poniosły dwa razy mniejszą stratę ze sprzedaży niż rok wcześniej. Jednak w latach 2009-2010 zanotowano wyraźne obniżenie wskaźników zyskowności ze sprzedaży. Wynikało to w głównej mierze z bardzo słabej koniunktury w rolnictwie i pozostałych sektorach gospodarki krajowej, jak i międzynarodowej. Podstawową przyczyną takiej sytuacji były negatywne konsekwencje, jakie spowodował globalny kryzys gospodarczy zapoczątkowany na przełomie 2007 i 2008 roku w Stanach Zjednoczonych.

Tabela 3. Wskaźniki rentowności sprzedaży dla badanych przedsiębiorstw w latach 2003–2013.

Grupa spółek	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Wskaźnik rentowności ze sprzedaży											
SHO	-7,9	-1,7	-2,4	-6,1	-3,9	-6,9	-12,8	-9,1	-5,6	-5,6	-5,8
SHR	-7,3	-2,7	-2,0	-5,0	-6,0	-3,3	-8,9	-2,2	-5,3	-2,8	-4,9
SHZ	-6,4	3,2	1,2	-2,8	-0,1	-6,5	-12,6	-8,1	-2,5	-3,4	-3,6
SHK	-13,2	-12,7	-12,9	-16,8	-8,9	-14,5	-20,6	-26,4	-15,0	-17,7	-14,1
Wskaźnik rentowności operacyjnej											
SHO	2,9	9,3	7,6	6,4	8,8	3,8	5,0	7,1	8,8	7,5	7,5
SHR	5,1	7,0	6,4	5,1	7,1	2,1	4,5	8,5	6,1	6,4	7,1
SHZ	2,0	12,6	10,0	8,7	11,2	6,7	6,7	8,6	12,3	9,4	9,1
SHK	-0,6	6,2	4,2	3,7	6,4	0,3	1,8	0,5	4,2	4,3	3,9
Wskaźnik rentowności gospodarczej											
SHO	1,5	8,9	7,5	6,0	8,1	4,2	4,9	7,1	9,2	7,7	7,6
SHR	2,9	6,9	6,3	5,1	6,8	2,9	4,7	9,0	7,3	7,0	7,6
SHZ	1,4	12,3	9,9	8,7	11,4	6,9	6,8	8,6	12,6	9,6	9,2
SHK	-2,1	5,0	4,0	1,7	3,3	0,1	0,7	-0,1	3,6	3,6	3,2

Źródło: opracowanie na podstawie sprawozdań finansowych badanych przedsiębiorstw i danych statystycznych GUS.



Znaczne przychody pozostałej działalności operacyjnej spowodowały, że badane przedsiębiorstwa w całym okresie (z wyjątkiem 2003 roku) osiągały zyskowność operacyjną. Przyczyną tego było uzyskiwanie przez spółki hodowlane dotacji z ANR i dopłat bezpośrednich z Unii Europejskiej (od 2004 roku), które miały ponad 50% udział w pozostałych przychodach operacyjnych, a w latach 2008-2013 udział ten wyniósł od 70% do nawet 80%. Od 2004 roku najwyższą zyskowność operacyjną wykazywały przedsiębiorstwa prowadzące produkcję zwierząt, najniższą zaś zaobserwowano w spółkach hodowli koni. Trzecia grupa spółek (SHK) osiągała bowiem z reguły najniższe wartości wyniku finansowego na wszystkich jego poziomach.

Wskaźniki rentowności gospodarczej i rentowności brutto kształtowały się na poziomie zbliżonym do wskaźnika zyskowności operacyjnej. Oznacza to, że działalność finansowa oraz wynik zdarzeń nadzwyczajnych nie wywierały znacznego wpływu na wielkość poszczególnych kategorii zysku generowanych przez badane przedsiębiorstwa rolnicze. Należy jednak zaznaczyć, że do 2007 roku wykazana przez spółki zyskowność gospodarcza była niższa niż zyskowność operacyjna.

Podobne tendencje stwierdzono w przypadku wskaźnika rentowności obrotu netto, a także relacji mierzących efektywność wykorzystania majątku i kapitału własnego. W 2003 roku zanotowano najniższy poziom rentowności netto. Dotyczyło to zarówno spółek hodowlanych, jak i przedsiębiorstw sekcji A PKD oraz całej gospodarki polskiej (tabela 4).

Tabela 4. Wartości wskaźników rentowności netto, aktywów i kapitału własnego badanych przedsiębiorstw ma tle sektora rolnego w latach 2003-2013 [%].

Grupa spółek	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Wskaźnik rentowności ze sprzedaży</b>											
SHO	-7,9	-1,7	-2,4	-6,1	-3,9	-6,9	-12,8	-9,1	-5,6	-5,6	-5,8
SHR	-7,3	-2,7	-2,0	-5,0	-6,0	-3,3	-8,9	-2,2	-5,3	-2,8	-4,9
SHZ	-6,4	3,2	1,2	-2,8	-0,1	-6,5	-12,6	-8,1	-2,5	-3,4	-3,6
SHK	-13,2	-12,7	-12,9	-16,8	-8,9	-14,5	-20,6	-26,4	-15,0	-17,7	-14,1
<b>Wskaźnik rentowności operacyjnej</b>											
SHO	2,9	9,3	7,6	6,4	8,8	3,8	5,0	7,1	8,8	7,5	7,5
SHR	5,1	7,0	6,4	5,1	7,1	2,1	4,5	8,5	6,1	6,4	7,1
SHZ	2,0	12,6	10,0	8,7	11,2	6,7	6,7	8,6	12,3	9,4	9,1
SHK	-0,6	6,2	4,2	3,7	6,4	0,3	1,8	0,5	4,2	4,3	3,9
<b>Wskaźnik rentowności gospodarczej</b>											
SHO	1,5	8,9	7,5	6,0	8,1	4,2	4,9	7,1	9,2	7,7	7,6
SHR	2,9	6,9	6,3	5,1	6,8	2,9	4,7	9,0	7,3	7,0	7,6
SHZ	1,4	12,3	9,9	8,7	11,4	6,9	6,8	8,6	12,6	9,6	9,2
SHK	-2,1	5,0	4,0	1,7	3,3	0,1	0,7	-0,1	3,6	3,6	3,2

Źródło: opracowanie na podstawie sprawozdań finansowych badanych przedsiębiorstw i raportów GUS pt. „Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych” za lata 2003-2013.

W tym okresie wskaźnik rentowności netto dla spółek prowadzących hodowlę koni zanotował wartość ujemną, a wynikało to ze straty finansowej netto. Rok później zaobserwowano wyraźny wzrost rentowności aktywów. Poziom tego wskaźnika w poszczególnych grupach spółek wyniósł: SHR – 6,9%, SHZ – 12,4%, SHK – 4,9%. W analizowanym okresie najwyższą zyskowność netto wykazywały z reguły przedsiębiorstwa o profilu zwierzęcym. Wyjątek stanowił rok 2010, kiedy to pierwsze miejsce pod tym względem zajęły spółki prowadzące hodowlę roślin. W latach 2003–2008 cała badana zbiorowość uzyskiwała przeciętnie wyższy poziom wskaźnika rentowności netto niż przedsiębiorstwa sekcji A PKD. W kolejnych latach objętych analizą sytuacja ta uległa zmianie. Należy jednak zaznaczyć, że w badanych grupach przedsiębiorstw to spółki hodowli koni wykazywały najniższy poziom rentowności, znacznie odbiegający od średnia wartości dla pozostałych przedsiębiorstw.

Analiza rentowności aktywów pokazuje, że najwyższą efektywnością wykorzystania majątku charakteryzowały się spółki hodowli zwierząt. Wyjątek stanowiły lata 2003 i 2010, kiedy to pierwsze miejsce w klasyfikacji spółek hodowlanych przypadło grupie przedsiębiorstw o profilu roślinnym. Z kolei najmniejszą zdolność do efektywnego wykorzystania aktywów w analizowanym okresie wykazywały spółki prowadzące hodowlę koni. Dodatkowo należy zaznaczyć, że w latach 2003–2008 przeciętna rentowność aktywów przedsiębiorstw sektora rolnego ulegała znacznym zmianom, a w kolejnych okresach objętych analizą zauważono wzrost przeciętnej zdolności przedsiębiorstw do efektywnego wykorzystania majątku znajdującego się w ich posiadaniu.

Na początku badanego okresu rentowność kapitału własnego kształtowała się w grupach analizowanych przedsiębiorstw odpowiednio na poziomie: w SHR – 2,39% , SKZ – 1,38% i SHK – -1,54%. W analizowanym okresie (z wyjątkiem lat 2003 i 2010) najwyższą efektywność wykorzystania kapitału własnego wykazywały przedsiębiorstwa o profilu zwierzęcym. Do 2009 roku ta grupa spółek charakteryzowała się przeciętnie wyższą zyskownością niż przedsiębiorstwa zaliczane do sekcji A PKD. W następnych latach objętych analizą tendencje te odwróciły się. Należy podkreślić, że ostatnie miejsce pod względem zyskowności majątku trwałego zajmowały SHK, a to głównie za sprawą niższego niż w pozostałych grupach poziomu wyniku finansowego netto.

Na przestrzeni analizowanego okresu znacznie wzrosła zdolność do efektywnego wykorzystania kapitału własnego. Sytuacja ta dotyczyła wszystkich badanych grup przedsiębiorstw. Najwyższy wzrost zanotowano w przypadku spółek hodowli zwierząt (z 1,38% do 6,40%). Z kolei w przedsiębiorstwach o profilu roślinnym relacja wyniku finansowego netto do kapitału własnego, wyrażona w procentach wzrosła z 2,39% do 6,54%. Podstawową przyczyną tej

sytuacji był znaczny, kilkukrotny wzrost wyniku finansowego netto, któremu towarzyszyło zwiększenie wartości aktywów i kapitału własnego o kilkanaście procent rok do roku.

## Podsumowanie

Z analizy wskaźników rentowności spółek hodowlanych ANR wynika, że z reguły badane przedsiębiorstwa rolnicze nie generowały nadwyżki z podstawowej działalności operacyjnej. Konsekwencją tego były ujemne wskaźniki rentowności ze sprzedaży. Wyjątek stanowiły spółki o profilu zwierzęcym, które w latach 2004–2005 osiągnęły zysk ze sprzedaży. Najmniej rentowne okazały się spółki hodowli koni, w przypadku których notowano największą stratę ze sprzedaży w całym analizowanym okresie. Za sprawą wstąpienia Polski w struktury europejskie, od 2004 roku zanotowano poprawę rentowności ze sprzedaży. Z kolei w wyniku dekonjunkury w sektorze rolnym i pozostałych sektorach gospodarki zmniejszenie zaobserwowano w latach 2009–2010.

W analizowanym okresie (z wyjątkiem 2003 roku) badane przedsiębiorstwa osiągały zyskowność operacyjną. Podstawową tego przyczyną były dotacje uzyskiwane z ANR (do 2007 roku) i dopłaty bezpośrednie z Unii Europejskiej.

Najwyższą rentownością operacyjną i gospodarczą charakteryzowały się spółki prowadzące hodowlę zwierząt, a to głównie za sprawą najwyższego poziomu zysku z działalności operacyjnej i zysku z działalności gospodarczej. Podobne tendencje zanotowano w przypadku wskaźnika zyskowności netto. Relacja ta obliczona dla spółek hodowli roślin była wyższa nie tylko niż wartości notowane w pozostałych grupach przedsiębiorstwa, lecz również dla podmiotów gospodarczych należących do sekcji A PKD oraz dla przedsiębiorstw ogółem. Ponadto przedsiębiorstwa o profilu zwierzęcym wykazały największą zdolność do efektywnego wykorzystania aktywów i kapitału własnego. Wskaźniki rentowności aktywów i rentowności kapitału własnego kształtowały się tu bowiem na znacznie wyższym poziomie niż przeciętnie w sektorze rolnym.

---

## Bibliografia:

„*Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych*” za 2003-2013, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

**Gołębiowski G. (2014)**, *Analiza rozszerzona* [w:] **G. Gołębiowski (red.)**, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

**Korol T. (2013)**, *Nowe podejście do analizy wskaźnikowej*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.

**Lockwood B. (2008)**, *Pareto Efficiency. The New Palgrave Dictionary of Economics. Second Edition*, Palgrave Macmillan 2008, [www.dictionaryofeconomics.com](http://www.dictionaryofeconomics.com) (20.01.2015).

*Raport z działalności Agencji Nieruchomości Rolnych na Zasobie Własności Rolnej Skarbu Państwa w 2013 r.*, [www.anr.gov.pl](http://www.anr.gov.pl) [dostęp 12.01.2015].

**Skrzypek E. (1999)**, *Efektywność działań w TQM – koszty jakości*, „Problemy Jakości” nr 7.

**Skrzypek E. (2013)**, *Efektywność jako czynnik sukcesu organizacji* [w:] **M. Cisek, A. Marciniuk-Kluska (red.)**, *Efektywność organizacji*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.

Sprawozdania finansowe spółek hodowli roślin i zwierząt za lata 2003-2013.

**Zawadzka D., Ardan R., Szafraniec - Siluta E. (2011)**, *Płynność finansowa a rentowność przedsiębiorstw rolnych w Polsce – ujęcie modelowe*, „Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, nr 88.



**Laura Elena Benítez Campaña**

Universidad de Occidente

**María Isabel Rivera Tisnado**

Universidad de Occidente

## Planning as a Basis of Management of Small and Medium Mexican Enterprises

---

**Abstract:** The aim of this paper is to analyze the management practices in small and medium Mexican companies SMEs in order to understand their actual needs and weaknesses; this study was based on literature search focused on a qualitative approach to find out information about how the company's performance can be direct toward competitiveness. With this in mind, we conclude that planning would be effective if it operates with funding and have strategies in all areas of the organization like sales, finance, marketing, taxes, in order to optimize all the available resources on the organization. Moreover, the company directors must be willing to break paradigms, learning and adapting to emerging markets, strengthening its competitiveness.

**Key words:** Planning, Management, SME's.

### Introduction

In Mexico, as in many countries of Latin America, Asia, USA and Europe, the Micro, Small and Medium companies or SME's establish the majority of the business world [Saavedra & Hernández 2008]. Here the strategic importance they have or may have in terms of economic development.

However, its importance is recognized in the impact of the economy by scholars [Di Tomaso & Dubbini 2000; Beck, Demiygur-Kunt, & Maksimovic 2003; Dussel 2004] and are an excellent way to boost economic development and a better distribution of wealth.

On the other hand, these companies are struggling to survive and thrive in an increasingly competitive market [Dussel 2004]. It is also evident in many cases ignorance of the factors that determine their competitiveness and lack of command of management processes, management skills and poor performance [Zevallos 2003 & Palomo 2005].

In recent years, organizations have used as main basis the analysis of Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT), as a methodology for determining its competitive strategy, the goal of this practice is to boost every strength, take opportunities, stop or reduce weaknesses and also to defend or overcome threats, in order to get an accurate diagnosis of the situation of the company and allow its development according to their goals.

But planning is a demanding process that requires reflection, knowledge and estimation. It can provide company administrators with a safe direction, as well as a way to reduce future risks. Before any administrative decision, it is essential to determine the pursuing results of any social group, that's why, to get the objectives they need to decide what to do, when, how to do it and who will do it, in other words make the business plan and with this planning all early conception of an action to be carried out.

Nowadays, the changes in recent decades have increased the complexity of management problems at the same rate as the economic and industrial activity has grown, for this reason the businessmen should take an overview the entire environment and consider all the rapid changes, in order to make the administration process a challenge and an opportunity that must be addressed with a method like strategic planning.

The aim of this paper is to analyze the management practices in small and medium Mexican companies SMEs in order to understand their actual needs and weaknesses; this study was based on literature search focused on a qualitative approach to find out information about how the company's performance can be directed toward competitiveness.

The paper is structured as follows: firstly the theoretical framework is presented and previous studies on the characteristics of SME's, then the methodology based on the objective, and the described studies, and finally, considerations are stated.

## 2 Theoretical Frameworks

### 2.1. SMEs and their characteristics

In Mexico, in the year 2009, has over 5 million companies (producers, agricultural, livestock, farmers, miners, artisans, manufacturers, traders, suppliers of tourist and cultural services), which are distributed according to



the size, and Mexican classification published in the Official Journal of the Federation (DOF) on June 30, 2009, as shown in Table 1, the importance of SMEs, is that occupies 78.5% of the labor force and contributes 52% of gross domestic product (GDP) National.

However, after the establishment of the Secretariat for SMEs in 2001, this characterization, it is verified in consideration of the relevant sector, which is included in the enactment of Law for the development of the competitiveness of SMEs in 2002, provided that the companies would be classified according to the number of employees and the economic sector to which they belong. Currently, as of June 30, 2009, "Agreement on the stratification of the micro, small and medium companies is established". Table 2 modifies the classification to include sales variable.

Based on the above, various researches in management sciences are oriented to detect problems of this stratification to design business strategies that contribute to its permanence, growth and consolidation.

However, recent studies [Fernández, Castillejos & Ramirez 2012] argue that business assessment allows the owner of the SMEs had a real time view of the current situation of your organization. Based on his research through Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) matrix, say that the main problems are: weak, profitability, empirical or improvised performance, lack of marketing strategies and competitiveness, lack of trained and efficient human capital and low culture economic sector belong.

Table 1. Distribution of Mexican companies

Business	No. Companies	%Total companies	% Jobs	%GDP contribution
Micro	4,877,060	94.8	45.6	15.5
Small	214,956	4.18	23.8	14.5
Medium	42,415	0.82	9.1	22
SME's	5,124,441	99.8	78.5	52
Great	9,615	0,	21.5	48
Total	5,144,056	100.0	100.0	100.0

Source: Authors' calculations based on 2009 Economic Census (INEGI, 2010).

Table No. 2 Stratification companies Ministry of Economy of Mexico

Size	Sector	Range per worker	Range x amount of sales (mp)	Combined ceiling
Micro	Totas	0-10	\$ 4	4.6
Small	Trade	11-30	\$ 4 to \$100	93
	Industry	11-50	\$ 4 to \$ 100	95
Medium	Trade	31-100	\$ 100-250	235
	Services	51-100		
	Industry	51-250	\$ 100-250	250

Source: Law for the development of the competitiveness of micro, small and medium companies Reformed (2009).

Castaneda [2009] says that SMEs have certain characteristics in the administrative field. For example, on the foundation of the business the creators are recent graduates or people who interrupted their studies, or they are unemployed who choose self-employment, sons of entrepreneurs or workers seeking financial interdependence.

For instance, Gomez [2008] mentions the most significant characteristics of SMEs companies.

- a) The equity is provided by one or two persons who create the company;
- b) The owners run the company;
- c) The administration is empirical;
- d) They work with the machinery and equipment more than financial equity;
- e) Are involved and establish a wide market;
- f) Are in the process of growth (small tends to be a medium, and the median aspires to be big);
- g) They get some tax facilities;
- h) Family component. Almost all are family businesses, the decision is up to them and can be produced according to the application of the same;
- i) Lack of liquidity. This is a very common problem in SMEs, they tend to look for loans or financing to organizations that support their management;
- j) Unproductive. They are considered so because of their lack of liquidity;
- k) Relationship size vs. productivity. When the production structure is a small part of the company, they have a lower results;
- l) Lack of solvency. Solvency refers to resources, SMEs lack of resources.

---

## 2.2. Strategic planning for SMEs

The importance of planning to improve the business performance is a fundamental premise in the literature on business strategy [Chiavenato 2005, Rodriguez 2005, Robinson & Pearce, 1984]. This set of theories, tools and techniques are designed to help those who run the company to think, plan and act strategically [Stonehouse & Pemberton 2002].

Primarily, the purpose of strategic planning is to enable a coherent development organizations used to coordinate the actions of the different subunits by unified criteria to resolve conflicts of interest and to provide sufficient clarity at all levels of the company on the objectives pursued and the means chosen by them [Sanchez 2003].

However, an administrator must plan the efforts that enable it to achieve the desired results. Planning is important because efficiency is a result of order, cannot come by chance or improvisation. If administration is done through others, you need to first make plans on how one action must be managed and controlled.

All control is impossible if it is not compared with a previous plan. No plan working blindfolded. No manager can organize, execute and successfully contra lateral long unless you have planned before. For planning is necessary to consider two elements: the future and the relationship between ultimate goals and how to obtain them [Aguilar 2000, p. 20].

Then again, all companies have to give importance to the process of defining where you want to go through time. It is at that point where the mission and values of the business is defined. The first establishes the fundamental objective, which will guide the company, and the values that govern the way we do business [Ramirez & Cabello 1997]. Thus, the available options are identified to reach a desirable and likely outcome, with strategic planning which contributes in a rational way to improved decision making [Sánchez 2003].

Finally, strategic planning has also played an important role in formulating policies, defining goals and indicators and the allocation of resources for programs, projects or activities essential to the realization of strategies or achieving ends or purposes (mission, vision, objectives), also is a learning process in which organizations by successive trials and wrongs derive important lessons on how to serve and treat both the present and future problems, strengths, weaknesses, threats and opportunities [Sánchez 2003, p. 3].

### 3. Studies

Kauffman [2001] analyzed the problems that SMEs to globalization face and mentions internal companies lack systems for planning, organization, management and efficient control and of proprietary technologies for the management and development of their productive activities.

In addition, topics that are in principle the problem of companies in Mexico reported by Centre for Entrepreneurship Development (GROW scepter) on June 13, 2000 are included, see Table 3 Although these issues are external type and not associated with the internal management of the business. The article does not mention the size of the study sample, and type (commercial, manufacturing or service) businesses that serve origin to the identification of the internal problems of the companies, meanwhile the author calls and issues its conclusions by a proper definition of industrial policy (in general) that allows competitive nations.

Table 3 CETRO-GROW: Problems of Industry in Mexico 2000

1.	Indefinition of inadequate politics
2.	Tax regulation no beneficial for development
3.	Noncompetitive financing and interest rates
4.	Domestic market not conducive to take advantage of economy
5.	Lack of support and incentives for small and medium industry
6.	Noncompetitive public services in quality, price and introduction
7.	Unfair commercial practices on companies in part of FTA signatories
8.	Inflexible and expensive ecological and environmental regulations for trading partners

Fuente: Kauffman 2001.

In the same context the Secretariat of Commerce and Industrial Development [SECOFI 2001] presents a comparative analysis between countries of the Organization for Economic Cooperation Economic Development (OECD), which includes SMEs organizations. For a country accounts for 95% of all enterprises, contributing between 60 and 70% of employment and 50% and 60% of the Gross Domestic Product (GDP) of a country, represented 25%; between 60 and 70%. In the case of Mexico, SMEs represent similar figures by 99% of all companies contribute 64% of employment and 41% of overall

GDP. In the report the main problems, where only two internal factors are identified: 1) lack of training in human resources; and 2) lack of culture and innovation and technological development.

In a more recent study, the authors [Estrada, Garcia, & Sanchez 2011] consider, the effect of the performance of the SMEs is in strategic planning and its basic elements (importance, formality, time horizon and strategic tools) taking as a reference the Theory of Resources and Capabilities of the Company a study of 130 manufacturing in the state of Hidalgo, Mexico, found that there are significant differences between the size and years of operation of the company, compared to the level of formality of planning. It also strengthens the idea that companies go through various stages of development and that mature and become more complex require formalize their planning processes. It is possible that the flexibility and informality can be use at the beginning, but to grow may require more formality in the areas of planning and control.

In other words, the authors demonstrated the SMEs that gave more importance to planning, achieved a superior performance. To summarize this result highlights the importance that managers develop a vision and think beyond the day to day, in order to develop a long-term perspective. Definitely, the lack of planning can result in excessive contingency, absence of a measure to monitor the success or failure of management, lack of a clear vision and lack of control. In short, waste of time, resources and opportunities.

#### 4. Concluding remarks

The aim of this study was to analyze the planning process of management of Mexican SMEs, in order to detect their actual weak and opportunity areas. This research was based on a literature investigation focused on qualitative study for the purpose to get information about how their performance can be directed towards competitiveness.

As mentioned before, several authors have been interested about the role of planning and they have developed their own definitions, although each author expresses it differently, they still have many elements in common; comparatively most authors agree that planning has become the key role of the administrative process for the survival of the company.

In the first place, the rapid spread of globalization represents a challenge for these companies from the new opportunities and threats that are developing in the current competitive environment. For this reason, planning to be effective should include all areas of the organization, like sales, finance, marketing and even taxes strategies can be planned, with the intention to optimize all the

organization's resources. In addition, tax planning has become on a management tool to ensure that taxes do not play a heavy charge in on the development of the organization; instead they would help to achieve its objectives.

According to the above, and to effects of globalization and standardization of structures, any company located in Mexico or anywhere in the world require to perform their business activities based on four strategic areas of management: ethics and corporate governance; quality of life in the company; attachment and commitment to the community and its development as well as the care and preservation of the environment [Arroyo, Espinoza & Erazo 2011, p. 383].

Besides of the administration, management and operation on SMEs, it is inevitable that managers and / or directors should be convinced of the practical benefits of strategic planning, and also can directly be related with the direction that projects your company, for this reason the planning process will be a link for the development and growth of your organization and achieve the objectives. As a result the benefits can be reflected in the effective decision-making and increasing productivity, sales, and profits, reaching new innovation and technological levels. In general the lack of management control of the SMEs put on risk their competitiveness.

In conclusion, the success or failure of SMEs depends on the quality and capacity of the people who control and direct the company, but even more depends of the mastering and applying of methodologies like the strategic planning.

## References

**Aguilar C. (2000)**, *The need for strategic planning in modern industrial organizations*, "Issues of science and technology", 4 (11), 17–28.

**Arroyo B., Espinoza R., Erazo F. (2011)**, *Diagnosis of SMEs in the Industrial Sector in the State of Guanajuato, Mexico and your business vision*, *Memories XXI Latin American Congress on Entrepreneurship*, 364–386

**Beck T.; Demircug-Kunt A., Leaven L., Maksimovic V. (2003)**, *The Determinants of Financing Obstacles*, World Bank, Policy Research Working Paper, Classification JEL: E22, G30, 016.

**Castañeda L. (2009)**, *Top management in SMEs*, Mexico City, México. Available online at: <http://www.eumed.net/tesis/Power-doctorales/2013/jelc/index.htm>. Retrieved: 13, June, 2013.

Interministerial Committee on Industrial Policy (**CIPI, 2001**), Ministry of Economy. Information learned about SME's in Mexico. Retrieved: 24, April, .2001.

Interministerial Committee on Industrial Policy (**2003**), Ministry of Economy, Mexico SME Observatory 2002, first report of results: 1-78. Available online at:

<http://200.7723.100/pics/p/p2760/ESTUDIOPYMECIPI.pdf>. Retrieved: 18, June, 2005.

**Chiavenato I. (2005)**, *Introductions to the General Theory of Administration*. 5<sup>th</sup> Edition, México, McGraw.

**Official Gazette (June 30, 2009)**, *Agreement that the stratification of the micro, small and medium enterprises is established*, Available online at:

[http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009). Retrieved: 30, June, 2009.

**Di Tomaso M., Dubbini, S. (2000)**, *Towards a Theory of the Small Firm Theoretical Aspects and Some Policy Implications*, 87 Production Developments, ECLAC.

Dussel E. (2004), *Small and Medium Enterprise in Mexico: Relevance in Economics and Policy Challenges*, "UNAM Economics", 1 (2), 64–84.

**Estrada R., Garcia D., Sánchez V. (2011)**, *Technical Report. Second survey results summary SME project*, Strategic planning and management tools.

**Gómez P. (2008)**, *General Accounting Plan for SMEs. Mexico City*, Mexico: Prentice Hall. Available online at: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/index.htm>. Retrieved: 25, September, 2014.

**INEGI (2009)**, *Economic Census 2004 INEGI Website* Available from the Internet: [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx). Retrieved 13, June, 2014,

National Institute of Statistics, Geography and Informatics (**2004**), *Micro, Small, Medium and Large Companies Stratification of Establishments, 2004 Economic Census Mexico City*: INEGI. Manual of good practices for programs to supports small and medium (USAID IDEA) Foundation. Available online at: [www.fpnt.org.mx](http://www.fpnt.org.mx). Retrieved, July 20, 2014.

**Kauffman S. (2001)**, *On the medium, small and micro enterprises. A challenge to the Mexican economy*, Available online at: [www.uv.mx/iiesca/revista2001-1/empresas.htm](http://www.uv.mx/iiesca/revista2001-1/empresas.htm). Retrieved: June, 18, 2014.

**Mendez J. (2008)**, *Economic Problems of Mexico*, 6ta. Editing, Mexico. Editorial Porrúa.

**Palomo M. (July to September 2005)**, *Management processes and problems of SMEs*, "Engineering", VIII (28), 25–31.

**Penrose E. (1962)**, *Theory of the growth of the company*, Madrid, Editorial Aguilar.

**Peres W., Stumpo G. (2002)**, *Small and medium-sized industrial enterprises in Latin America and the Caribbean*, Siglo XXI, Editors, Mexico.

**Ramirez N., Hair M. (1997)**, *Competitive firms: a change strategy for success*, Mexico: McGraw-Hill Inter.

**Robinson R., Pearce J. II (1984)**, *Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning*, "Academy of Management Review", 4 (1), 128–137.

**Rodriguez L. (1980)**, *Planning, organization and management of small business*, USA: South-Western Publishing.

**Rodriguez J. (2005)**, *How to apply strategic planning to small and medium enterprises*, 5th Edition International Thomson, Mexico.

**SE (2010)** Contact SME. SE. Available online at: [www.economica.gob.mx](http://www.economica.gob.mx). Retrieved; July 29, 2010.

**Saavedra M., Hernández Y. (July to December 2008)**, Characterization and importance of MSMEs in Latin America. Current Accounting FACES, Mérida, Venezuela 11 (11): 122-134.

**Sanchez J. (2003)**, *Comprehensive Strategy for innovative SMEs*, "Scientific Review of Latin America, the Caribbean, Spain and Portugal"; 47, 34–45.

**Sánchez S. (2003)**, *¿Why? ¿Newspaper companies die?*, "AM", Available online at: [www.leonuia.mxpublications/lalberoopina.23.htm](http://www.leonuia.mxpublications/lalberoopina.23.htm). Retrieved: 24, November, 2013.

**Stonehouse G., Pemberton J. (2002)**, *Strategic planning in SMEs some empirical findings*, "Decision.40 Management (9)", 853–861.

**Zevallos E. (2003)**, *Micro, Small and Medium Enterprises in Latin America*, "Journal of the ECLAC", 79, 53–70.



**Anna Grześ**

Uniwersytet w Białymstoku

## Outsourcing a poziom zatrudnienia i koszty pracy w sektorze MŚP w Polsce jako dominującym środowisku firm rodzinnych. Część 1

### **Outsourcing and Level of Employment and Labour Cost in Polish Small and Medium Enterprises as Dominating Environment of Family e: Preliminary Analysis. Part 1**

---

**Abstract:** The author uses the establishment-level data from 2005 to 2013 to identify the extent of outsourcing in small and medium enterprises (SME) in Poland and conducts a preliminary analysis of the relationship between outsourcing and employment, outsourcing and labour cost, and between outsourcing and production. The date analysis has shown that outsourcing is popular among Polish units. Small enterprises have been more active than medium ones in using outsourcing. The increase in outsourcing has followed (was followed by) with the increase in production measured the value of sales revenues and with the relatively significant slackening in the rate of increase in employment. The preliminary analysis indicated that outsourcing affected labour costs only partially.

**Key words:** outsourcing, level of employment, labour costs, small and medium enterprises (SME), production, Poland

## Wstęp

Począwszy od lat 90-tych ubiegłego wieku następowało upowszechnienie outsourcingu<sup>1</sup> w praktyce działania wielu przedsiębiorstw. W wymiarze eko-

1. Dla celów analizy niniejszego artykułu przyjmuje się, że outsourcing oznacza wydzielenie określonych funkcji/procesów lub ich części ze struktury przedsiębiorstw i zlecenie ich wykonania zewnętrznym dostawcom.

nomicznym zarządzający postrzegali go jako sposób na obniżenie kosztów prowadzonej przez nich działalności, a w następstwie poprawę efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw. Utożsamiali go również z możliwością skupienia się na kluczowych obszarach działalności. Outsourcing stał się bowiem na tyle popularny, że nawet ostatni kryzys finansowy nie zahamował procesów z nim związanych, choć spowolnił ich dynamikę. Natomiast w wymiarze społecznym outsourcing budził obawy i niepewności związane z utratą zatrudnienia bądź z pogorszeniem warunków zatrudnienia i wynagrodzenia. Wielu polityków i dziennikarzy wskazywało go jako główny czynnik odpowiedzialny za problemy z pracą na rynkach krajów wysoko uprzemysłowionych. Np. już w 2004 roku Amity i Wei [2005, s. 308–347] zauważyli, że na łamach prasy amerykańskiej wielokrotnie podkreślano, że był on odpowiedzialny za likwidację miejsc pracy w kraju pochodzenia firmy i przenoszenie ich za granicę do niezależnych lub powiązanych kapitałowo dostawców. Gdy w 2003 roku w Niemczech bezrobocie zaczęło szybko rosnąć, na forum Komisji Europejskiej pojawiły się głosy obawy, że niemiecka gospodarka nie jest w stanie konkurować z gospodarkami Europy Wschodniej, a także Azji Południowo-Wschodniej z powodu niskich kosztów pracy. Trudności z zidentyfikowaniem przyczyn rosnącego bezrobocia stały się powodem politycznych debat nad negatywnym wpływem outsourcingu międzynarodowego na niemiecką gospodarkę, która charakteryzuje się „patologicznym” boomem w eksporcie, mającym podłoże w outsourcingu znacznej części produkcji do krajów o niskich kosztach pracy oraz importem dóbr pośrednich i ograniczaniem się jedynie do ich montażu [Sinn 2006].

Negatywny odbiór społeczny wynikał z faktu, że w krótkim okresie rezultaty działań outsourcingowych w postaci: przepływu kapitałów i produkcji, przemieszczenia części zatrudnionych pracowników, a także zwolnienia ich oraz zróżnicowania poziomu kosztów pracy w konkretnym przedsiębiorstwie, regionie czy gospodarce danego kraju były zauważalne i łatwe do zmierzenia. Następowало bowiem subsydiowanie zasobów pracy outsourcingiem (mierzoną zakupem dóbr i usług pośrednich od zewnętrznych dostawców) oraz wprowadzaniem usprawnień technologicznych. Zakładając teoretycznie, że w firmach nie występuje przerost zatrudnienia, outsourcing powinien przyczynić się do zdynamizowania sprzedaży wyprodukowanych dóbr i zwiększenia ich opłacalności. To działanie powinno w zależności od bieżących potrzeb skutkować zwiększeniem zatrudnienia oraz całkowitych kosztów pracy. Jednak literatura tematu pokazuje, że w dłuższym okresie ocena zależności pomiędzy outsourcingiem a zatrudnieniem i płacami nie była już jednoznaczna. Rozmiary, sposób wdrażania oraz skutki oddziaływania outsourcingu na poziom i strukturę zatrudnienia oraz poziom kosztów pracy okazały się bowiem zróżnicowane [Olsen i in. 2004; Crino 2010 s. 253–256], co stwa-

rza podstawy do dociekań i zweryfikowania społecznych obaw związanych z utratą pracy i realnej wartości płac.

Aspekt ten jest bardzo słabo rozpoznany wśród polskich podmiotów i opisany w literaturze tematu. Nie oznacza to jednak, że polskie firmy nie korzystają z outsourcingu, gdyż dane statystyczne o zużyciu pośrednim (jednym z mierników outsourcingu) potwierdzają, że popularność outsourcingu wśród nich rosła dynamicznie począwszy od 2005 roku [*Rachunki kwartalne...* 2009, 2013].

Celem niniejszego artykułu jest rozpoznanie rozmiarów zjawiska outsourcingu oraz wstępna analiza powiązań pomiędzy zmianami w poziomach zatrudnienia i kosztów płac w sektorze małych i średnich przedsiębiorstwach funkcjonujących w gospodarce polskiej. Uwzględniając ten cel, postawiono hipotezę: zwiększając produkcję dóbr i usług małe i średnie przedsiębiorstwa dość chętnie sięgają po outsourcing, dostrzegając w nim rozwiązanie umożliwiające ograniczanie zatrudnienia i modyfikację kosztów pracy.

Dla potrzeb empirycznej egzemplifikacji celu i hipotezy ograniczono się do niepublikowanych danych finansowych oraz danych o zatrudnieniu w populacji generalnej małych i średnich przedsiębiorstwach jako dominującego reprezentanta firm rodzinnych<sup>2</sup>, zatrudniających od 10 do 249 pracowników, funkcjonujących w gospodarce polskiej na przestrzeni lat 2005–2013. Pomińto natomiast mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające od 1 do 9 osób, gdyż reprezentacyjna populacja tych podmiotów podlega badaniu działalności gospodarczej na podstawie sprawozdania SP-03, którego konstrukcja uniemożliwia oszacowanie rozmiarów outsourcingu i tym samym realizację tego zagadnienia. Jednakże nie można wykluczyć, że firmy te nie stosują outsourcingu. Obserwacja tego typu podmiotów wskazuje, że zlecają one szereg pomocniczych czynności niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania.

## Teoretyczne uzasadnienie zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach

Idea outsourcingu zawierająca się w pytaniu „make or buy”, stała się podstawą do zdefiniowania oraz rozwijania kluczowych obszarów działalności przedsiębiorstw, a pozbycia tych, które były bardziej kosztowne niż własne

2. W statystyce publicznej niemożliwe jest przeprowadzenie podziału MŚP na firmy rodzinne i nierodzinne. Jedynym, reprezentatywnym projektem badawczym szacującym udział firm rodzinnych w gospodarce polskiej było jak do tej pory badanie firm rodzinnych w 2009 roku zrealizowane na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju. [Badanie firm.... (2009), s. 61–56]. Autorzy oszacowali, że firmy rodzinne najliczniej są reprezentowane przez sektor mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach i stanowią 36% aktywnych podmiotów.

w utrzymaniu i nie przynosiły zadawalającej wartości dodanej. Teoretycznego uzasadnienia stosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach można poszukiwać w komplementarnych teoriach: w teorii zasobowej firmy (RBV) i teorii kosztów transakcyjnych (TCE). RBV podkreśla, że przedsiębiorstwa powinny koncentrować się na kluczowych zasobach materialnych i niematerialnych, które dają możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej, wysokiej efektywności mierzonej ponadprzeciętnymi wynikami. Zasoby te powinny być cenne, rzadkie, trudne w imitacji i substytucji. Tylko zasoby posiadające wszystkie wymienione cechy dają firmie szansę utrzymania względnie trwałej przewagi konkurencyjnej i osiągnięcia nadzwyczajnej renty ekonomicznej w dłuższym okresie [Barney 1991, s. 99-120, Wernerfelt 1984, s. 171-180]. Peteraf [1993, s.179-191] zauważa, że zasoby przedsiębiorstwa są zróżnicowane pod względem dostępności, przydatności i efektywności, co wpływa na zróżnicowanie ich wyników ekonomicznych. Te z podmiotów, które mają dostęp do nowocześniejszych, bardziej wydajnych technologii, potrafią skuteczniej rozpoznawać rynek i oddziaływać na niego, ponoszą relatywnie niższe koszty działalności niż pozostali i dążą do uzyskania względnie trwałej przewagi konkurencyjnej. Teoria ta stanowi zatem wskazówkę, że zasoby niebędące kluczowymi, mogą być outsourcowane.

Z kolei TCE [Williamson, 1998] pozwala spojrzeć na outsourcing jak na transakcję, która powoduje powstanie kosztów transakcyjnych *ex ante* i *ex post*, które mają wpływ na poziom całkowitych kosztów działalności przedsiębiorstwa, a w konsekwencji na efektywność prowadzonej działalności. Na wysokość kosztów transakcyjnych mają wpływ trzy główne czynniki: specyfika aktywów, stopień niepewności i złożoności otoczenia oraz częstotliwość transakcji. Dlatego podmioty charakteryzujące się relatywnie niską specyficznością aktywów oraz relatywnie niską niepewnością mają większą zdolność do outsourcowania i odwrotnie. Jednakże przy każdej transakcji outsourcingowej występują określone koszty transakcyjne, które przedsiębiorstwo powinno minimalizować umiejętnie, zarządzając cyklem outsourcingu [por. Power, Desouza, 2008] i w ten sposób poprzez obniżkę kosztów całkowitych, poprawiając efektywność swojej działalności. Z obserwacji praktyki gospodarczej wynika, że outsourcing nie zawsze przynosi oczekiwane korzyści. Niejednokrotnie w ostatecznym rozrachunku koszty transakcji outsourcingowych okazują się wyższe niż pierwotnie przewidywano, a źródeł tej różnicy należy szukać w kosztach transakcyjnych *ex ante* i *ex post*, odzwierciedlonych pośrednio w kosztach działalności operacyjnej.

Mając na względzie z jednej strony powyższe teorie oraz z drugiej – procesy niezbędne do prawidłowego funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw i wymagane do ich realizacji zasoby, należy podkreślić, że rozsądnym

z uwagi na ograniczoność zasobów i ekonomicznie uzasadnionym rozwiązaniem jest outsourcing tych procesów/zadań, które nie są kluczowymi zasobami i których koszty realizacji wewnątrz firmy są wyższe od kosztów ponoszonych w oparciu o mechanizm rynkowy. Należy dodać, że zwłaszcza w małych podmiotach mamy do czynienia z pewną grupą stanowisk, jak np. informatyk, specjalista HR, radca prawny itp., dla których brakuje pełnoetatowego dociążenia pracą tylko w konkretnym obszarze. Dlatego, aby praca była wykonana na relatywnie wysokim poziomie jakości, bardziej ekonomicznie uzasadnione jest zlecenie jej zewnętrznemu podmiotowi specjalizującemu się w określonym obszarze usług niż utrzymanie niepełnoetatowych stanowisk lub stanowisk o mocno zróżnicowanym zakresie obowiązków i wymagających wysokich wynagrodzeń.

## Kilka uwag o outsourcingu i jego oddziaływaniu na zatrudnienie i koszty pracy

Kluczowymi powodami podejmowania decyzji o outsourcingu konkretnych funkcji/lub ich części, np. informatycznej, transportu, księgowej, kadrowej itp. były niedostatek lub zbyt wysoki koszt wytworzenia/utrzymania części zasobów oraz możliwości/umiejętności (capabilities) oraz niewystarczające zasoby finansowe i techniczne w ramach firmy, które umożliwiałyby utrzymanie lub poprawę efektywności bez większych nakładów [por. Lacity, Willcocks 1998, s. 363–408]. Outsourcing implikował szereg bardziej lub mniej zauważalnych zmian w zasobach pracy, gdyż wydzielenie ze struktury przedsiębiorstwa określonych funkcji, za realizację których odpowiadali konkretni pracownicy, zawsze oznacza redukcję stanowisk pracy oraz modyfikację struktury i form zatrudnienia, a wraz z nimi obniżenie ogólnego, choć niekoniecznie jednostkowego poziomu kosztów pracy w krótkim okresie. Na przykład przeniesienie obsługi księgowej z firmy działającej w sektorze przemysłowym do biura rachunkowego lub centrum usług biznesowych w ramach lokalizacji krajowej skutkuje przepływem zatrudnienia pomiędzy branżami wytwórczą a usługową, choć zakres realizowanych zadań na stanowiskach pracy może mieć podobny charakter. Zlecenie realizacji wybranych procesów firmie zewnętrznej oznacza w krótkim okresie zmniejszenie dotychczasowego poziomu zatrudnienia, które teoretycznie wiąże się ze zmianami w strukturze kosztów prowadzonej działalności operacyjnej wynikającymi z zastąpienia części kosztów wynagrodzeń kosztami prac zleconych, kosztami zużycia materiałów, bądź zużycia pośredniego.

Natomiast w długim okresie zastosowanie outsourcingu z założenia powinno sprzyjać poprawie efektywności i rozwojowi firmy na rynku. Oznakami

tej sytuacji powinny być: wzrost produkcji mierzony wartością przychodów ze sprzedaży, relatywnie niewielki wzrost zatrudnienia oraz wzrost kosztów pracy, które obejmują koszty wynagrodzeń i świadczeń na ubezpieczenia społeczne. Ekonomicznie uzasadnioną prawidłowością jest to, że wzrost kosztów pracy następuje wraz ze wzrostem zatrudnienia. Jednakże nie musi występować pomiędzy tymi zmiennymi wprost proporcjonalna zależność. Koszty pracy mogą rosnąć szybciej niż zatrudnienie, gdy w wyniku outsourcingu firma likwiduje część stanowisk oraz stworzy nowe specjalistyczne stanowiska o wyższych kosztach pracy lub/i podniesie płace zatrudnionym pracownikom z powodu wzrostu produktywności pracy spowodowanej skoncentrowaniem się na kluczowych i jednocześnie dochodowych obszarach działania przedsiębiorstw lub z powodu sygnałów płynących z rynku pracy.

Obserwacja praktyki gospodarczej w Polsce pokazuje, że relatywnie często dostawcami zleczanych dóbr i usług pośrednich są krajowe podmioty, które przejmują część zwalnianych pracowników zazwyczaj na tych samych lub gorszych dla pracownika warunkach zatrudnienia (w szczególności na podstawie terminowych umów pracowniczych oraz coraz bardziej popularnych umów cywilnoprawnych). Zdarzają się też sytuacje, gdy dostawca nie przejmuje zwalnianych pracowników zarówno z przyczyn leżących po jego stronie, jak i po stronie zwalnianych pracowników.

Należy nadmienić, że wcześniejsze badanie pojedynczych, małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych pokazało, że zlecają one np. księgowość, utworzenie i obsługę strony www, transport, ochronę mienia zewnętrznym, najczęściej krajowym dostawcom. [por. Grześ, Gołaszewska-Kaczan 2014, s. 15]. Stąd interesującym wydaje się rozpoznanie zależności między outsourcingiem a zatrudnieniem i kosztami pracy w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach.

## Poziom outsourcingu, zatrudnienia i kosztów pracy w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach w latach 2005–2013 w świetle danych statystycznych

Outsourcing jest zjawiskiem złożonym i trudnym w pomiarze. Dlatego, w zależności od rodzaju wybranego aspektu outsourcingu, badacze przyjmują różne mierniki określające rozmiary outsourcingu na poziomie gospodarki lub przedsiębiorstwa. Na poziomie gospodarki są nimi m.in. dane dotyczące udziału importowanych lub krajowych dóbr i usług pośrednich w produkcji [Amiti, Wei 2009, s. 203–220; Schwörer 2013, s. 131–149], dane o udziale dóbr po-

średnich w eksporcie/importcie [Fariñas, Martín-Marcos 2010, s. 203–220] dane dotyczące przepływu dóbr pośrednich zawarte w tablicach międzygałęziowych, dane o bezpośrednich inwestycjach zagranicznych, poziom zużycia pośredniego. Na poziomie firmy podstawowymi kategoriami określającymi outsourcing są nakłady takich czynników produkcji, jak dobra i usługi pośrednie przeznaczone do produkcji [Lawrence 1994]. Wartościowym odpowiednikiem wykorzystanych nakładów są odpowiadające im rodzaje kosztów działalności operacyjnej. Należą do nich: koszty zużycia materiałów i energii (z wyłączeniem energii), koszty usług obcych, pozostałe koszty rodzajowe (z wyłączeniem podróży służbowych). Autorka ma świadomość, że niniejsze kategorie nie są dokładnymi miernikami zjawiska outsourcingu. Jednak ze względu na brak takich jednoznacznych mierników tego zjawiska obowiązujących w sprawozdawczości finansowej, przyjmuje ona wymienione rodzaje kosztów za najlepiej go opisujące i podejmuje próbę ukazania wstępnych powiązań pomiędzy tym zjawiskiem a zapotrzebowaniem na zasoby pracy i ich ceną.

Mając na uwadze powyższe rozważania postanowiono przyjrzeć się zależności pomiędzy outsourcingiem a poziomem przychodów ze sprzedaży, zatrudnienia i kosztów pracy w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach w latach 2005–2013. Bazę do empirycznej weryfikacji tych zależności, jak wspomniano, stanowiły niepublikowane dane GUS w cenach bieżących oraz wielkość pracujących, opracowane na podstawie składanego przez przedsiębiorstwa sprawozdania F-01/I-01. Aby doprowadzić nominalne dane do porównywalności zaistniała potrzeba urealnienia ich za pomocą deflatora. Biorąc pod uwagę założenia o różnorodności firm oraz o mierzeniu outsourcingu za pomocą zużycia pośredniego, przyjęto wskaźnik cen dóbr konsumpcyjnych (CPI) na poziomie 125,3% cen stałych przy roku odniesienia 2005 [por. <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ceny-handel/wskazniki-cen/>]. Autorka jest świadoma błędu wynikającego z trudności w dopasowaniu deflatora, jednak stoi na stanowisku, że urealnienie za pomocą CPI będzie bardziej uwiarygadniać wartość kategorii obrazujących rozmiary outsourcingu i koszty pracy w porównaniach statystycznych niż pozostawienie ich w cenach nominalnych (bieżących).

Do pomiaru outsourcingu przyjęto część kategorii zużycia pośredniego uwzględnianych przez GUS<sup>3</sup>, takich jak: koszty materiałów i energii (z wyłączeniem kosztów energii), kosztów usług zleconych i pozostałych kosztów

3. Według *Rocznika statystycznego przemysłu* zużycie pośrednie obejmuje: wartość zużytych materiałów (łącznie z paliwami) netto, surowców (łącznie z opakowaniami), energii, gazów technicznych i usług obcych (obróbka obca, usługi transportowe, najem sprzętu, usługi telekomunikacyjne i obliczeniowe, prowizje płacone za usługi bankowe), usługi pośrednictwa finansowego mierzone pośrednio oraz koszty podróży służbowych (bez diet) i inne koszty [GUS 2013, s. 76].

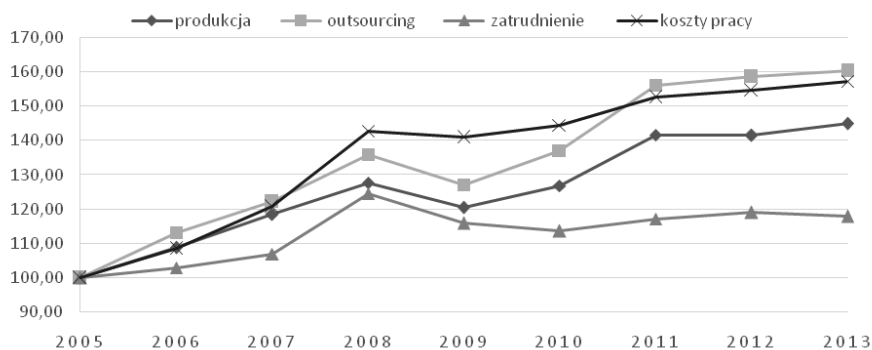
rodzajowych (z wyłączeniem kosztów podróży służbowych). W zużyciu pośrednim nie została ujęta wartość sprzedanych towarów i materiałów (tzn. wartość zakupu towarów i materiałów w celu ich dalszej odsprzedaży) ze względu na to, że ta kategoria: dominuje w przedsiębiorstwach handlowych, jest związana ze specyfiką ich działalności, stanowi znaczny udział w kosztach działalności operacyjnej oraz jest dobrem finalnym, przeznaczonym niezależnie od liczby pośredników przede wszystkim na potrzeby klienta indywidualnego. Przyjmując powyższe rozważania teoretyczne i metodologiczne postanowiono zweryfikować następujące hipotezy empiryczne:

H1: Małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonujące w gospodarce polskiej w latach 2005–2013 relatywnie chętnie korzystały z outsourcingu. Outsourcing sprzyjał wzrostowi produkcji mierzonej przychodami ze sprzedaży, zmniejszaniu poziomu zatrudnienia oraz różnicowaniu kosztów pracy.

H2: Pomiędzy małymi i średnimi przedsiębiorstwami występuje zróżnicowanie oddziaływania outsourcingu na koszty pracy oraz na poziom zatrudnienia.

Pierwszym etapem weryfikacji powyższych hipotez jest wstępna analiza dynamiki kształtowania się zmiennych: outsourcingu, produkcji, zatrudnienia i kosztów pracy w obu grupach podmiotów (Rys.1, Rys.2). Do jej zobrazowania posłużono się względnymi miarami wymienionych zmiennych - indeksami dynamiki zmiennych, przyjmując za podstawę do porównań rok 2005. To podejście umożliwiło sprowadzenie miar bezwzględnych do poziomu 2005 roku i pokazanie dynamiki zmian w tych samych jednostkach porównawczych.

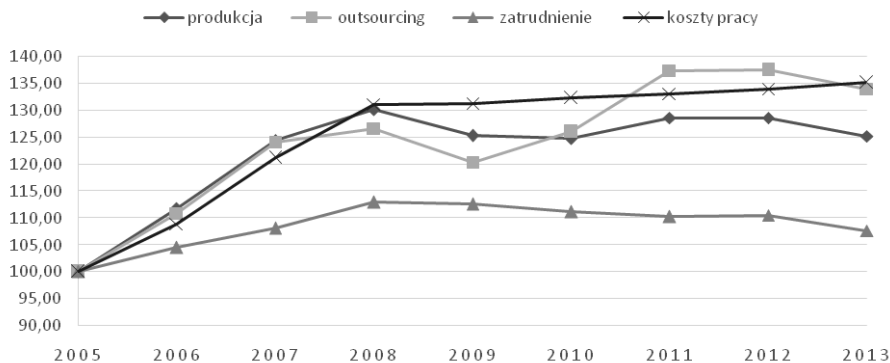
Rysunek1. Dynamika zmian produkcji, outsourcingu, zatrudnienia oraz kosztów pracy w małych przedsiębiorstwach w latach 2005-2013 w % (rok 2005 - baza odniesienia)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych statystycznych zamówionych w GUS.



Rysunek 2. Dynamika zmian produkcji, outsourcingu, zatrudnienia oraz kosztów pracy w średnich przedsiębiorstwach w latach 2005–2013 w % (rok 2005 – baza odniesienia)



Źródło: opracowanie własne na podstawie niepublikowanych danych statystycznych GUS.

Z trendu dynamiki zmiennych przedstawionych na rys.1 wynika, że w okresie 2005–2013 wzrost dynamiki outsourcingu w małych przedsiębiorstwach był wyższy niż w średnich przedsiębiorstwach. W małych podmiotach wzrósł on o 60,24 p.p., przy rosnącej dynamice przychodów ze sprzedaży o 44,84 p.p. W średnich przedsiębiorstwach przyrosty tych zmiennych wzrosły odpowiednio o 35,11 p.p i 25,19 p.p. W obu przypadkach skala outsourcingu zmniejszyła się w 2009 roku do poziomu roku 2007 w wyniku rozszerzającego się kryzysu finansowego, po czym w ciągu kolejnych lat firmy zintensyfikowały działania związane z outsourcingiem. Małe podmioty były bardziej nastawione prooutsourcingowo niż średnie, które z kolei w trudnym roku 2013 znów odnotowały niewielki spadek tej kategorii. Jak wskazuje przebieg krzywych na powyższych rysunkach, w obu grupach firm dynamika outsourcingu wydaje się wstępnie potwierdzać jej powiązanie z dynamiką produkcji mierzonej przychodami ze sprzedaży. Można więc wstępnie sądzić, że badane podmioty realizują wzrost produkcji, zwiększając outsourcing i utrzymując lub minimalnie zwiększając zatrudnienie, gdyż w ciągu analizowanego okresu zatrudnienie w małych i średnich przedsiębiorstwach wzrosło w 2008 roku ze 100% w 2005 do poziomu 124,5% i 112,9%, a w kolejnych latach średnie firmy zanotowały powolny spadek, osiągając w 2013 roku poziom 107,6%. Ta sytuacja może oznaczać subsydiowanie zatrudnienia outsourcingiem.

W małych podmiotach poziom zatrudnienia wahał się, osiągając ostatecznie w badanym okresie 117,9%. Zauważalne jest także zwiększanie się rozpiętości pomiędzy zmienną outsourcingu a zmienną zatrudnienia. Zmienna zatrudnienia charakteryzuje się niewielkimi wahaniami, podczas gdy zmien-

ną outsourcingu wyróżnia rosnące tempo wzrostu. Można zatem postawić wniosek, że dążąc do utrzymania efektywności oraz zdobycia lub utrzymania pozycji na rynku starają się ograniczać zatrudnienie, modyfikując przy tym struktury zatrudnienia na rzecz rozwijania współpracy outsourcingowej.

Warto także zwrócić uwagę na przebieg krzywej kosztów pracy (czyli kosztów wynagrodzeń wraz ze składkami na ubezpieczenia społeczne), w którym zarysowują się wyraźnie dwa etapy: pierwszy to lata 2005–2008 oraz drugi 2009–2013. W pierwszym etapie w obu badanych grupach podmiotów koszty pracy dynamicznie rosną, a dynamika ich trendu jest pochodną wzrostu dynamiki produkcji i częściowo dynamiki zatrudnienia. Niewątpliwie wzrost dynamiki wymienionych kategorii był uwarunkowany dobrą koniunkturą w gospodarce polskiej i w konsekwencji wzrostem efektów produkcyjnych. Sytuacja ta znalazła odzwierciedlenie we wzroście dynamiki produktu krajowego brutto (PKB), która w analizowanym okresie kształtowała się odpowiednio na poziomie: 3,6%, 6,2%, 6,7%, oraz 4,9% [Rachunki... 2009, s. 81]. W przypadku kosztów pracy małe przedsiębiorstwa odnotowały wyższą dynamikę ich wzrostu (42p.p.) niż średnie (31 p.p.). W obliczu koniunktury w gospodarce przyczyn tego trendu należy poszukiwać w niskim poziomie wynagrodzeń w małych firmach oraz konieczności ograniczenia odpływu kadr do firm, które lepiej wynagradzały pracowników, a także we wzroście zapotrzebowania na wykwalifikowanych pracowników, którzy mogli dyktować warunki zatrudnienia i płacy. Aby sprostać zapotrzebowaniu rynku na wytwarzane dobra, firmy działały dwutorowo, tzn. zatrudniały pracowników, podnosząc wynagrodzenie oraz zwiększały outsourcing.

W kolejnym okresie wraz z pogorszeniem koniunktury gospodarczej zauważalne staje się ustabilizowanie kosztów pracy z tendencją do niewielkiego wzrostu tych kosztów przy nieznacznym spadku zatrudnienia w średnich przedsiębiorstwach oraz wahaniach zatrudnienia w małych przedsiębiorstwach, o czym wspomniano powyżej. Krzywe przebiegu kosztów pracy i outsourcingu wstępnie wskazują, że począwszy od połowy 2011 roku firmy intensywniej korzystały z outsourcingu, chcąc utrzymać koszty pracy na stałym poziomie.

Powyższe wskaźniki dynamiki badanych zmiennych znajdują także odzwierciedlenie we współczynniku zmienności (Tab.1), obrazującym względną miarę rozproszenia i umożliwiającym porównanie zmienności cech wybranych zmiennych wśród małych oraz średnich firm.

Tabela 1. Wybrane parametry zmiennych w latach 2005–2013 w cenach stałych roku 2005

rodzaj przedsiębiorstwa	zmiennie	średnia arytmetyczna w tys. zł	Odchylenie standardowe w tys.	współczynnik zmienności
małe	produkcja	161 482 729,24	19 800 096,56	12,3%
	outsourcing	46 820 735,36	7 475 057,67	16,0%
	zatrudnienie	708 188,18	56 177,91	7,9%
	koszty pracy	13 981 537,76	2 163 990,52	15,5%
Średnie	produkcja	280 372 807,66	28 721 918,07	10,3%
	outsourcing	107 531 535,15	13 211 693,13	12,3%
	zatrudnienie	1 468 859,15	55 069,63	3,7%
	koszty pracy	30 513 528,22	3 167 853,86	10,4%

Źródło: opracowanie własne na podstawie niepublikowanych danych statystycznych GUS.

Wartości współczynników zmienności wybranych zmiennych w obu badanych grupach podmiotów wykazują relatywnie słabe rozproszenie wyników względem średniej wielkości tych zmian. Poza zmienną „zatrudnienie” ten współczynnik kształtuje się w małych przedsiębiorstwach w przedziale: 12,3–16% oraz w średnich przedsiębiorstwach w przedziale: 10,3–12,3%, co wskazuje, że populacja generalna małych przedsiębiorstw zatrudniających od 10 do 49 pracowników charakteryzuje się nieco większym zróżnicowaniem cech wybranych zmiennych w porównaniu z populacją generalną średnich przedsiębiorstw zatrudniających od 50 do 249 pracowników.

Najbardziej zróżnicowaną zmienną w obu grupach podmiotów jest zmienna „outsourcing”, natomiast najmniej zróżnicowaną zmienną jest zatrudnienie, którego wskaźnik zmienności kształtuje się w małych i średnich przedsiębiorstwach odpowiednio na poziomie: 7,9% oraz 3,7%, co oznacza, że cecha wykazuje zróżnicowanie statystycznie nieistotne. Niska wartość tego wskaźnika potwierdza zależność dostrzeżoną przy analizie dynamiki analizowanych zmiennych w badanym okresie, mówiącą o tym, że pomimo wzrostu przychodów ze sprzedaży relatywnie słaby wzrost zatrudnienia może być spowodowany zastosowaniem outsourcingu w przedsiębiorstwach. Kolejną przesłanką relatywnie niskiego zróżnicowania cechy zmiennej zatrudnienia może być wzrost zatrudnienia czasowego, w szczególności zatrudnienia na umowy cywilno-prawne, które nie jest uwzględniane w analizowanej zmiennej „przeciętne zatrudnienie w przeliczeniu na pełne etaty”.

---

## Zakończenie

Analiza danych empirycznych z okresu 2005–2013 potwierdza, że outsourcing cieszył się relatywnie dużą popularnością wśród MŚP działających w gospodarce polskiej. Firmy upatrywały w nim możliwości wzrostu produkcji przy jednoczesnym ograniczeniu tempa wzrostu poziomu zatrudnienia. Wyższa dynamika outsourcingu niż produkcji w obu grupach podmiotów sugeruje bowiem częściowe zastąpienie czynnika ludzkiego, o czym świadczy zarówno przebieg krzywej oraz niskie wartości współczynnika zmienności. Natomiast na zmienną koszty pracy oddziałuje zarówno czynnik outsourcingu jak i koniunktura gospodarcza. W okresie dobrej koniunktury (lata 2005–2008) dynamika kosztów pracy była bardzo podobna do dynamiki produkcji i outsourcingu, co wskazywałoby na to, że firmy korzystają z różnych rozwiązań (tzn. z outsourcingu, wzrostu zatrudnienia, modyfikowania form zatrudnienia i kosztów pracy,) aby sprostać zapotrzebowaniu rynku. Natomiast w okresie 2009–2013 dynamika kosztów pracy ulega spowolnieniu, a na znaczeniu zyskuje outsourcing. Powyższe wstępne wnioski stanowią podstawę do dalszych pogłębionych analiz badanych zależności i zweryfikowania siły oddziaływania outsourcingu na zatrudnienie i koszty pracy.

## Bibliografia

- Amiti M., Wei S.J. (2005)**, *Fear of service outsourcing: Is it justified?*, „Economic Policy”, Z. 20, nr 42.
- Amiti M., Wei S.J. (2009)**, *Service offshoring, productivity and employment: Evidence from the U.S.*, „The World Economy”, Z. 32, nr 2.
- Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy (2009)*, PARP, Warszawa.
- Barney J.B. (1991)**, *Firm resources and sustained competitive Advantage*, „Journal of Management”, Z. 17.
- Crino R. (2010)**, *Employment effects of service offshoring: Evidence from matched firms*, „Economic Letters”, Z. 107, nr 2.
- Fariñas, J.C., Martín-Marcos A. (2010)**, *Foreign sourcing and productivity: Evidence at the firm level*, „The World Economy”, Z. 33, nr 3.
- Grześ A., Gołaszewska-Kaczan U. (2014)**, *Outsourcing a specyfika firmy rodzinnej*, w: A. Marjański, M.R. ContrerasLoera, *Firmy rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, T. XV, Z. 7, cz. II.
- <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ceny-handel/wskazniki-cen/> [02.02.2015]
- Lacity M., Willcocks L. (1998)**, *An empirical investigation of information technology sourcing practices: lessons from experience*, „MIS Q”, Z. 22, nr 3.
- Lawrence R.Z. (1994)**, *Trade, multinationals, & labor*, NBER Working Paper, nr 4836, National Bureau of Economic Research.
- Olsen K.B., Ibsen R. Westergaard-Nielsen N. (2004)**, *Does outsourcing create unemployment? The case of the Danish textile and clothing industry*, Working Paper, no. 04-5, Department of Economics, Aarhus School of Business.
- Peteraf M.A. (1993)**, *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*, „Strategic Management Journal”, Z. 14.
- Rachunki kwartalne produktu krajowego brutto w latach 200-2008 (2009)*, GUS, Warszawa.
- Rachunki kwartalne produktu krajowego brutto w latach 2008-2012 (2013)*, GUS, Warszawa.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011-2012 (2013)*, PARP, Warszawa.
- Schwörer T. (2013)**, *Offshoring, domestic outsourcing and productivity: Evidence for a number of European countries*, „Review of World Economics”, Z. 149, Issue 1.
- Sinn H.W. (2006), *Pathological Export Boom and the Bazaar Effect*, Leverhulme Centre for Research on Globalisation and Economic Policy; Newsletter: Issue 16, Winter.
- Wernerfelt B. (1984)**, *A resource-based view of the firm*, „Strategic Management Journal”, vol. 5.
- Williamson O.E. (1998)**, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.



**Anna Grześ**

Uniwersytet w Białymstoku

## Outsourcing a poziom zatrudnienia i koszty pracy w sektorze MŚP w Polsce- empiryczna weryfikacja zależności badanych zjawisk ekonomicznych. Część 2<sup>1</sup>

### **Outsourcing and Level of Employment and Labour Cost in Polish Small and Medium Enterprises: Empirical Verification. Part 2**

**Abstract:** Outsourcing is the method that has become popular in Polish companies' managing and has affected human resources. The preliminary analysis of growth rate of: outsourcing, employment, labour cost, and production has suggested that the relationship between these selected variables exists (Grześ 2015). The aim of this paper is to conduct an empirical verification of the impact of outsourcing on employment and labor costs in Polish small and medium enterprises (SME) using the establishment-level data from 2005 to 2013. The econometric results showed that in small firms outsourcing influenced labour costs and employment positively. However, in medium firms this method affected employment negatively but contributed to growth of the labour costs.

**Key-words:** outsourcing, level of employment, labour costs, small and medium enterprises (SME), production, econometric model, Poland

## Wstęp

Wraz z nasilającą się konkurencją rynkową wywołaną postępującą globalizacją i liberalizacją handlu oraz upowszechnianiem się technologii informacyjno-komunikacyjnych wiele przedsiębiorstw zaczęło poszukiwać innych sposobów utrzymania lub poprawy efektywności. Dodatkowo, możliwa dzięki 1. Niniejszy artykuł jest kontynuacją rozważań rozpoczętych w artykule Grześ A. *Outsourcing a poziom zatrudnienia i koszty pracy w sektorze MŚP w Polsce. Cz. 1*

automatyzacji i informatyzacji fragmentaryzacja znacznej części procesów produkcyjnych i usługowych oraz presja na obniżanie kosztów działalności przyczyniła się do dynamicznego rozwoju outsourcingu procesów produkcyjnych oraz usługowych. Patrząc z perspektywy koncepcji łańcucha wartości Portera<sup>2</sup>, outsourcingowi podlegają wyodrębnione w ramach funkcji podstawowych i pomocniczych procesów (lub ich części). Ich realizacja wewnątrz firmy jest zbyt kosztowna przy posiadanych zasobach rzeczowych, ludzkich, finansowych i informacyjnych oraz relatywnie mało ryzykowna. Outsourcuje się również te części procesów, których wykonanie byłoby zagrożone ze względu na niedostatek zasobów, a ich uzupełnienie - zbyt kosztowne i czasochłonne. Tak więc stan, jakość i koszt utrzymania bądź pozyskania posiadanych zasobów oraz ich dopasowanie do potrzeb firmy są jednym z podstawowych czynników decydujących o outsourcingu wybranych procesów. Narzędzie to skutkuje szeregiem zmian w posiadanych zasobach, gdyż wydzielenie ze struktury firmy konkretnych procesów i przekazanie ich do realizacji zewnętrznej, powiązanej lub niepowiązanej kapitałowo firmie oznacza m.in. zmiany w dotychczasowej strategii działania, w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa i konieczności ilościowego i jakościowego dopasowania zatrudnienia oraz kształtowania odpowiedniej polityki kosztów pracy.

Niniejszy artykuł jest kontynuacją rozważań nad wpływem outsourcingu na poziom zatrudnienia i kosztów pracy (mierzonych kosztami płac wraz z obciążeniami z tytułu ubezpieczeń zawartych w artykule pod tytułem *Outsourcing a poziom zatrudnienia i kosztów pracy. Część 1*. Zaprezentowana w nim wstępna analiza wskaźników dynamiki wybranych zmiennych pokazała, że wraz ze wzrostem dynamiki produkcji mierzonej wzrostem przychodów ze sprzedaży następuje wzrost dynamiki outsourcingu w obu badanych grupach przedsiębiorstw przy relatywnie powolnym wzroście dynamiki zatrudnienia i zróżnicowanej dynamice kosztów pracy.

Powyższe wnioski skłoniły do podjęcia dalszych analiz tego problemu. Celem artykułu jest przedstawienie wyników dotychczasowych przykładowych badań wpływu outsourcingu na zatrudnienie i koszty pracy oraz przeprowadzenia własnych analiz ekonometrycznych weryfikujących tę zależność 2. Założeniem koncepcji łańcucha wartości jest podział działalności przedsiębiorstwa na zbiory funkcji (od fazy pozyskiwania surowców, materiałów i technologii poprzez fazy: produkcji, sprzedaży do fazy serwisu) w celu określenia miejsc powstawania kosztów i zysków oraz potencjalnych źródeł przewagi konkurencyjnej. Każdy zbiór funkcji dzieli się na funkcje szczegółowe, które, w przypadku generowania nadmiernych kosztów lub niezadawalających zysków, mogą być poddane outsourcingowi. Analiza kosztów ponoszonych w ramach każdej funkcji pozwala na ocenę efektywności wykorzystania posiadanych zasobów i umiejętności, ocenę mocnych i słabych stron firmy oraz podejmowania decyzji o współpracy z innymi podmiotami na zasadzie outsourcingu. [por. Porter 1985, s. 11-15, Gierszewska-Romanowska M. 2002].



oddzielnie w obu badanych grupach przedsiębiorstw oraz porównania ich ze sobą. Uwzględniając ten cel postawiono hipotezę mówiącą o tym, że stopień zależności pomiędzy outsourcingiem a kosztami pracy i zatrudnieniem jest różny w małych i średnich przedsiębiorstwach. W małych przedsiębiorstwach wzrost outsourcingu jest powodowany zmianami w produkcji i zatrudnieniu. Natomiast w średnich przedsiębiorstwach na wzrost outsourcingu oddziałuje poziom kosztów pracy i zatrudnienia.

Do realizacji celu pracy i empirycznej weryfikacji przyjętych założeń teoretycznych zostaną wykorzystane dane o przychodach i kosztach oraz wielkości zatrudnienia małych i średnich przedsiębiorstw z lat 2005–2013, pochodzące z niepublikowanych danych Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) gromadzonych w oparciu o sprawozdanie finansowe F-01/I-01. Jako kryterium klasyfikacji podmiotów zaliczanych do sektora małych i średnich przedsiębiorstw przyjęto kryterium zatrudnienia, zgodnie z którym małe przedsiębiorstwo to firma zatrudniająca od 10 do 49 pracowników, a średnie to firma zatrudniająca od 50 do 249 pracowników. Obie grupy podmiotów podlegają obowiązkowi złożenia tego sprawozdania do GUS w okresach półrocznych i rocznych. Uwzględniając częstotliwość gromadzenia danych, uznano, że liczba okresów czasowych  $n=18$  jest wystarczająca do realizacji celu artykułu i weryfikacji hipotezy dotyczącej danych finansowych przedstawionych w cenach bieżących oraz danych o zatrudnieniu. Pominięto natomiast mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające od 1 do 9 osób, gdyż reprezentacyjna populacja tych podmiotów podlega badaniu działalności gospodarczej na podstawie sprawozdania SP-03, którego konstrukcja uniemożliwia oszacowanie rozmiarów outsourcingu i tym samym możliwość wstępnej analizy i badania wzajemnych zależności pomiędzy zmienną objaśnianą a zmiennymi objaśniającymi.

## Przegląd literatury

Problematyka wpływu outsourcingu na zatrudnienie i płace jest stosunkowo dobrze rozpoznana w literaturze anglojęzycznej. Najczęściej badacze koncentrują się na międzynarodowych formach outsourcingu. Jedną z nich jest offshoring, będący źródłem zainteresowania wywołującym najwięcej obaw społecznych. Oznacza on bowiem przenoszenie miejsc pracy do odległych lokalizacji o niższych kosztach pracy (np. krajów Azji Południowo-Wschodniej) i zwolnienia pracowników [Amiti, Wei 2009, s. 203–220]. Drugą charakterystyczną formą jest natomiast outsourcing międzynarodowy (*international outsourcing*), stanowiący jedną z form wymiany międzynarodowej polegającej na imporcie dóbr pośrednich od zagranicznych dostawców [por. Egger,

Falkinger 2006, s. 1993–2015]. Badania empiryczne dotyczące literatury tego tematu koncentrują się na analizie konkretnej gospodarki lub kilku z nich, co wydaje się metodologicznie poprawnym podejściem z uwagi na zróżnicowaną dostępność, jakość oraz interpretację danych empirycznych. Warto podkreślić, że np. kategoria kosztów pracy (podobnie jak kategoria produktywności pracy) jest kategorią odnoszącą się do specyfiki konkretnego rynku pracy, co oznacza metodologiczne zakłócenia w porównywaniu jej z innymi gospodarzami, trudne do przewyciężenia przy posługiwaniu się już relatywnie mocno zagregowanymi danymi zawartymi w statystykach publicznych. Przykładowo kategoria kosztów wynagrodzeń w ujęciu wartościowym wraz z obciążeniami z tytułu ubezpieczeń społecznych jest kategorią niejednorodną chociażby ze względu na wysokość stawek ubezpieczeń społecznych w różnych krajach.

Wyniki badań prowadzonych przez badaczy zajmujących się problematyką zależności pomiędzy outsourcingiem a zatrudnieniem i kosztami płac wskazują na zróżnicowaną siłę oddziaływania. Generalnie jednak większość badań, które dotychczas koncentrowały się na wpływie outsourcingu lub jego form na zatrudnienie, koszty pracy lub produktywność pracy w wybranej gospodarce w dłuższym okresie odzwierciedla pozytywny charakter oddziaływań pomiędzy zmiennymi. Dla przykładu Amiti i Wei, prowadząc analizę gospodarki USA na podstawie danych z okresu 1992–2000 [Amiti, Wei 2005b] oraz gospodarki Wielkiej Brytanii na podstawie danych z lat 1995–2001 dostrzegli, że wzrost międzynarodowego outsourcingu przyczynia się do wzrostu zatrudnienia w gospodarce [2005a, s. 307–347]. Z kolei Olsen i in. [2004], bazując na danych dla sektorów odzieżowych w Danii w latach 1975–2000 wskazali, że outsourcing wywołuje negatywny wpływ na zatrudnienie w krótkim okresie, ale neutralny w długim okresie. Crino [2010, s. 253–256], analizując dane z gospodarki USA w okresie 1997–2006 i Włoch w okresie 2001–2003, stwierdził, że wzajemna zależność między offshoringiem oraz zatrudnieniem i płacami w skali gospodarki nie występuje, choć jest zauważalna pozytywna zależność dla zatrudnienia i płac pracowników lepiej wykwalifikowanych. Zaś Thangavelu i Chongvilaivan [2011, s. 3931–3944] badając wpływ outsourcingu materiałów pośrednich i outsourcingu usług na relatywne zapotrzebowanie na wykwalifikowaną i niewykwalifikowaną siłę roboczą w sektorze przemysłowym Tajlandii w latach 1999–2003, pokazali, że outsourcing materiałów jako dóbr pośrednich ma negatywny wpływ na potrzebę zatrudnienia wykwalifikowanych i niewykwalifikowanych pracowników. Natomiast outsourcing usług rodzi zapotrzebowanie na pracowników wykwalifikowanych kosztem pracowników niewykwalifikowanych.

W odniesieniu do gospodarki polskiej, a także do sektorów, działów czy konkretnych grup podmiotów, zależność ta jest słabo rozpoznana. Jedno

z pierwszych badań prowadzonych wśród respondentów w 2002 roku koncentrowało się na rozpoznaniu skłonności do odejścia od standardowego zatrudnienia i organizacji pracy polegającej na jej kontraktowaniu poprzez outsourcing oraz zatrudnienie na umowy cywilno-prawne. Tak więc outsourcing był postrzegany jako sposób na zwiększenie elastyczności organizacji pracy w przedsiębiorstwach. Wyniki badań pokazały, że częstotliwość wykorzystania outsourcingu była wyższa w firmach stosunkowo krótko działających na rynku oraz w tych, które relatywnie mocno zaangażowały się w proces transformacji gospodarki polskiej. Odpowiedzi te wskazują, że w przypadku pierwszej grupy podmiotów o zastosowaniu outsourcingu decydował niedostatek własnych zasobów lub niewielka, choć rosnąca ilość obowiązków realizowanych na danym stanowisku. Jednocześnie największą aktywnością w zleceniu części działalności na zewnątrz wykazały się firmy duże (96,7% badanych respondentów), rzadziej outsourcingowały firmy średnie (86%) i najrzadziej małe (74%). Badania te jednak nie wykazały, aby była istotna statystycznie skłonność do wykorzystania byłych pracowników jako wykonawców zleceń [Kryńska 2003, s. 106-107]. Podobnie w kolejnych publikacjach polscy badacze zajmujący się problematyką outsourcingu lub offshoringu bardziej koncentrowali się na aspekcie zarządczym lub międzynarodowej wymianie dóbr, choć wskazywali na konsekwencje dla wewnętrznego i zewnętrznego rynku pracy w postaci przepływów z zatrudnienia do zatrudnienia w innym miejscu pracy, a także do bezrobocia, wzrostu zapotrzebowania na pracowników o innych kwalifikacjach [por. Szymaniak 2006; Rybiński 2007; Radło 2013].

Reasumując, powyższe przykłady badań wskazują na zróżnicowanie efektów oddziaływania outsourcingu na poziom zatrudnienia i kosztów pracy w przedsiębiorstwach. Jak zaznaczono we wstępie, podjęcie decyzji o outsourcingu oznaczało wydzielenie ze struktur przedsiębiorstwa funkcji/procesów niebędących kluczowymi. Ta sytuacja teoretycznie oznacza konieczność przesunięcia zasobów ludzkich z części wytwórczej do części usługowej, pomimo, iż zasoby te wykonują często bardzo podobne lub nawet takie same zadania. Jednakże patrząc od strony statystycznej, w krótkim okresie następuje zmniejszenie zatrudnienia w ramach danej firmy zlecającej realizację usług na zewnątrz. Natomiast jeśli dostawcą tych usług jest firma krajowa i przejmuje zwalnianych pracowników, to teoretycznie dochodzi do przepływu zasobów ludzkich z branży np. przemysłowej do usługowej, co może oznaczać brak wpływu outsourcingu na poziom zatrudnienia w skali gospodarki polskiej. Jeśli natomiast zleceniobiorca zatrudnia tylko część pracowników lub nie zatrudnia nikogo, istnieje duże prawdopodobieństwo, że zwalniani pracownicy zasilą rzesze bezrobotnych. W długim okresie outsourcing z założenia ma przyczynić się do rozwoju firmy, a więc i do wzrostu zapotrzebowania na nowych pracowników.

## Metodologia badań

Jak zaznaczono w pierwszej części artykułu *Outsourcing a poziom zatrudnienia*, wstępna analiza zależności pokazała, że „outsourcing cieszył się relatywnie dużą popularnością wśród MSP działających w gospodarce polskiej. Firmy upatrywały w nim możliwości wzrostu produkcji przy jednoczesnym ograniczeniu tempa wzrostu poziomu zatrudnienia. Wyższa dynamika outsourcingu niż produkcji w obu grupach podmiotów sugeruje bowiem częściowe zastąpienie czynnika ludzkiego, o czym świadczy zarówno przebieg krzywej oraz niskie wartości współczynnika zmienności zatrudnienia. Natomiast na zmienną „koszty pracy” oddziałuje zarówno czynnik outsourcingu jak i koniunktura gospodarcza. Analiza wskaźników dynamiki pokazała, że małe przedsiębiorstwa były bardziej nastawione prooutsourcingowo niż średnie [Grześ 2015].

Mając na uwadze wyniki przeprowadzonych przez badaczy analiz oraz uzyskane w toku wstępnej analizy wnioski dotyczące funkcjonujących w gospodarce polskiej małych i średnich przedsiębiorstw podjęto próbę własnych analiz ekonometrycznych ukazujących zależności między outsourcingiem a produkcją, zatrudnieniem i kosztami pracy oddzielnie dla każdej z dwóch grup, czyli małych oraz średnich przedsiębiorstw. Bazę do analizy wzajemnej zależności stanowiły, jak wspomniano we wstępie, pochodzące z małych i średnich przedsiębiorstw zagregowane dane z okresów półrocznych lat 2005–2013, udostępnione na podstawie sprawozdania F-01/I-01 w cenach bieżących. Wybór tego sprawozdania wynikał z dwóch przesłanek. Po pierwsze, zawierało ono pozycje kosztów, za pomocą których można było zdefiniować zjawisko outsourcingu i je zmierzyć. Po drugie, jako jedyne sprawozdanie składane do GUS, umożliwiała ono zebranie danych w okresach półrocznych, co ma istotne znaczenie dla poprawności modelowania ekonometrycznego w badanym okresie. Przyjęcie okresów półrocznych zwiększyło liczbę obserwacji dla przyjętego okresu 2005–2013 z  $n=9$  do  $n=18$ .

Na potrzeby opracowywanego zagadnienia przyjęto założenie, że wszelkie przedsięwzięcia podejmowane przez przedsiębiorstwa w trakcie ich funkcjonowania, w tym outsourcing, znajdują odzwierciedlenie w syntetycznych wynikach ekonomicznych, zawartych w sprawozdaniach finansowych. Dlatego do pomiaru zjawiska outsourcingu na poziomie firmy przyjęto nakłady takich czynników produkcji, jak dobra i usługi pośrednie przeznaczone do dalszej produkcji w ramach firmy [por. Lawrence 1994]. Wartościowym odpowiednikiem zdefiniowanych nakładów są odpowiadające im rodzaje kosztów działalności operacyjnej. Należą do nich: koszty zużycia materiałów i energii (z wyłączeniem energii), koszty usług obcych, pozostałe koszty rodzajowe (z wyłączeniem podróży służbowych). Do pomiaru zmiennych produkcji, za-

trudnienia, kosztów pracy przyjęto odpowiadające im kategorie, takie jak: przychody ze sprzedaży i zrównane z nim, przeciętne zatrudnienie pracowników w danym okresie w przeliczeniu na pełne etaty oraz koszty wynagrodzeń powiększone o obowiązujące obciążenia z tytułu ubezpieczeń społecznych. Aby wyeliminować zakłócenia wynikające ze wzrostu cen, dokonano także urealnienia udostępnionych przez GUS danych w cenach bieżących za pomocą deflatora. Biorąc pod uwagę założenia: o różnorodności firm, oraz o mierzeniu outsourcingu za pomocą zużycia pośredniego, przyjęto wskaźnik cen dóbr konsumpcyjnych (CPI) na poziomie 125,3% cen stałych przy roku odniesienia 2005 [por. <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ceny-handel/wskazniki-cen/>]. Autorka jest świadoma błędu wynikającego z trudności w dopasowaniu deflatora, jednak stoi na stanowisku, że urealnienie za pomocą CPI będzie ukazywać faktyczną wartość tych kategorii w porównaniach statystycznych niż pozostawienie ich w cenach nominalnych (bieżących).

## Model ekonometryczny zależności pomiędzy outsourcingiem (zmienną objaśnianą) a produkcją, zatrudnieniem i kosztami pracy (zmiennymi objaśniającymi)

Wnioski wynikające z analizy wstępnej zależności pomiędzy zmiennymi outsourcingu, kosztów pracy, zatrudnienia i produkcji dla obu grup podmiotów skłoniły autorkę do zastosowania modelowania ekonometrycznego do badania wzajemnej zależności pomiędzy tymi zmiennymi. Obliczone wartości współczynników zmienności wymienionych zmiennych poza zmienną „zatrudnienie” pokazują, że zróżnicowanie zmiennych kształtuje się w przedziale: 12,3–16% w małych przedsiębiorstwach oraz 10,3–12,3% w średnich przedsiębiorstwach, więc uznano je za wskaźniki statystycznie istotne. Najmniej zróżnicowaną zmienną jest zatrudnienie, którego wskaźnik zmienności kształtuje w małych i średnich przedsiębiorstwach odpowiednio na poziomie: 7,9% oraz 3,7%, co oznacza, że cecha wykazuje zróżnicowanie statystycznie nieistotne. Niska wartość tego wskaźnika może jednakże sugerować pewną prawidłowość mówiącą o tym, że wraz ze wzrostem produkcji w przedsiębiorstwach występuje tendencja do ograniczania wzrostu zatrudnienia (czynnika ekstensywnego) i zastępowania go intensywnymi czynnikami wzrostu, za które można uznać np. outsourcing, wzrost technicznego uzbrojenia pracy, wzrost produktywności pracy. Dlatego podjęto decyzję o pozostawieniu zmiennej „zatrudnienie” w modelu ekonometrycznym. Model został oszacowany na podstawie szeregów czasowych uwzględnionych zmiennych w cenach stałych roku 2005.

Zweryfikowane za pomocą korelacji liniowej Pearsona zależności wykazały występowanie bardzo wysokiej korelacji pomiędzy outsourcingiem oraz produkcją (na poziomie  $r=0,982$  dla małych i  $r=0,93$  dla średnich przedsiębiorstw) i outsourcingiem a kosztami pracy na poziomie  $r=0,927$  (małe firmy) oraz  $r=0,87$  (średnie firmy). Natomiast w obu grupach outsourcing był słabiej skorelowany ze zmienną „zatrudnienie”, która kształtowała się odpowiednio na poziomie  $r=0,642$  (małe firmy) i  $r=0,51$  (średnie firmy).

Uwzględniając przebieg dynamiki zmiennych w przyjętym modelu, należy oczekiwać, że wzrost produkcji powinien skutkować wzrostem outsourcingu oraz znacznie mniejszym wzrostem zatrudnienia, gdyż w tym przypadku dochodzi do efektu substytucji między outsourcingiem a zatrudnieniem. Również wzrost outsourcingu związany z niższymi cenami zakupu dóbr i usług pośrednich powinien skutkować obniżeniem kosztów działalności przedsiębiorstwa, w tym w szczególności kosztów pracy i zwiększeniem opłacalności produkcji.

Na podstawie wstępnej analizy zależności pomiędzy zmiennymi zbudowano oddzielne modele regresji liniowej dla małych oraz dużych firm, przedstawiające zależności pomiędzy outsourcingiem jako zmienną objaśnianą  $Y$  a zmiennymi objaśniającymi  $X_i$  ilustrującymi odpowiednio: produkcję ( $X_1$ ), koszty pracy ( $X_2$ ) i zatrudnienie ( $X_3$ ). I tak ogólny model dla obu grup firm przyjmuje postać:

$$Y_s = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + \varepsilon, \quad (1)$$

Gdzie:  $\alpha_0, \alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$  – parametry modeli, a  $\varepsilon$  – składnik losowy.

Do badania regresji liniowej o powyższej funkcji wybrano klasyczną metodę najmniejszych kwadratów (KMNK). Postępując zgodnie z etapami budowy modelu ekonometrycznego opartego na szeregach czasowych [Nowak 2002, Kufel 2011] oszacowano przy pomocy oprogramowania GRETL parametry strukturalne modeli oraz dokonano ich weryfikacji za pomocą testów oceniających: istotność parametrów strukturalnych, stopień dopasowania modelu do danych empirycznych, normalność składnika resztowego, współliniowość zmiennych objaśniających, wariancji składnika losowego, czyli heteroskedastyczność, liniowość postaci analitycznej modelu oraz autokorelację procesu resztowego. Testy, jak podaje Kufel, miały pomóc w uzyskaniu odpowiedzi, czy model ma dobre własności jakościowe, aby możliwa była jego praktyczna przydatność w interpretacji wyników [Kufel 2011, s. 119]. Do oceny poziomu istotności świadczącego o wynikach istotnych statystycznie przyjętych testów w obu modelach zastosowano umownie próg  $\alpha = 0,05$ .

Przeprowadzona estymacja modelu dla małych firm wykazała, że zgodnie z testem t-Studenta, parametrem statystycznie nieistotnym okazała się stała  $\alpha_0$ . Z tego powodu w kolejnym kroku usunięto stałą o najwyższej wartości  $p$  i dokonano estymacji modelu bez niej. Wyniki tej estymacji przedstawia Tabela 1.

Tabela 1 Estymacja modelu liniowego metodą KMNK dla małych firm, N=18, zmienna objaśniana (Y) wartość outsourcingu w tys. zł w cenach stałych roku 2005

Wyszczególnienie	współczynniki	Błąd standardowy.	t-Studenta	p-value
Produkcja X1	0,32877	0,040404	8,137	<0,00001***
Koszty pracy X2	0,774316	0,366996	2,298	0,0364 **
Zatrudnienie X3	24,0962	5,17394	-4,658	0,0003***
Współczynnik determinacji R2	0,9994	Skorygowany R-kwadrat	0,9993	
Suma kwadratówreszt	2,42e+13	Błąd standardowy reszt	1271349	
F(3, 15)	8328,36	Wartość p dla testu F	<0,000001	
LM-testnieliniowości	4,38186	Wartość p dla testu LM st	0,22307	
Wartość p dla testu na normalność rozkładu reszt Chi -kwadrat	0,97893	Wartość p dla testu White'a Stat. Durбина-Watsona	0,2337 2,8906	
Wartość p dla testu na autokorelację rzędu 1	0,055	Wartość p dla testuna stabilność parametrów Harvey-Colliera	0,0888	

Uwagi : poziomy istotności \* $\alpha < 0,1$ , \*\* $\alpha < 0,05$  oraz \*\*\*  $\alpha < 0,01$

Źródło: Obliczenia własne

Estymację modelu dla średnich firm przedstawia Tabela 2. Wszystkie zmienne uwzględnione w modelu dla średnich firm włącznie ze stałą są istotne statystycznie. Można zatem sądzić, że model zawiera zmienne istotne, czyli zmienne wpływające w określony sposób na poziom outsourcingu.

Tabela 2 Estymacja modelu liniowego metodą KMNK dla średnich firm, N=18, zmienna objaśniana (Y) wartość outsourcingu w tys. zł w cenach stałych roku 2005

Wyszczególnienie	współczynniki	Błąd standardowy.	t-Studenta	p-value
const	103368 000	2,38497e+07	4,334	0,0007 ***
Produkcja X1	0,386512	0,0664001	5,821	0,000044***
Koszty pracy X2	2,33392	0,648279	3,6	0,0029 ***
Zatrudnienie X3	-120,214	21,5501	-5,578	0,00007***
Współczynnik determinacji R2	0,960182	Skorygowany R-kwadrat	0,951649	
Suma kwadratówreszt	1,18e+14	Błąd standardowy reszt	2907031	
F(3, 14)	112,5326	Wartość p dla testu F	<0,000001	
LM-testnieliniowości	2,85893	Wartość p dla testu LM st	0,41389	
Wartość p dla testu na normalność rozkładu reszt Chi -kwadrat	0,82772	Wartość p dla testu White'a Stat. Durбина-Watsona	0,3599 1,213906	
Wartość p dla testu na autokorelację rzędu 1	0,086	Wartość p dla testuna stabilność parametrów Harvey-Colliera	0,059	

Uwagi : poziomy istotności \* $\alpha < 0,1$ , \*\* $\alpha < 0,05$  oraz \*\*\*  $\alpha < 0,01$

Źródło: Obliczenia własne

Z danych zawartych w tab.1 i 2 wynika, że dopasowanie obu modeli do danych wynosi powyżej 90%, czyli bardzo wysokie. Przeprowadzona ocena współliniowości zmiennych objaśniających występujących w modelu wyka-

zała, że nie występuje problem współliniowości, gdyż wartość statystyki VIF (VarianceInflatorFactor), czyli czynnika inflacji wariancji kształtuje się poniżej 10 [Gruszczyński i in. 2009, s. 58; Kufel 2011, s. 65]. Dla małych firm kształtuje się on na poziomie 2,03–6,08, natomiast dla średnich kształtuje się on na poziomie 2,83–8,5, co oznacza że skorelowanie zmiennych objaśniających nie zakłóca jakości skonstruowanego modelu ekonometrycznego. Także przeprowadzone testy oceny istotności parametrów (test t-Studenta, ora F-Snedecora) pokazują, że w przypadku modelu małych firm zmienna „koszty pracy” i zmienna „zatrudnienie” charakteryzują się nieco słabszym oddziaływaniem na outsourcing niż zmienna produkcji, pomimo że w przypadku każdej ze zmiennych prawdopodobieństwo popełnienia błędu  $p$  kształtuje się na poziomie nieprzekraczającym poziomu istotności  $\alpha$ .

Należy także dodać, że w modelu ekonometrycznym dla małych firm oszacowana wartość autokorelacji składnika resztowego  $p=0,055$  minimalnie przekracza zadany poziom istotności  $\alpha$ , co może sugerować podatność analizowanego modelu na autokorelację i nieco słabszą efektywność estymatora według KMNK. W celu skorzystano z jednej z metod uogólnionej metody najmniejszych kwadratów (UMNK) – metody Cochrane’a–Orcutta. aby zweryfikować, czy poprawiłyby się efektywność oszacowanego równania. Aby zwiększyć efektywność oszacowanego równania zastosowano uogólnioną metodę najmniejszych kwadratów. Zgodnie z nią na przyjętym poziomie istotności  $\alpha$  wszystkie zmienne byłyby istotne statystycznie na poziomie  $\alpha=0,01$ , co wskazywałoby na dobre własności jakościowe. Jeśli natomiast założymy, że oszacowana wartość parametru  $p=0,055$  wskazuje na brak autokorelacji czynnika resztowego, to podobnie jak inne testy, potwierdzają wysoką jakość oszacowanego modelu.

Z kolei model ekonometryczny dla średnich firm jest modelem, który przeszedł pozytywnie weryfikację pod kątem testów weryfikujących dopasowanie modelu do opisu rzeczywistości. Oszacowana w nich wartość  $p$  była w każdym przypadku większa niż zadany poziom istotności.

Reasumując, z prawdopodobieństwem 95-procentowym należy wnioskować, że w przypadku małych firm wzrost wielkości produkcji o jeden tysiąc złotych towarzyszy wzrost wartości outsourcingu o 378,87 zł przy założeniu stałości pozostałych czynników. Wzrost kosztów pracy o tysiąc złotych, ceteris paribus, powodował wzrost outsourcingu o 774zł. Natomiast wzrost zatrudnienia o 1 osobę, ceteris paribus, ograniczał outsourcing, przyczyniając się do jego spadku o 120 tys. zł.



---

## Zakończenie

Na podstawie powyższych rozważań i przeprowadzonych analiz empirycznych możemy uznać, że zmiany w poziomie outsourcingu są wynikiem zmian w produkcji oraz w zatrudnieniu i kosztach pracy. Ich oddziaływanie jest jednakże zróżnicowane. Przeprowadzona analiza empiryczna pokazała, że w małych przedsiębiorstwach do wzrostu outsourcingu przyczyniły się takie czynniki, jak: wzrost produkcji, kosztów pracy i zatrudnienia. Możemy zatem uznać, że w małych przedsiębiorstwach zwiększenia rozmiarów produkcji wymagało zastosowania outsourcingu do częściowego uzupełnienia wzrostu zatrudnienia oraz kosztów pracy. Podjęte działania outsourcingowe były pozytywnie skorelowane ze wzrostem kosztów pracy oraz zatrudnienia. Natomiast bardziej zróżnicowane skutki oddziaływania na wykorzystanie outsourcingu wystąpiły w średnich przedsiębiorstwach. Zwiększanie rozmiarów outsourcingu było pozytywnie skorelowane ze wzrostem produkcji i kosztów pracy, zaś negatywnie ze wzrostem zatrudnienia. Powyższe zależności mogą być bodźcem do dalszych interesujących badań w celu rozpoznania, przy których rodzajach działalności wraz ze wzrostem outsourcingu następuje także wzrost zatrudnienia i kosztów pracy, a przy których może występować sytuacja odwrotna.

---

## Bibliografia

- Amiti M., Wei S-J (2005a)**, *Fear of service outsourcing: is it justified?*, „Economic Policy” April.
- Amiti M., Wei S-J. (2005b)**, *Service offshoring, productivity and employment: Evidence from United States*, IMI Working Paper, WPO/05/2238, Research Department, IMF.
- Amiti M. & Wei, S.J. (2009)**, *Service offshoring, productivity and employment: Evidence from the U.S.* *The World Economy*, Z. 32, nr 2.
- Amiti M., Wei S.J. (2009)**, *Service offshoring, productivity and employment: Evidence from the U.S.* „The World Economy”, Z. 32, nr 2.
- Crino R. (2010)**, *Employment effects of service offshoring: Evidence from matched firms*, „Economic Letters”, Z. 107, nr 2.
- Dziechciarz J. (2002)**, *Ekonometria. Metody, przykłady, zadania*, Wydawnictwo AE, Wrocław.
- Egger H., Falkinger J. (2006)**, *The role of public infrastructure and subsidies for firm location and international outsourcing*, „European Economic Review”, nr 50.
- Gierszewska G., Romanowska M. (2002)**, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ceny-handel/wskazniki-cen/> [02.02.2015]
- Kryńska E. (2003)**, *Kontraktowanie pracy* [w:] E. Kryńska [red.], *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, IPiSS, Warszawa.
- Kufel T. (2011)**, *Ekonometria. Rozwiązywanie problemów z wykorzystaniem programu GRETL*, PWN, Warszawa.
- Lawrence R.Z. (1994)**, *Trade, multinationals, & labor*, NBER Working Paper, nr 4836, National Bureau of Economic Research.
- Nowak E. (2002)**, *Zarys metod ekonometrii*, PWN, Warszawa.
- Olsen K.B., Ibsen R. Westergaard-Nielsen N. (2004)**, *Does outsourcing create unemployment? The case of the Danish textile and clothing industry*, Working Paper, no. 04-5, Department of Economics, Aarhus School of Business.
- Porter M. E. (1985)**, *Competitive Advantage*. The Free Press. New York.
- Radło M.-J. (2013)**, *Offshoring i outsourcing. Implikacje dla gospodarki i przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Rybiński K. (2007)**, *Globalizacja w trzech odślonach*, Difin, Warszawa.
- Szymaniak A. (red.) (2006)**, *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared service centers*, Oficyna Wydawnicza Łośgraf, Deloitte, Warszawa.
- Thangavelu S.M, Chongvilaivan A. (2011)** *The impact of material and service outsourcing on employment in Thailand's manufacturing industries*, „Applied Economic”, nr 43.

**Małgorzata Okręglicka**

Uniwersytet w Białymstoku

## Zastosowanie lean management w małych przedsiębiorstwach

### **The Use of Lean Management in Small Enterprises**

---

**Abstract:** Lean management is an approach to running an organization that supports the concept of continuous improvement, a long-term approach to work that systematically seeks to achieve changes in processes in order to improve efficiency and quality. Lean management is a systemic method for the elimination of waste. It seeks to eliminate any waste of time, effort or money by identifying each step in a business process and then revising or cutting out steps that do not create value. Lean management is a universal method of business management, but it is most suitable for large manufacturing companies. Small businesses, due to their specificity, face many barriers in the implementation of lean. The purpose of this article is to show the usefulness and limitations of the application of lean management in the sector of small enterprises, based on a review of the economic literature.

**Key-words:** lean management, lean manufacturing, small enterprises.

## Wprowadzenie

Nauka o zarządzaniu to nauka dynamicznie ewoluująca. W miarę rozwoju społeczno-gospodarczego pojawiają się nowe metody i narzędzia zarządzania. I tak w ostatnich dekadach rozpowszechniły się takie pojęcia jak: *benchmarking*, *controlling*, *outsourcing*, *total quality management*, *process management* czy właśnie *lean management*. Należy zauważyć, że zazwy-

czasem nowe rozwiązania powstają w okresach niekorzystnych dla gospodarki czy sektora przedsiębiorstw i są odpowiedzią na pojawiającą się potrzebę poprawy efektywności funkcjonowania organizacji.

Określenie *lean management* jest pochodzenia angloamerykańskiego i oznacza szczupłe (oszczędne, „odchudzone”) zarządzanie<sup>1</sup>. *Lean management* zyskało znaczną popularność po tym, jak w 1990 r. J. Womack, D. Jones i D. Roos opublikowali książkę pt. *The Machine That Changed the World*, w której opisali sposób na radykalną zmianę efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, stosując podejście i narzędzia, jakie z sukcesem zastosowała w produkcji Toyota. Ta „szczupła” produkcja zużywa o połowę mniej ludzkiego wysiłku w fabryce, przestrzeni produkcyjnej, inwestycji w narzędzia czy pracy inżynierskiej, niezbędnej do opracowania nowego produktu, w dwukrotnie krótszym czasie [Faron 2011, s. 69]. Jednocześnie wymaga utrzymywania mniej niż połowy zapasów, zmniejsza liczbę błędów i produkuje większy, stale rosnący asortyment produktów [Womack, Jones, Roos 1990, s. 1–11]. Zatem filary systemu *lean management* w firmie oparte są na ciągłym doskonaleniu, poprawie wydajności i redukcji kosztów [Cooper and Maskell 2008, ss. 57–65].

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie przydatności i ograniczeń zastosowania *lean management* w sektorze małych przedsiębiorstw w oparciu o przegląd krajowej i zagranicznej literatury ekonomicznej.

## Zarys koncepcji *lean management*

Lean jako metoda poprawy produktywności przedsiębiorstwa pozyskała trwałe miejsce w teorii zarządzania w ostatnich latach. W ostatnich dwóch dekadach notuje się stale rosnącą liczbę wdrożeń i przekształceń *lean management* na świecie [Bruun, Mefford 2004, ss. 247–260]. Połączenie ludzi zorientowanych na filozofię lean z prostymi, lecz efektywnymi metodami prowadzi do znaczących usprawnień w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Zasady *lean management* są uniwersalne. Teoretycznie rzecz ujmując, można je wdrożyć dosłownie wszędzie: w każdym przedsiębiorstwie, branży, w każdym państwie na świecie, jednak pod warunkiem, że zostaną podjęte i systematycznie realizowane odpowiednie działania [Womack, Jones 2010, s. 3].

Wskazuje się na fakt, że już w latach 80. amerykański przemysł był mało konkurencyjny, w porównaniu do przemysłu niektórych azjatyckich krajów. Szczególnie dobitnie pokazały to osiągnięcia Toyoty w przemyśle motoryzacyjnym. Pomimo takiej świadomości musiały minąć kolejne lata, aby koncepcja 1. Z uwagi, iż podejście odnosi się w praktyce przede wszystkim do produkcji, stosowane jest również węższe określenie *lean manufacturing*.

cja *lean management* została w pełni zrozumiana tj. że jest to nie tylko zestaw narzędzi i technik, które okazują się bezwartościowe, jeśli pracownicy nie wprowadzą ich w życie, aby z ich pomocą doskonalili swoją pracę [Liker 1997, s. 141]. *Lean management* tworzy przewagę poprzez koncentrację na doskonaleniu każdej czynności tworzącej wartość dodaną oraz eliminacji wszelkich czynności, które jej nie tworzą [Cuatrecasas-Arbós 2002, ss. 169–183]. Trwałe przekształcenie firmy następuje tylko wtedy, kiedy każda czynność zwiększająca wartość dodaną podlega ciągłej transformacji polegającej na eliminowaniu marnotrawstwa i umożliwieniu przepływu wartości do klienta [Byrne 2013, s. xix]. Mając na uwadze istotę *lean management*, największe efekty jego wdrożenia zauważane są w przedsiębiorstwach produkcyjnych o dużej skali produkcji, gdzie występuje spora liczba odrębnych, powtarzalnych operacji/czynności produkcyjnych, które mogą zostać wystandaryzowane [Powell, Riezebos, Strandhagen 2013, ss. 395–409]. Dzięki wdrożeniu koncepcji *lean management* w przedsiębiorstwie powinna poprawić się jakość jego działań oraz zwiększyć się zadowolenie klientów. Dzięki obniżeniu kosztów funkcjonowania, przy jednoczesnym zachowaniu poziomu jakości, przedsiębiorstwo może zaoferować klientom niższe ceny lub generując wyższe niż u konkurencji marże przyspieszyć własny rozwój i zasięg rynkowy [Walentynowicz 2013, s. 95].

Szczupłe podejście wyróżnia pięć zasad, stanowiących fundament i jednocześnie drogę postępowania, którą można odnieść zarówno do przedsiębiorstwa jako całości, ale też do pojedynczych procesów, jak i działań konkretnego pracownika [Hines 2003, s. 8]:

- selekcji – określenie czynności przynoszących wartość z punktu widzenia klienta,
- systematyki – identyfikacja wszystkich czynności, które są obecnie niezbędne do wytworzenia produktu wzdłuż całego łańcucha wartości, co pozwoli zidentyfikować czynności będące marnotrawstwem,
- sprzątnania – stworzenie nowego łańcuch wartości, wolnego od marnotrawstwa w postaci przestojów, zakłóceń, powrotów itp.,
- standaryzacji – wykonywanie tego, czego wymaga klient,
- samodyscypliny – stałe dążenie do perfekcji, poprzez usuwanie rozpoznanych przyczyn marnotrawstwa.

Należy zaznaczyć, że tylko niewielka liczba przedsiębiorstw zauważyła krótkoterminowe korzyści z wdrożenia *lean management*. Większość, pomimo inwestycji w szkolenia i dostosowanie systemów motywacyjnych do nowego typu zarządzania, może liczyć na poprawę wyników dopiero w długim okresie [Camacho-Miñano i in. 2013, ss. 1098–1116].

Jak wskazuje K. Zimniewicz [2003, s. 73], na podstawie badań niemieckich koncernów, korzyści z wprowadzenia *lean management* to m.in.:

- poprawa konkurencyjności w wyniku redukcji kosztów, zmniejszenie rozrzutności, poprawa jakości,
- zwiększenie wydajności pracy, spłaszczenie hierarchii, skrócenie czasu podejmowania decyzji,
- zwrócenie większej uwagi na potrzeby i życzenia klientów,
- zwiększenie zadowolenia pracowników dzięki lepszej komunikacji między kierownikami a podwładnymi,
- silniejsza motywacja pracowników i ich utożsamianie się z sukcesami organizacji.

Z kolei B. Nogalski i P. Walentynowicz [2011, s. 362] wśród innych zalet wdrożenia *lean manufacturing* wymienili: ograniczenie powierzchni produkcyjnej, ograniczenie nakładów na oprzyrządowanie produkcji nawet o 50%, skrócenie cyklu produkcyjnego średnio o 40%, redukcję liczby usterek o ponad połowę, redukcję czasu przezbrojeń o 40%, zmniejszenie zapotrzebowania na siłę roboczą o ok. 30%, zapewnienie znacznie większej różnorodności wyrobów czy uzyskanie znacznie wyższego poziomu obsługi klienta.

*Lean management* to nie tylko zalety, ale i zagrożenia. Wskazuje się tu zwłaszcza na te w obszarze psychospołecznym organizacji. Skuteczne wdrożenie *lean management* wiąże się często z redukcją zatrudnienia, co budzi opór pracowników. Ci, którzy pozostają, doświadczają stresu, związanego ze zmianami funkcjonowania przedsiębiorstwa. Konieczna jest zmiana nawyków i sposobów myślenia, co dla wielu pracowników stanowi wyzwanie. Dodatkowo *lean management* wymaga zarówno od managerów, jak i od pracowników ciągłego uczenia się, doskonalenia i szukania obszarów zakłóceń. Jest to dodatkowy wysiłek, który zgodnie z teoriami motywacji powinien być sprzężony z dodatkowymi korzyściami dla pracownika. Nie zawsze ma to zastosowanie w organizacji, która nastawiona jest na oszczędności [Walentynowicz 2013, s. 102].

Wdrażanie narzędzi szczupłego zarządzania wskazuje problemy wymagające działań zaradczych, ale to wciąż nie daje pewności, że pracownicy i managerowie będą pracowali nad rozwiązaniem pojawiających się problemów. Doskonalenie często zostaje zaniechane, gdyż zarządzający odkładają je w czasie, skupiając się na osiągnięciu wyników bieżących, opartych na zysku, przez pryzmat których są oceniani [Meade, Kumar, White 2010, ss. 858–871]. Ponadto z powodu oporu ludzi przed zmianą, wysiłek wkładany w doskonalenie słabnie, aż w końcu całkowicie zamiera. Najbardziej szkoda sytuacji, w których ludzie chcą coś udoskonalić, ale nie mają odpowiednich umiejętności. Skutkiem tego jest reagowanie na problemy jedynie w krytycznych momentach [Graupp, Wrona 2010, s. 182].

Zatem *lean management* powinno być postrzegane jako proces, którego zasięg w dużym stopniu zależy od środowiska firmy. Stanowi ono strategicz-

ne źródło wspierania trwałej, strategicznej przewagi rynkowej organizacji [Lewis 2000, ss. 959–978]. Jak wskazują badania, to właśnie otoczenie (wewnętrzne i zewnętrzne) ma (zwłaszcza w przypadku małych firm) w sposób decydujący wpływa na jego funkcjonowanie [Lemańska-Majdzik 2013, ss. 102–110]. Zmiana kultury firmy, tak aby podlegała ona procesowi ciągłego uczenia się, ciągłej poprawy, budowania zaufania i szacunku jest bardzo trudnym wyzwaniem. Lean management to zatem niekończące się zadanie [Elbert 2013, s. 262].

## Lean management i jego zastosowanie w małych przedsiębiorstwach

Zastosowanie różnorodnych narzędzi poprawy produktywności i efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, m.in. *lean management (lean manufacturing)* w dużych przedsiębiorstwach jest w literaturze szeroko omawiane [Panzollo 1998, ss. 43–55; Shah, Ward 2003, ss. 129–149; Hines, Howleg, Rich 2004, ss. 994–1011]. Jeżeli chodzi natomiast o praktyczne zastosowanie tych rozwiązań w małych i średnich przedsiębiorstwach, jest to zawsze wyzwanie.

*Lean management* jest sprawdzoną metodą poprawy efektywności gospodarowania. Mimo iż teoretycznie metoda ta ma wręcz nieograniczone zastosowanie, w praktyce największe korzyści przynosi dużym firmom. Wynika to z wielu ograniczeń, jakie napotyka wdrożenie koncepcji lean w małych podmiotach, zwłaszcza ograniczeń płynących ze strony czynnika ludzkiego. Powoduje to, że zastosowanie *lean* w małych przedsiębiorstwach często się po prostu nie sprawdza [Shah, Ward 2003, ss. 129–149].

W pierwszej kolejności można wskazać, że wiedza o *lean management* rozpowszechniona jest wśród dużych podmiotów, zwłaszcza producentów, a znacznie słabiej wśród małych i średnich przedsiębiorstw [Van Landeghem 2011, ss. 13–18]. To właśnie one wskazują najczęściej na problem wdrożenia zasad *lean*, podkreślając znaczną rozbieżność pomiędzy teorią a praktyką gospodarczą w tym zakresie. Aby w pełni wdrożyć *lean*, dobrze byłoby zacząć już od projektowania zakładu produkcyjnego, co wiąże się ze znacznymi nakładami kapitałowymi, często niedostępnymi małym podmiotom. Stąd w przypadku małych podmiotów gospodarczych lepsze mogłoby być zapoznanie się z podstawowymi zasadami *lean* i dostosowaniem ich do sytuacji konkretnego przedsiębiorstwa [Parker 2010, s. 12].

Dodatkowo można podkreślić, że na drodze do skutecznego wdrożenia *lean management* stoi często sam właściciel małej firmy, mimo tego że to właśnie on zainicjował zmiany. Wprowadzenie *lean management* nie jest

drobną zmianą czy usprawnieniem, tylko kompletną przemianą sposobu gospodarowania, nastawioną na ciągłe doskonalenie, poszukiwanie i eliminowanie obszarów zakłóceń. Właściciel małej firmy, którą sam ją założył i doprowadził do jej rozwoju, nie jest przyzwyczajony do takich zmian i poszukiwań. Wymagałoby to od niego przyznania się do tego, że popełnił wiele błędów, że nie wie wszystkiego i będzie musiał się nauczyć zarządzać firmą w inny sposób. Jest to trudne dla kogoś, kto osiągając sukces, uważa przyjęte rozwiązania za najlepsze, kto jest liderem przekonanym o swojej nieomyślności [Elbert 2013, s. 263].

Analizując przyczyny, dla których *lean management* to koncepcja o ograniczonym zastosowaniu w małych podmiotach, należy wskazać styl zarządzania, który nastawiony jest głównie na zarządzanie krótkoterminowe [Antony, Kumar, Madu 2005, ss. 860–874]. Drugoplanowo traktuje się w małych firmach podejście strategiczne (długoterminowe) w planowaniu i zarządzaniu [Smarti in.2004, ss. 2–12], co powoduje, że firma czasami przerywa wdrożenie *lean management*, nie widząc bieżących efektów, a nie chcąc czekać na te, które pojawią się po dłuższym czasie (jak to często ma miejsce w przypadku wdrożenia *lean management*).

Na pozór wydawałoby się, że w małych przedsiębiorstwach organizacja i styl zarządzania są raczej sprzyjające dla wdrożenia *lean management*. Chodzi tu w szczególności o sprawne (bezpośrednie) zarządzanie przez właścicieli [Achangaet al.2006, ss. 460–471], scentralizowane i nieformalne zarządzanie, obejmujące całość obszarów działalności przedsiębiorstwa, zorientowane na ludzi, a nie na zadania [Ghobadian, Galiear 1996, ss. 83–106]. Każdy z tych ostatnich elementów wydaje się być raczej spójny z koncepcją *lean*. W praktyce pojawia się jednak problem chociażby wdrożenia standardów pracy w tak nieformalnych strukturach. Pracownicy wykonują w małych firmach jednocześnie wiele czynności, często zleczanych w sposób doraźny. Stanowi to ograniczenie, które trudno przekroczyć, próbując wdrożyć ten nowy sposób zarządzania.

Istotną rolę w zapewnieniu powodzenia projektom *lean management* odgrywa prawidłowe zarządzanie zasobami ludzkimi, trwałe podtrzymywanie ich zaangażowania i zachęcanie do transformacji wiedzy ukrytej w wiedzę jawną [Grudowski i in. 2012, s. 35]. Należy zauważyć, że małe przedsiębiorstwa w Polsce mają ograniczone możliwości motywowania pracowników. Znaczna część zatrudnionych to pracownicy sezonowi lub pracujący w oparciu o umowy „śmieciovowe”, nie wspominając o zatrudnieniu „na czarno”, które stanowi w Polsce znaczny odsetek ogółu zatrudnionych. Tacy pracownicy nie rozumieją i nie akceptują zasad *lean management*, chociażby z uwagi na brak perspektyw pracy w danym przedsiębiorstwie.



Kolejnym kluczowym czynnikiem, który wskazywany jest jako bariera wdrożenia zarządzania *lean* w małych firmach to ograniczoność zasobów. Brak odpowiednich umiejętności, zasobów ludzkich i środków finansowych powodują poważne trudności w realizacji działań zgodnie z koncepcją *lean* [Antony, Kumar, Madu 2005, ss. 860–874]. Większe (zasobniej-sze) przedsiębiorstwa wykorzystują zwykle zewnętrznych konsultantów lub narzędzi wspomagających wdrożenie koncepcji *lean* w przedsiębiorstwie. Mniejsze firmy korzystają z takich metod w ograniczonym zakresie, uznając je za zbyt skomplikowane, czasochłonne czy zbyt kosztowne [Golicic, Medland 2007, ss. 261–264]. W praktyce elastyczność zarządzania małą organizacją nie stanowią przeciwwagi dla barier wdrożenia *lean*, jakimi są braki kapitałowe oraz ograniczoność umiejętności i specjalizacji pracy [Achanga et al. 2006, ss. 460–471]. Zatem wyzwaniem jest znalezienie sposobu, który wykorzystuje mocne strony małej firmy, a jednocześnie unika ograniczeń dla zastosowania *lean management*.

Koszty wdrożenia nowych pomysłów i brak zrozumienia i niewłaściwe zastosowanie narzędzi i technik to tylko niektóre z istotnych problemów udokumentowanych przez naukowców [Zulfiqar 2007 ss. 428–440; Hicks, Mathews 2010, ss. 585–602]. Co więcej, większość zarządzających małą firmą nie jest w stanie dokonać odpowiedniej analizy finansowej bieżącej sytuacji oraz korzyści i kosztów zastosowania rozwiązań szczupłego zarządzania. Wynika to z braku niezbędnych danych źródłowych i uproszczonych form gospodarowania. Nie widząc potencjalnych, wymiernych korzyści trudno podejmować decyzję o reorganizacji firmy w tak dużym zakresie, jakiego wymaga *lean*.

Kiedy próbuje się bezpośrednio przekazać zasady *lean* małemu przedsiębiorcy, można napotkać na brak zrozumienia, wydaje się bowiem, że mała firma i tak funkcjonuje w oparciu o analogiczne zasady. *Lean management* zakłada przykładowo pełne nastawienie na oczekiwania i potrzeby klienta. Najczęściej tak właśnie funkcjonują małe firmy, a te które tego nie robią – upadają. Z drugiej strony, kiedy mówi się o likwidacji marnotrawstwa w każdym jego przejawie, okazuje się, że personel małej firmy jest i tak już nadmiernie obciążony, a każdy pracownik wykonuje najczęściej zbyt wiele czynności. Pojawia się zatem pytanie, gdzie tu marnotrawstwo [Bohan 2010, ss. 36–37]. Oczywiście funkcjonowanie małej firmy nie odzwierciedla zasad *lean management*, jednak powstaje problem z przekonaniem zarządzających i pracowników o potrzebie zmian.

Na koniec należy podkreślić, że niewłaściwe wdrożenie *lean management*, zwłaszcza bez akceptacji wewnątrz przedsiębiorstwa może przynieść wiele szkód. Występujące zagrożenia niewłaściwego wdrożenia *lean* to m.in.: przekształcenie się koncepcji w prostą racjonalizację, groźba obniżenia płynności

i spadek jakości – jeśli gwałtownie redukujemy koszty, stres pracowników i spadek motywacji, powierzchowną redukcję personelu (produkcyjnego), a wzrost zapotrzebowania na siły fachowe, głównie te związane z wdrożeniem *lean management*, co może obniżyć moce produkcyjne [Zimniewicz 2003, ss. 73–74]. Do tego dochodzą dodatkowe koszty, które przedsiębiorstwo musi ponosić: nakłady na nowszą technologię i informatyzację, konieczność opracowania kompleksowej koncepcji i wprowadzenia zmian, liczne szkolenie i doksztalcanie pracowników, itd. [Nogalski, Walentynowicz 2007, s. 285]. W małej firmie może się wręcz okazać, że nakłady na wdrożenie *lean management* będą większe niż odniesione korzyści.

## Wnioski

*Lean management* można określić jako jedną z najpopularniejszych metod zarządzania, które pojawiły się w ostatnich latach. Założenia *lean* mają zastosowanie we wszelkiego rodzaju organizacjach, jednak w praktyce najlepsze rezultaty osiągają tu duże przedsiębiorstwa, produkujące na masową skalę.

Małe podmioty gospodarcze również mogą odnosić korzyści z zastosowania *lean management*, eliminacja marnotrawstwa jest przecież wpływającym pozytywnie na osiągnięte wyniki. Problematyczne staje się jednak wdrożenie koncepcji *lean* w przedsiębiorstwach, które działają bardzo elastycznie i w nieusystematyzowany sposób. Specyfika małej firmy utrudnia zastosowanie zasad *lean management*, a opór powstaje zarówno na poziomie kierowniczym, jak i na poziomie szeregowych pracowników. *Lean management* wymaga bowiem większego zaangażowania, co zazwyczaj nie jest poparte odpowiednią motywacją.

Analizując zastosowanie *lean management* w małych firmach, należy zadać sobie podstawowe pytanie co do zasadności takiego rozwiązania. Szczególnie dotyczy to małych firm w fazie wzrostu. Bazują one bowiem na spontaniczności, „łapaniu” okazji rynkowych” i nieszablonowości działań. W takim przypadku wprowadzenie zasad szczupłego zarządzania, które w mniejszym lub większym stopniu łączy się z systematyzowaniem działań i skupieniem się na stronie kosztowej działalności, może zniwelować jedną z podstawowych przewag takiego przedsiębiorstwa i wyhamować jego intensywny rozwój. Stąd wydaje się, że bardziej właściwe może być wybiórcze zastosowanie zasad *lean* w małych podmiotach, które zaszczepi ideę eliminowania marnotrawstwa, bez zbędnej na początku otoczki administracyjnej, która mogłaby ograniczyć kreatywność i elastyczność w gospodarowaniu.

---

## Bibliografia

- Achanga P., Shehab E., Roy R., Neider G. (2006)**, *Critical success factors for Lean implementation within SMEs*, "Journal of Manufacturing Technology Management", 17 (4).
- Antony I., Kumar M., Madu C.N. (2005)**, *Six sigma in small- and medium-sized UK manufacturing enterprises*, "International Journal of Quality and Reliability Management", nr 22 (8).
- Bohan R. (2010)**, *Small Manufacturers Need to be agile, not Lean*, "Industry Week/IW", nr 259 (11).
- Bruun P., Mefford R.N. (2004)**, *Lean production and the Internet*, "International Journal of Production Economics", nr 89 (3).
- Byrne A. (2013)**, *Jak zrewolucjonizować firmę dzięki Lean Management*, Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław.
- Camacho-Miñano M., Moyano-Fuentes J., Sacristán-Díaz M. (2013)**, *What can we learn from the evolution of research on lean management assessment?*, "International Journal of Production Research", nr 51 (4).
- Cooper R., Maskell B. (2008)**, *How to manage through worse-before-better*, "MIT Sloan Management Review", nr 49 (4).
- Cuatrecasas-Arbós L. (2002)**, *Design of a rapid response and high efficiency service by lean production principles: Methodology and evaluation of variability of performance*, "International Journal of Production Economics", nr 80 (2).
- Elbert M. (2013)**, *Lean Production for the small company*, CRC Press Taylor&Francis group, Boca Raton London New York.
- Faron A. (2011)**, *Lean management [w:] M. Hopej, Z. Kral (red.) Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Ghobadian A., Galiear D. (1996)**, *Total Quality Management in SMEs*, "International Journal of Management Science", nr 24(1).
- Golicic S.L., Medland S. (2007)**, *Size Might Matter: A Case Study of Lean Implementation in an SME*, "Society for Marketing Advances Proceedings".
- Graupp P., Wrona R.J. (2010)**, *Podręcznik TWI Doskonalenie niezbędnych umiejętności przelożonych*, Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław.
- Grudowski P., Leseure E., Bigand M., Castelain E. (2012)**, *Wykorzystanie metodyki Lean Six Sigma w doskonaleniu funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw*, „Journal of Management and Finance”, nr 3/3.
- Hicks B.J., Matthews J. (2010)**, *The barriers to realizing sustainable process improvement: a root cause analysis of paradigms for manufacturing systems improvement*, "International Journal of Computer Integrated Manufacturing", nr 23 (7).
- Hines P. (2003)**, *Kierunek – organizacja LEAN*, Wyd. LeanQ Centrum, Gdańsk.
- Hines P., Howleg M., Rich N. (2004)**, *Learning to evolve, a review of contemporary lean thinking*, "International Journal of Operations and Production Management", nr 24 (10).

- Lemańska-Majdzik A. (2013), *Otoczenie a funkcjonowanie przedsiębiorstwa – wybrane aspekty* [w:] A. Korombel (red.), *Współczesne problemy zarządzania przedsiębiorstwami. Teoria i praktyka*, Sekcja Wydawnicza WZ Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Lewis M.A. (2000), *Lean production and sustainable competitive advantage*, "International Journal of Operations and Production Management", nr 20 (8).
- Liker J.K. (1997), *Becoming Lean: inside stores of U.S. Manufactures*, Productivity Press, New York.
- Meade D.J., Kumar S., White B. (2010), *Analysing the impact of the implementation of lean manufacturing strategies on profitability*, "Journal of the Operation Research Society", nr 61 (5).
- Nogalski B., Walentynowicz P. (2007), *Lean management, jako koncepcja podwyższenia bezpieczeństwa ekonomiczno-finansowego firmy* [w:] M. Grzybowski, J. Tomaszewski (red.), *Bezpieczeństwo w administracji i biznesie*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni, Gdynia.
- Nogalski B., Walentynowicz P. (2011), *Celowość wykorzystania Lean Management w małych przedsiębiorstwach produkcyjno-usługowych* [w:] S. Lachiewicz, M. Matejuk (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna WoltersKluwer Business, Warszawa.
- Panizzolo R. (1998), *Applying the lessons learned from 27 lean manufacturer-s-the relevance of relationships management*, "International Journal of Production Economics", nr 55.
- Parker D. (2010), *Lean lessons for Australian SMEs*, "Manufacturers' Monthly".
- Powell D., Riezebos J., Strandhagen J.O. (2013), *Lean production and ERP systems in small- and medium-sized enterprises: ERP support for pull production*, "International Journal of Production Research", nr 51 (2).
- Shah R., Ward P.T. (2003), *Lean Manufacturing: context, practice bundles, and performance*, "Journal of Operations Management", nr 21.
- Smart P.A., Maull R.S., Childe S.J., Radnor Z.J. (2004), *Capitalizing on thematic initiatives: a framework for process-based change in SMEs*, "Production Planning & Control", nr 15(1).
- Van Landeghem H. (2011), *People driven productivity lean for small businesses*, "Management Services", nr 55 (1).
- Walentynowicz P. (2013), *Uwarunkowania skuteczności wdrażania Lean Management w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Womack J.P., Jones D.T. (2010), *Szczupłe rozwiązania*, Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław.
- Womack J.P., Jones D.T., Roos D. (1990), *The Machine that Changed the World*, Rawson Associates, New York.
- Zimniewicz K. (2003), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Zulfiqar K., Rajeev B. (2007), *Identifying the need for world class manufacturing and best practice for SMEs in the UK*, "International Journal of Management and Enterprise Development", nr 4 (4).

**Emilia Grzegorzewska**

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## Wypłacalność średnich przedsiębiorstw sektora hodowli roślin i zwierząt w Polsce w latach 2003-2013<sup>1</sup>

### **Solvency of Middle-sized Enterprises Operating in the Plants and Animals Cultivation Sector in Poland in the Years 2003-2013**

---

**Abstract:** The article deals with solvency of agricultural enterprises. A special group of economic subjects has been chosen for the research – sole shareholders of the State Treasury which stay under the owner supervision of the Agricultural Property Agency. Chosen liquidity and liability ratios have been analysed. The time range covers the years 2003-2013. A comparative analysis has been carried out in relation to the singled out companies, the division criterion being the primary type of the agricultural activity. Moreover, the values of particular financial ratios have been juxtaposed with relations achieved for companies coming under the A section of the Polish Classification of Economic Activity.

**Key words:** solvency, enterprises, cultivation of plants and animals

## Wstęp

W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa wymiary płynności finansowej podmiotu gospodarczego: majątkowy i majątkowo-kapitałowy [Wędzki 2002, s. 33]. Definicje akcentujące majątkowy aspekt płynności finansowej utożsamiają ją z podatnością składników majątkowych na ich zamiany na środki pieniężne w jak najkrótszym czasie i bez utraty wartości [Grabowska 2012, s.

1. Badania przeprowadzono w ramach projektu pt. „Przewidywanie upadłości przedsiębiorstw rolnych” (nr n N112 38 14 70) finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

14]. Z kolei ujęcie majątkowo-kapitałowe odnosi się do zobowiązań finansujących majątek oraz majątku stanowiącego zabezpieczenie terminowej spłaty tych zobowiązań [Waśniewski, Skoczylas 2002, s. 428]. Płynność finansowa w tym wymiarze oznacza zdolność podmiotu do wywiązywania się w terminie z najbardziej wymagalnych (krótkoterminowych) zobowiązań [Gołębiowski 2014, s. 166, Bień 2002, s. 104, Gołębiowski, Tłaczała 2005, s. 112]. Szerszą definicję proponuje U. Wojciechowska [2001, s. 14], według której płynność finansowa wyraża zdolność przedsiębiorstwa do dokonywania zakupów wszelkiego rodzaju towarów i usług, wtedy, gdy są one potrzebne do zaspokojenia potrzeb produkcyjnych czy konsumpcyjnych jednostki, jak też zdolność do regulowania jej wszelkiego rodzaju zobowiązań finansowych w pełnej wysokości i w obowiązujących terminach. Zaprezentowane definicje uwzględniają wieloaspektowe ujęcie płynności finansowej. Zdaniem Michalskiego [2004, s. 66] zjawisko to można podzielić na trzy ściśle ze sobą powiązane zdolności, mianowicie: upłynnienia aktywów, regulowania zobowiązań i dokonywania zakupów, które wzajemnie się uzupełniają.

Analiza dorobku teoretycznego potwierdza różnorodność podejść do płynności finansowej i wypłacalności przedsiębiorstwa. Wielu autorów utożsamia płynność finansową przedsiębiorstwa z jego wypłacalnością. J. Grzywacz [2014, s. 53] zwraca uwagę, że błędem jest zamienne traktowanie obu tych kategorii, choć podkreśla przy tym, że wypłacalność jest odmianą płynności, ale postrzeganą w okresie długoterminowym. Wypłacalność z reguły traktowana jest jako trwała zdolność podmiotu do regulowania wszystkich zobowiązań [Rogowski, Lipski 2014, s. 12]. Podobny pogląd zaprezentowali Jachna i Sierpińska [2004, s. 112], podkreślając, że płynność finansowa powinna być utożsamiana ze zdolnością do terminowego regulowania zobowiązań bieżących, wypłacalność natomiast z możliwością spłaty zobowiązań długoterminowych, zaciągniętych na cele inwestycyjno-modernizacyjne. Według Pałczyńskiej-Gościńskiej Olzackiej [2013, s. 144] przedsiębiorstwo jest wypłacalne, gdy wielkość zobowiązań ogółem nie przekracza wartości majątku przedsiębiorstwa. Z kolei E. Mioduchowska-Jaroszewicz [2005, s. 25] uważa, że poziom zadłużenia nie może być wyższy od aktywów przedsiębiorstwa o więcej niż 10%.

## Cel i metodyka badań

Podstawowym celem prowadzonych badań była ocena wypłacalności przedsiębiorstw rolnych, w których zatrudnienie nie przekraczało 249 osób. Do badania wybrano 43 spółki hodowli roślin i zwierząt, w stosunku do których Agencja Nieruchomości Rolnych (ANR) sprawowała nadzór właścicielski.

Materiał badawczy stanowiły dane empiryczne pochodzące ze sprawozdań finansowych spółek za lata 2003-2013. Analizą objęto wybrane zasobowe wskaźniki płynności, wskaźnik zadłużenia ogółem oraz wskaźnik zadłużenia kapitału własnego. W literaturze przedmiotu można spotkać odmienne poglądy co do pożądanych wskaźników płynności finansowej przedsiębiorstwa (tabela 1). Należy podkreślić, że według Runowskiego [2008, s. 161] przy ocenie płynności finansowej przedsiębiorstw sektora rolnego należy wziąć pod uwagę specyfikę ich działalności gospodarczej. Postuluje się zatem uwzględnienie innych wartości wzorcowych czy punktów krytycznych. Taki pogląd prezentują również Goraj i Mańko [2009, s. 179], Mańko, Sobczyński, Sass [2008, s. 7–8], Wasilewski [2004, s. 109] oraz Wasilewski, Gałęcka [2010, s. 268–269].

Tabela 1. Wybrane wskaźniki płynności zadłużenia oraz ich wartości pożądane dla przedsiębiorstw ogółem i przedsiębiorstw rolnych

Rodzaj wskaźnika	formuła obliczeniowa	ogółem	rolnictwo
Wskaźnik płynności bieżącej	aktywa obrotowe / zobowiązania bieżące	1,2 – 2,0 (M. Sierpińska) 1,5 – 2,0 (M. Nowak, L. Bednarski, W. Gabrusewicz, A. Skowronek-Mielczarek, Z. Leszczyński) 2,0 (W. Debski, T. Waśniewski, G. Świdorska)	ok. 3 (H. Runowski)
Wskaźnik płynności podwyższonej	(aktywa obrotowe – zapasy) / zobowiązania bieżące	1,0 (M. Sierpińska, M. Jerzemowska, T. Waśniewski, M. Tyran) 1,0 – 1,2 (W. Gabrusewicz, J. Czeka, B. Dresler)	1,4 (H. Runowski)
Wskaźnik płynności wysokiej	środki pieniężne / zobowiązania bieżące	0,1 – 0,2 (M. Jerzemowska, W. Dębski, T. Waśniewski) 0,05– 0,2 (F. Bławat, W. Gabrusewicz)	0,5 – 0,7 (H. Runowski)
Wskaźnik zadłużenia ogółem	zobowiązania ogółem / suma bilansowa	0,25 – 0,5 (J. Śliwa, S. Wymysłowski)	-
Wskaźnik zadłużenia kapitału własnego	zobowiązania ogółem / kapitał własny	2, 0 (J. Śliwa, S. Wymysłowski)	-

Źródło: opracowanie na podstawie G. Gołębiowski, *Analiza rozszerzona... op. cit.*, s. 168-170, T. Korol, *Nowe podejście do analizy wskaźnikowej*, Wydawnictwo WoltersKluwer, Warszawa 2013, s. 26, H. Runowski, *Tendencje zmian w ekonomice przedsiębiorstw hodowlanych w latach 1997 – 2007*, Roczniki Nauk Rolniczych. Seria G – Ekonomia Rolnictwa, 2008, nr 1, s. 161; J. Śliwa, S. Wymysłowski, *Jak oceniać kondycję finansową przedsiębiorstwa [w:] Finanse firmy. Jak zarządzać kapitałem*, W. Szczęsny (red.), Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2003, s. 230-231.

Analizę wypłacalności przedsiębiorstw przeprowadzono na podstawie wartości średnich w ujęciu nominalnym przypadające na jedną spółkę. Badania przeprowadzono dla wszystkich spółek (SHO – spółki hodowli roślin i zwierząt ogółem) oraz poszczególnych grup spółek wyróżnionych ze względu na podstawowy kierunek prowadzonej w nich produkcji:

- SHR – spółki hodowli roślin,
- SHZ – spółki hodowli zwierząt,
- SHK – spółki hodowli koni.

Przeprowadzono analizę porównawczą wybranych wskaźników finansowych wyróżnionych grup przedsiębiorstw z wynikami osiąganymi przez całą badaną zbiorowość, a także z wartościami uzyskiwanymi przeciętnie przez przedsiębiorstwa należące do sekcji A Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD). Dane te pozyskano z raportów pt. „Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych” publikowanych przez Główny Urząd Statystyczny (GUS).

## Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Do badania wybrano 43 jednoosobowe spółki Skarbu Państwa, w stosunku do których ANR sprawowała nadzór właścicielski w latach 200-2013. Analizy prowadzono na podstawie danych finansowych 8 spółek prowadzących produkcję roślinną, 20 spółek o profilu zwierzęcym i 15 spółek hodowli koni (tabela 2). W 2013 r. przeciętne zatrudnienie w przedsiębiorstwach wynosiło 112 osób, przy czym najniższe zanotowano w spółkach hodowli koni (68 osób), zaś najwyższe w przedsiębiorstwach o profilu roślinnym. Średnia powierzchnia użytków rolnych, na których gospodarowały badane spółki, wyniosła 2445 ha. Ponownie najwyższy poziom zanotowano w przedsiębiorstwach prowadzących produkcję roślinną.

Z analizy podstawowych danych bilansowych wynika, że w 2013 r. najwyższą sumą bilansową na jedną spółkę charakteryzowały się przedsiębiorstwa o profilu roślinnym (76,7 mln zł), a przeciętnie dla badanej zbiorowości kategoria ta wyniosła 44,8 mln zł. Udział aktywów trwałych w aktywach ogółem wyniósł ponad 60%, a najwyższa wartość tego wskaźnika zanotowano w spółkach prowadzących hodowlę koni. Kapitał własny przypadający na jedno przedsiębiorstwo wyniósł 38,3 mln zł, przy czym najwyższy jego poziom zaobserwowano w spółkach o profilu roślinnym (65,4 mln zł). Wartość zobowiązań krótkoterminowych w tej grupie wyniosła przeciętnie 6,3 mln zł i była prawie dwukrotnie wyższa niż w całej zbiorowości. Najniższy poziom zadłużenia krótkoterminowego zanotowano w spółkach hodowli koni (2,9 mln zł).



Tabela 2. Wybrane informacje dotyczące badanych przedsiębiorstw (wartości przeciętne na 1 spółkę).

Wyszczególnienie	Spółki hodowli			
	ogółem	roślin	zwierząt	koni
Liczba spółek	43	8	20	15
Przeciętne zatrudnienie [osoby]	112	221	99	68
Powierzchnia UR [ha]	2445	3018	2656	1816
Suma bilansowa [tys. zł]	44 818,5	76 654,0	45 935,0	25 031,7
Aktywa trwałe [tys. zł]	27 378,1	40 675,8	28 943,9	17 542,6
Aktywa obrotowe [tys. zł]	17 209,2	35 365,8	16 876,3	7 309,4
Kapitał własny [tys. zł]	38 170,5	65 419,1	40 321,0	19 527,6
Zobowiązania długoterminowe [tys. zł]	1 077,8	939,5	897,5	1 414,3
Zobowiązania krótkoterminowe [tys. zł]	3 821,8	6 349,6	3 471,3	2 878,0

Źródło: opracowanie na podstawie sprawozdań finansowych badanych przedsiębiorstw.

## Wyniki badań

Analiza płynności finansowej spółek hodowli roślin i zwierząt ANR pokazuje, że przeciętnie wskaźnik płynności bieżącej wzrósł z 2,2 w 2003 r. roku do 4,5 na koniec analizowanego okresu (tabela 4.15). W całym okresie objętym analizą wskaźnik ten wykazywał tendencję wzrostową, z wyjątkiem 2008 roku, kiedy to zanotowano nieznaczny jego spadek. Już w 2004 roku relacja aktywów obrotowych i zobowiązań bieżących przekroczyła wartość 3,0 i na zbliżonym poziomie utrzymywała się do 2009 roku. W kolejnym okresie wskaźnik płynności bieżącej znacznie wzrósł (do wartości 3,78), a następnie ponownie odnotowywał wzrost rok do roku. W 2013 r. kształtował się na poziomie 4,50.

Najwyższy wskaźnik płynności bieżącej utrzymywano w spółkach o profilu roślinnym. Ta grupa przedsiębiorstw charakteryzowała się bowiem najwyższym poziomem aktywów obrotowych. Ich udział w sumie bilansowej w latach 2003–2013 przekraczał 45%, podczas gdy udział zobowiązań bieżących w pasywach zmniejszył się dwukrotnie z 17% do 8%. Najniższy poziom wskaźnika bieżącego zanotowano w SHK. W analizowanym okresie jego poziom nie przekroczył wartości 3,0.

Tabela 3. Zasobowe wskaźniki płynności finansowej dla badanych przedsiębiorstw w latach 2003–2013.

Grupa spółek	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Wskaźnik płynności bieżącej											
SHO	2,20	3,01	3,23	3,36	3,42	3,39	3,44	3,78	3,97	4,05	4,50
SHR	2,67	3,52	3,82	3,80	3,88	3,52	3,63	5,03	4,61	4,14	5,57
SHZ	2,19	2,77	3,02	3,48	3,52	4,11	3,95	4,10	4,62	4,91	4,86
SHK	1,49	2,66	2,71	2,59	2,67	2,35	2,44	2,12	2,32	2,62	2,54
Rolnictwo	2,46	2,31	2,39	2,14	2,03	2,33	2,64	2,59	2,90	3,13	3,22
Wskaźnik płynności podwyższonej											
SHO	0,93	1,51	1,68	1,79	1,78	1,60	1,76	2,09	2,13	2,11	2,41
SHR	1,28	1,74	1,98	2,05	2,04	1,72	2,03	2,99	2,68	2,32	3,07
SHZ	0,86	1,35	1,58	1,84	1,83	1,90	1,98	2,28	2,37	2,41	2,61
SHK	0,47	1,43	1,43	1,36	1,36	1,08	1,03	0,96	1,14	1,33	1,25
Rolnictwo	1,74	1,66	1,75	1,61	1,49	1,65	1,92	1,99	2,16	2,36	2,48
Wskaźnik płynności wysokiej											
SHO	0,47	0,75	0,79	0,81	0,75	0,69	0,81	0,95	0,84	0,87	1,06
SHR	0,64	1,00	1,16	1,09	1,03	0,89	1,17	1,59	1,51	1,25	1,74
SHZ	0,46	0,47	0,54	0,71	0,60	0,66	0,74	0,96	0,64	0,82	1,01
SHK	0,24	0,83	0,68	0,57	0,62	0,45	0,38	0,31	0,31	0,34	0,29
Rolnictwo	0,56	0,59	0,74	0,79	0,73	0,83	0,95	1,03	0,92	0,96	0,92

Źródło: opracowanie na podstawie sprawozdań finansowych badanych przedsiębiorstw i danych statystycznych GUS.

We wszystkich badanych grupach przedsiębiorstw wskaźnik płynności bieżącej właściwie w całym analizowanym okresie przekraczał zalecany w literaturze poziom dla firm pozarolniczych (2,0). Nie oznacza to jednak, że spółki hodowlane charakteryzowały się wysoką nadpłynnością. Cechą szczególną przedsiębiorstw sektora rolniczego jest bowiem utrzymywanie na koniec roku obrotowego wysokich stanów zapasów produkcyjnych, które są najmniej płynnym składnikiem aktywów obrotowych. Potwierdzają to wyniki analiz GUS. Przedsiębiorstwa należące do sekcji A według PKD utrzymywały znacznie wyższy poziom płynności bieżącej niż pozostałe podmioty gospodarcze.

W analizowanych grupach przedsiębiorstw udział zapasów w majątku obrotowym stanowił od 50% do nawet 80%. Sytuacja finansowa spółek hodowlanych ANR była korzystna w okresach, w których wskaźnik płynności bieżącej oscylował wokół poziomu 3,0, a nawet 3,5. Wartości poniżej

tego poziomu zanotowano w spółkach hodowli koni. Sytuacja ta dotyczyła całego okresu objętego analizą, choć na podkreślenie zasługuje poprawa sytuacji w ostatnich dwóch latach.

Wskaźnik płynności podwyższonej (wskaźnik szybki) będący relacją wartości majątku obrotowego z wyłączeniem zapasów i zobowiązań bieżących wzrósł średnio w badanych przedsiębiorstwach z 0,93 w 2003 roku do 2,41 na koniec badanego okresu. Najwyższą zdolnością regulowania zobowiązań krótkoterminowych za pomocą należności krótkoterminowych i środków pieniężnych charakteryzowały się spółki o profilu roślinnym (z wyjątkiem lat 2008 i 2012). Od 2004 roku w tej grupie przedsiębiorstw wskaźnik płynności podwyższonej kształtował się na poziomie optymalnym ustalonym dla przedsiębiorstw rolnych. Dodatkowo uzyskiwane wartości z reguły przekraczały średnią osiąganą przez podmioty gospodarcze należące do sekcji A PKD. Najmniejszą zdolność do regulowania zadłużenia krótkoterminowego za pomocą należności krótkoterminowych i środków pieniężnych wykazywały spółki hodowli koni. Wyraźnie niższe wartości zaobserwowano w tych przedsiębiorstwach w latach 2008-2011. Oznacza to, że środki pieniężne i upłynnione należności krótkoterminowe nie wystarczyłyby na pokrycie zobowiązań bieżących.

Utrzymywanie wyższego poziomu płynności podwyższonej wynika z tego, że przedsiębiorstwa rolne z uwagi na ich ograniczoną siłę przetargową w zderzeniu z coraz większymi przedsiębiorstwami przetwórstwa rolno-spożywczego mają problemy z odzyskiwaniem należności. Dodatkowo w okresach słabej koniunktury w rolnictwie angażowanie wolnych środków pieniężnych w produkcję rolniczą może być z ekonomicznego punktu widzenia mniej efektywne niż ich lokowanie na oprocentowanych kontach bankowych. Zależność tę potwierdzają wyniki analiz prowadzonych przez GUS. Przykładowo w 2013 r. wskaźnik płynności podwyższonej dla przedsiębiorstw ogółem wyniósł 1,0, podczas gdy dla sekcji A był ponad dwukrotnie wyższy (2,5). Podobną tendencję można zaobserwować w całym analizowanym okresie.

Z kolei wskaźnik płynności wysokiej, informujący o zdolności przedsiębiorstwa do regulowania zobowiązań bieżących za pomocą środków pieniężnych, wzrósł w badanych okresie średnio na jedną spółkę z 0,47 do 1,06. W analizowanym okresie najwyższą zdolność do spłaty zobowiązań bieżących środkami pieniężnymi wykazywały spółki hodowli roślin, a to głównie za sprawą znacznie wyższego poziomu środków pieniężnych.

Początkowo najniższe wartości wskaźnika płynności wysokiej zanotowano w przedsiębiorstwach o profilu zwierzęcym. Jego poprawa była widoczna od 2008 roku. Od tego okresu zaobserwowano również znacznie niższą zdolność spółek hodowli koni do regulowania zobowiązań bieżących za pomocą środków finansowych. Wyniki uzyskiwane przez tę grupę przedsiębiorstw

były znacznie niższe od wartości krytycznych postulowanych dla przedsiębiorstw rolnych i od wyników uzyskiwanych w tym zakresie przez podmioty gospodarcze należące do sekcji A PKD.

Przy analizie wypłacalności obok badania płynności finansowej wykorzystuje się wybrane wskaźniki zadłużenia. Zatem zastosowano również wskaźnik zadłużenia ogółem oraz wskaźnik zadłużenia kapitału własnego.

Z przeprowadzonych analiz wynika, że w latach 2003–2013 wskaźnik zadłużenia ogółem w badanych przedsiębiorstwach zmniejszył się blisko dwukrotnie z 22,06% do 11,18% (tabela 4). W poszczególnych grupach przedsiębiorstw wskaźnik ten początkowo kształtował się na zbliżonym poziomie. W spółkach o profilu roślinnym i zwierzęcym zanotowano zbliżone tendencje spadkowe – na koniec analizowanego okresu relacja zadłużenia ogółem do aktywów ogółem wyniosła odpowiednio: 9,89% i 9,68%. Wyższy poziom wskaźnika zadłużenia ogółem utrzymywano w spółkach hodowli zwierząt – w 2013 r. kształtował się on na poziomie 17,36% i był prawie dwukrotnie wyższy niż w pozostałych grupach analizowanych przedsiębiorstw rolnych.

Należy podkreślić, że wskaźnik zadłużenia ogółem w całym analizowanym okresie nie przekroczył 30%. Oznacza to, że podstawowym źródłem finansowania majątku badanych spółek był kapitał własny.

Podobną tendencję zaobserwowano w przypadku wskaźnika zadłużenia kapitału własnego, który najwyższe wartości osiągnął w 2003 roku (SHR – 27,51%, SHZ – 27,81%, SHK – 37,86%). Zmniejszenie jego poziomu zanotowano z reguły we wszystkich grupach przedsiębiorstw hodowlanych od 2008 r. Na koniec analizowanego okresu relacja zobowiązań do kapitału własnego kształtowała się odpowiednio na poziomie: SHR – 11,59%, SHZ – 11,03%, SHK – 22,25%. Najwyższe wartości omawianego wskaźnika obserwowano z reguły w przedsiębiorstwach zajmujących się hodowlą koni. Poziom kapitału własnego przeciętnie na jedną spółkę z tej grupy był dwukrotnie niższy niż w SHZ i trzykrotnie niższy niż SHR.

Tabela 4. Wybrane wskaźniki zadłużenia badanych przedsiębiorstw w latach 2003-2013 [%].

Grupa spółek	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Wskaźnik zadłużenia ogółem</b>											
SHO	22,06	16,89	15,40	16,12	15,10	15,58	14,70	13,17	12,54	12,29	11,18
SHR	20,75	16,45	15,53	15,50	14,40	16,05	14,84	12,48	12,94	13,44	9,89
SHZ	21,44	17,77	15,82	15,87	14,76	13,16	13,02	11,15	9,94	9,83	9,68
SHK	25,44	16,15	14,58	17,29	16,50	18,89	17,45	17,95	17,27	15,84	17,36
<b>Wskaźnik zadłużenia kapitału własnego</b>											
SHO	29,71	21,14	18,83	19,88	18,38	19,09	18,10	15,81	14,94	14,63	13,13
SHR	27,51	20,55	19,05	19,05	17,50	20,04	18,84	15,09	15,83	16,50	11,59
SHZ	27,81	21,96	19,05	19,13	17,54	15,32	15,30	12,85	11,28	11,18	11,03
SHK	37,86	20,64	18,18	22,23	20,97	24,65	22,44	23,10	22,04	19,90	22,25

Źródło: opracowanie na podstawie sprawozdań finansowych badanych przedsiębiorstw.

## Podsumowanie

Z analizy płynności finansowej spółek hodowlanych ANR wynika, że z reguły najwyższą zdolnością do terminowego regulowania zobowiązań bieżących charakteryzowały się spółki hodowli roślin. We wszystkich trzech grupach przedsiębiorstw wyraźną poprawę zanotowano od 2004 roku. Wówczas wskaźniki płynności osiągały wartości wyższe od sugerowanych w literaturze. Nie oznacza to jednak, że przedsiębiorstwa te charakteryzowały się nadpłynnością, bowiem z badań wynika, że wtedy ich sytuacja była korzystna. Zatem można wnioskować, że utrzymywanie poziomów wskaźników zalecanych dla przeciętnego przedsiębiorstwa mogłoby okazać się niewystarczające dla zachowania płynności finansowej badanych przedsiębiorstw rolniczych.

Analiza wskaźników zadłużenia pokazała, że spółki hodowlane ANR utrzymywały bezpieczny poziom zobowiązań, z tym, że większy udział miały zobowiązania krótkoterminowe. Stanowiły one 12% – 20% zadłużenia przedsiębiorstw, podczas gdy udział zobowiązań oscylował wokół kilku procent sumy bilansowej. W związku z tym można stwierdzić, że badane spółki sektora hodowli roślin i zwierząt wykazywały bezpieczny poziom wypłacalności.

## Bibliografia:

- Bień W. (2002)**, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych za lata 2004-2014*, GUS, Warszawa.
- Gołębiewski G. (2014)**, *Analiza rozszerzona [w:] G. Gołębiewski (red.), Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Gołębiewski G., Tłaczała A. (2005)**, *Analiza ekonomiczno-finansowa w ujęciu praktycznym*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Goraj L., Mańko S. (2009)**, *Rachunkowość i analiza ekonomiczna w indywidualnym gospodarstwie rolnym*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Grabowska M. (2012)**, *Zarządzanie płynnością finansową przedsiębiorstw*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
- Grzegorzewska E. (2013)**, *Tendencje zmian płynności finansowej przedsiębiorstw rolnych w Polsce w kontekście kryzysu gospodarczego*, „Roczniki Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich”, t. 100, z. 1.
- Grzywacz J. (2014)**, *Płynność przedsiębiorstwa, jej ocena i możliwości i możliwości wspierania [w:] Płynność finansowa przedsiębiorstw w Polsce. Uwarunkowania, zarządzanie płynnością, ryzyko*, J. Grzywacz (red.), Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- Korol T. (2013)**, *Nowe podejście do analizy wskaźnikowej*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
- Mańko S., Sobczyński T., Sass R. (2008)**, *Zmiany poziomu zrównoważenia płynności finansowej w gospodarstwach rolniczych UE w latach 1989–2005*, „Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, Nr 64.
- Michalski G. (2004)**, *Definicja i znaczenie krótkoterminowej płynności finansowej [w:] Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 1042.
- Mioduchowska-Jaroszewicz E. (2005)**, *Metody i kierunki analizy wypłacalności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Pałczyńska - Gościński R., Olzacka B. (2013)**, *Analiza płynności finansowej przedsiębiorstwa, [w:] Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, M. Jerzemowska (red.), PWE, Warszawa.
- Rogowski W., Lipski M. (2014)**, *Płynność finansowa – wybrane zagadnienia [w:] J. Grzywacz (red.), Płynność finansowa przedsiębiorstw w Polsce. Uwarunkowania, zarządzanie płynnością, ryzyko*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- Runowski H. (2008)**, *Tendencje zmian w ekonomice przedsiębiorstw hodowlanych w latach 1997–2007*, „Roczniki Nauk Rolniczych. Seria G – Ekonomika Rolnictwa”, nr 1.
- Śliwa J., Wymysłowski S. (2003)**, *Jak oceniać kondycję finansową przedsiębiorstwa [w:] W. Szczęśny (red.), Finanse firmy. Jak zarządzać kapitałem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

---

**Wasilewski M. (2004)**, *Ekonomiczno-organizacyjne uwarunkowania gospodarowania zapasami w przedsiębiorstwach rolniczych*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.

**Wasilewski M., Gałęcka A. (2010)**, *Rentowność kapitału własnego gospodarstw rolniczych w zależności od bieżącej płynności finansowej*, Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, Nr 81.

Sprawozdania finansowe spółek hodowli roślin i zwierząt za lata 2003-2013.

**Waśniewski T., Skoczylas W. (2002)**, *Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Fundacji Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa.

**Wędzki D. (2002)**, *Strategie płynności finansowej przedsiębiorstwa: przepływy pieniężne a wartość dla właścicieli*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

**Wojciechowska U. (2001)**, *Płynność finansowa przedsiębiorstw w okresie transformacji*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.





**Makary Piasecki**

Uniwersytet Łódzki

## Small and Medium Enterprises in Regional Specialization

---

**Abstract:** Subject of interest is to explain the specificity of local entrepreneurship from the point of view of future trends and development and how the field of finishing textiles will change in next 20 years and possible foresight of that environment. Primary factors that will take a place here will be mostly related to the process of restructuring the companies in various activities with concentration on technology and environment protection issues. Research on that area was mostly based on interviews with experts according to view of area of importance as companies modernization, environmental protection, strategy in long-time period and their ability to cooperate on international field. The main issues here are based on following trends in finishing textile sector which is the specialization of Lodz region for the period of more than two hundred years.

**Key words:** regional specialization, SME's, finishing textiles.

### Introduction

Regional Smart Specialization is focused on activity of Fashion and Textile Industry in which the local government put their interest on support and development of this sector. Fashion and cloth industry is directly related to regional textile supply (production, finishing and all of processes between its born to finished product). One of the key processes in textile industry is the process of finishing textiles. Nowadays that process differs from the old ways. Technology used in that process began to exist as a crucial aspect of company's survivability. Lodz region is full of small and micro-sized

family businesses specialized in finishing textile materials that began their functionality in early 90s. Unfortunately their way of rendering services is old enough not to be competitive on international market.

Article is a summary of work on the field of regional development and predictable trends in companies specialized in rendering services of finishing textile materials. It shows a current situation on local market and perspective of development for small and medium enterprises in that sector, how the following trends will influence local companies, what the barriers and stimulants of their growth are, what the possibility of survive on the market in environment of coming trends is. It is also foresight of future market in frame of next 20 years and possible ability to growth of SME's in economy dominated by big companies. How macroeconomic policy influence local government and regional microeconomic environment. On what external support could depend small companies that need to develop and in which field that support will be approvable.

Is a summary of foresight and its influence on companies development strategy – what predictions of companies closures are and what the impact of that will be on bigger companies, what necessary steps are for small business to take in such conditions.

## Textile industry as specialization of Lodz region

Lodz Region from centuries was a center of textile production in Poland and very big competitor on international market. It was a crucial place of trading that material, mostly because of its localization. It is situated in the center of the country in the middle Europe. During the times of XIX and XX century city's textile industry experienced its most dynamic growth. It was a reason of logistic aspect such as localization in the core of the middle Europe and development of railway in that part of country. It enabled cheap cost of transport to such important markets as Russian. Very high demand of that material resulted in fast development of industry with favorable cheap labour force migrating from neighboring areas. After second World War textile sector was practically totally shut down. It has returned to its magnificence after 3 decades under communist policy of regional development of textile industry. That time was very crucial mostly because of new textile materials implementation. That significant change was carrying behind itself many of new machinery and technologies of finishing. It has an impact not only on the way of production but also on development of Textile Institute providing this sector with many new ideas and creative solutions imposed with many of patents and licenses as well inside the borders of country as outside of

them. Research in that sector provided with few new technologies such as stationary vortex spinning method, isotopic technique, melt blown nonwoven, electroconductive fibres or low-temperature plasma. After times of sustainable growth during political and economic transformation at the turn of 80s and 90s textile industry has been privatized what has totally destabilized that sector of economy. In the region of Lodz in 1989 year light industry has been the most successful sector of regional development. That year in Poland light industry sector was on the level of 12,2% production sold and it has been employing 15,6% of whole population in processing industry [Statistical Yearbook 1990, pp. 155–156]. In the half of 90s Poland was the biggest European market supplier in finishing of fibres provided by Polish textile industries. In the second half of that decade we can observe increasing tendency of lowering the production of materials as well as significant decrease of companies engaged in rendering services for finishing them. Poor management of industries led to their closures or moving outside of the city. Economic situation in 90s was unfavorable for most of big companies but in the meantime it has open possibility for small and micro companies to develop. Many of today's well prospering finishing companies were established that times. Most of them are family businesses which have been created by people working previously in big textile companies. In 1996 the production of textiles has stand on the level of 5,5 million running meters which was the level of Polish production in 1946<sup>1</sup> [Kubiak 2014, pp. 143–151]. Great impact on fibres treatment activity has accession of China into World Trade Organization what also influenced Region of Lodz with higher destabilization and pushing away of local products [Zielinska-Glebocka 2000, pp. 50–56].

Now it is very hard to investigate the local market of finishing textile materials and foresight of its growth. The main issue here occurs in fundamental background. In many provided research the basic materials are statistical data. Research due finishing textile has a more complex structure. In that sector in Poland statistical obligation have only companies with 50 and more employees. Most of companies finishing that kind of materials are SME's not beyond of that level. The statistical methodology of estimating the demand and supply of finished product is the matter of taking a sample for particular companies and comparing it into macroeconomic view. Those statistical databases do not include many of interesting factors such as the level of technology and market share (in demand on different kind of rendering services). That situation indicates on hard possibilities of finding new market for textile products as well as services of finishing them. The only way to investigate the market demand is to do proper research based on experts respond.

---

1. In 1946 – after II World War the whole sector was practically demolished.

## Opportunities coming out from production and modification of textiles

Opportunities for Lodz companies' mostly depends on their size and ability to follow and adapt into trends and conditions of future market. Share of the local market is hard to be fully measured mostly because of the diversity in finishing of textile materials by SME which are more than 90% of whole capacity in that sector. Lack of statistical obligation of that companies provides insufficient data for such research<sup>2</sup>. In that conditions following research could be provided only by taking a sample of that sector with focusing on interesting factors (such as production capacity, technology used, machinery and their abilities, share of production, render services, material exported, finished, future trends etc.).

Opportunities are also coming from companies investments for new technology that will be important on the market. Creating supply for special niche of receivers will give competitive advantage as well on external market not only for bigger companies that finish textiles but also for small companies that can develop in that trends<sup>3</sup>. Crucial here are supporting funds that will enable micro-sized companies to chase those bigger that can afford higher expenditures on R&D according to few factors such as savings in environment expenses, higher creditability, higher income and lower cost per unit in point of scale economies.

## Strategy of Lodz region textile industry development

Full strategy for textile industry of European Union has been shown at the end of 2006 but its conceptions were presented much earlier at the Conference of "The Future is Textiles" which had taken place in June in Brussels. In preparation of that strategy were involved 9 experts from Poland who had participated thanks to project Loristex [Krucinska 2007, p. 78]. Full characteristic were evaluated in "Analysis of textile industry development trend".

2. It is necessary to get into the consideration that all of the materials that is going to be sold as a textile is mentioned as a finished - in statistical data. There is no database with raw textile or knitwear.

3. The biggest companies which are rendering services of finishing textile materials in the region of Lodz: Bilinski Sp. J., STOBARW Sp. J., Textile Universal Euro, DALTEX Farbiarnia, AGW Kolor, MAX COLOR, AN FARB, Marco Kolor, AkoStar, Farbiarnia Gawron, Inchem Polonia, JANIS, Borysewicz.

Where companies: Bilinski Sp. J., STOBARW Sp. J., DALTEX and JANIS are the most modernized and have not only the biggest share of the local market but also have big foreign contractors.

Much earlier from initiative of Textile Engineering and Marketing Faculty of Lodz Polytechnic had started to create the path of research strategy which should have taken place in Poland to increase the level of Polish companies competitiveness on the field of international markets. That strategy has been evaluated by consortium of "PRO HUMANO TEX" which was a part of the most of Lodz R&D parts of private entrepreneurs.

## Foresight for Polish companies – sector overview

Foresight overview of the Polish companies is made on the base of research with a special concentration on future trends and economic situation on market of finishing textiles, barriers and stimulants influencing various fields of that branch, possible solutions for development and avoiding negative impacts from external environment for next 20 years.

Base for such research is a respond from experts. This sample would be taken from point of view in different aspects of textile sector. The criteria are as follow:

- technology,
- development,
- demand,
- competition.

Within these:

- the technology used for future needs – in comparison to market demand,
- the ability to develop in region according to most influencing factors and its result as a comparison to different areas,
- the future demand for rendering such services in local region as well as external markets,
- the possible competition in that sector of business in local and external markets.
- foresight and trends of Textile Industry.

The best available sources for that criteria will be the respond from the research centers and experts from regional area of textile interests. As the main partners and source of that information we have taken as following:

- Instytut Włókien Naturalnych i Roślin Zielarskich (Institute of Natural Fibres and Medicinal Plants),
- Instytut Włókiennictwa (Textile Institute),
- Experts from Polytechnic department of textile.

1) Exercises made by Institute of Natural Fibres & Medicinal Plants has included mostly the investigation of importance of technology used in Polish textile industries. Research provides with information of critical technology used in that sector and follow with the most important and necessary to use. The investigation interest was made on area of textile materials and natural fibres [Ziemińska 2011, pp. 6–15].

Amount of technologies for natural fibres given to priority in 1<sup>st</sup> stage of research was 46 and all of them were approved as high priority technologies and qualified to 2<sup>nd</sup> stage.

From 46 analyzed technologies in 2<sup>nd</sup> stage of prioritization 9 of them hasn't received the positive evaluation qualifying to further consideration.

- 1<sup>st</sup> Area – Textile materials – natural and synthetic sources

Amount of technologies for the area of textile materials – natural and synthetic sources given to prioritization in the first stage was 66 in which 10 technologies hasn't been qualified to the second stage.

From 56 analyzed technologies on the second stage of prioritization 22 of them hasn't received the positive assessment qualifying to further consideration.

- 2<sup>nd</sup> Area – Textile technology

Amount of technologies for the area of textile technologies given to prioritization on 1<sup>st</sup> stage was 178 from which 66 hasn't been qualified to the 2<sup>nd</sup> stage of prioritization.

From 112 technologies which were analyzed in the 2<sup>nd</sup> stage of prioritization 23 of them hasn't received positive assessment qualifying to further consideration.

- 3<sup>rd</sup> Area – Technology of consumer, technical and special products

Amount of technologies for the area of the technologies of consumer, technical and special products given to prioritization in the 1<sup>st</sup> stage was 221 where 42 of them hasn't been qualified to the 2<sup>nd</sup> stage of prioritization.

From 179 analyzed technologies in second stage of prioritization 51 individual technologies hasn't receive positive evaluation qualifying to further consideration.

- 4<sup>th</sup> Area – Social Technologies

Amount of technologies for the area of social technologies given to prioritization in the first stage was equal 10 where 3 of analyzed technologies were not qualified to the 2<sup>nd</sup> stage of prioritization.

From the 7 analyzed individual technologies on the 2<sup>nd</sup> stage of prioritization 4 of them hasn't received positive evaluation necessary to further consideration.

The whole amount of technologies which were considered on the first stage of investigation on priority of following 4 areas was 521 from which on 121 of technologies were rejected. On the second stage of research from 400 of individual technologies 109 of them has been rejected. This exercise has established critical technologies used in textile industry as the difference between old trends and prediction of future tendencies on the market.

2) The second base for such research was the review of Textile Institute, the end report from the realization of 2<sup>nd</sup> exercise “Inwentaryzacja kierunków rozwoju technologii dla włókiennictwa”<sup>4</sup> in project of “Nowoczesne technologie dla włókiennictwa”<sup>5</sup> [Matusiak 2010].

The study of future trends and development of that sector has taken different criteria. Actual increase in textile material production is a result demographic population growth and demand on that kind of goods. (In result of research based on the following reports the consumption of world’s chemical and natural textiles growth faster than the birth rate). The directions of that consumption are divided into the following sectors:

- clothing – 41%,
- house equipment – 33%,
- technical textiles – 26%.

The trends of development in textile material has been divided to different categories:

- Natural fibres,
- Chemical fibres.

3) Respond from the meeting with an expert from Polytechnic department of textile specialized in technology of finishing textiles and fibres professor B. Łaskiewicz.

To understand the meaning of technology used in finishing textile materials, it is necessary to get into the consideration aspects of environment and capacity of the company. The market competition is based not only on the amount of services rendered for different companies. Technology used in the processes of finishing that materials provides with profit in viewed areas.

First area is the field of environment protection issues. The environmental regulations provides to bigger spending on wastes which are the obvious effect of the finishing textiles process. As higher technology is used in the process of filtering the more fresh water is going back into circuit and as the result the less are the expenditures on wastes. More than 90% of companies rendering such services are SMEs which won’t afford the increasing prices. During the environmental policy of European Commission the law regula-

---

4. Cataloging of technology development directions for textile industry.

5. Modernized technology for textile industry. Prospect for Poland.

tions will be more and more restricted and as a consequence of this activity the companies spending for wastes would increase their value. Small companies won't be able to cover such amount without enhancing the price for service (what also results in lack of competitiveness).

The second area is the profit from technology used in processes in different stages. Mainly as a part of high quality services. The higher level of technology indicates bigger interest in material after process of its finishing and as a result of demand on special good (as a favorable material for children or special material for military forces). The aim on textile goods finishing in high quality technology starts to be very popular in East countries where the standard of living has increased remarkably and as following the level of goods quality has increased as well. That situation precisely shows the future trends and needs of textile market and its opportunities for European companies. Unfortunately only for bigger companies that will be able to follow trends on a market with increasing technology used in the process of finishing textile materials and individual strategy for environment protection without increasing costs per unit. Solution for small companies lies in European Policy as well as in external factor that have impact on local microeconomy.

## Support for SME's

One of the frame of European Union policy is reindustrialization of light industry. It can improve international competitiveness of Lodz's region finishing textile SME's. Policy assumes to increase European share of industry from average indicator of 16% to 20%. Poland was classified by European Commission as country overtaking most of industrialized countries and will provide its own campaign on regional development in different sectors.

According to European Policy of reindustrialization research is being conducted on regional "sector support programs" that also will include light industry. The beneficent institution is RPO<sup>6</sup>. This program will be focused specially on supporting SMEs. Actually work on that program is still in process. Present regional policy [Marshall's Office 2013, pp. 73–115] also includes concentration in development of creative industries (such as design) through supporting of modern technology implementation and regional promotion of that activity. Good example is FashionPhilosophy – Fashion Week Poland organized in Lodz. Proper policy of regional smart specialization leads to development of textiles industries creating proper environment to growth what results in better competitiveness of local SME's in area of external markets by their better prosperity and promotion aspects.

---

6. Regionalny Program Operacyjny – Regional Operation Programme.



---

What is more important it is significant to understand that future policy of European Union support activity of finishing textiles as result of reindustrialization. Bringing back light industry to Europe will be possible only in environment of high-technology services and process of production. It will support the niche of special demands on high quality product. The subject of interest won't be here a local European market. As the standard of living has increased in external markets the quality of demanded goods raised. The potential of finishing in high technology processes goods (such as military, technical materials or skin favorable textiles) could be used in way of outsourcing to such important market as east.

---

## Bibliography

**Forbes (2014)**, *Reindustrializacja Europy sposobem na kryzys*, available at Forbes: <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/Wydarzenia/reindustrializacja-europy-sposobem-na-kryzys,30663,1>.

**GUS (1990)**, *Rocznik Statystyczny*, Warszawa.

**Krucinska I. (2007)**, *Diagnoza potencjału jednostek badawczo-rozwojowych i procesu komercjalizacji badan*, Instytut Badan nad Przedsiębiorczością i Rozwojem Ekonomicznym przy Społecznej Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź.

**Kubiak K. (2014)**, *Rola organizacji przedsiębiorców w zarządzaniu restrukturyzacją przedsiębiorstw włókienniczych i odzieżowych*, Łódź.

**Matusiak M. (2010)**, Textile Research Institute, Łódź.

**Management Board of Lodz Voivodeship (2013)**, *Strategy of Lodz Voivodeship's Development 2020*, Marshal's Office of Lodz Voivodeship, Lodz.

**Zielinska-Glebocka A. (2000)**, *Konkurencyjność przemysłu Polski – analiza wskaźnikowa I strukturalna. Implikacje dla polityki [w:] Konkurencyjność przemysłowa Polski w procesie integracji z Unia Europejska*, red. A. Zielinska-Glebocka, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

**Ziemniewska M. (2011)**, *End report of realization 4<sup>th</sup> "Critical Technologies" exercise in project "Nowoczesne technologie dla Włókiennictwa. Szansa dla Polski" elaboration of IWNiRZ team in management of Małgorzata Ziemniewska*, Institute of Natural Fibres & Medicinal Plants, Poznan.

**Marcela Rebeca Contreras Loera**

Universidad de Occidente

## Cooperative Fishing and Family Business

---

**Abstract:** The family business is a fundamental part of the productive structures both industrialized and developing economies have a close relationship between the family business and society in which they operate. In Mexico, rural communities seek to organize their activities through various economic entities; one of them is the cooperative society.

This article presents the results of a study on the fishing cooperative Unión de Pescadores del Puerto de Altata (Union of Fishermen of Altata Bay), which operates in the rural community called Altata in Sinaloa, Mexico, and operated by its members, who live in that community. The main objective of the research was to analyze the characteristics of the organization and of the aspects that make up the cooperative as a family business. Data collection was conducted through semi-structured interviews with members of the cooperative, complemented by the implementation of a survey that helped to know the socioeconomic situation of members of the organization.

The results indicate that the cooperative operates in a rural community through the exploitation of sea species; its members are young fishermen with basic studies whom have children and parents who are and were members of the cooperative, who occupied leading positions both current partner like her parents for two years without training; thus conclude that cooperative members have family ties, direct the cooperative based on his personal judgment, transferred the knowledge of fishing for generations, reflecting components that characterize a family business.

**Key words:** cooperative, family business, rural community.

---

## Introduction

The study of family business is relatively recent; it is a discipline that is built on an emergency basis, compared to other similar phenomena they study. Wortman [1994] argues that the study of family business started in the second half of the seventies, but in Europe was addressed to the last decade of the twentieth century [Neubauer and Lank 1998]. On the other hand, it is recognized that the role of the family business has been decisive, becoming a pillar of the national economy.

Currently there is no unanimous definition of family business [Litz 1995]; definitions respond to concrete and specific work [Habbershon and William 1999]. The definitions arise based on various dimensions such as ownership, management and continuity, among others.

A family business can be identified, according Catry and Buff [1996] for control of capital by the family, the active involvement of the family in the direction of the company and the close relationship between the family and the company. For its part, Betancourt [2015] argues that theorists define the family business as one company where two or more family members have majority control and at least two relatives are involved in its operation. Barroso [2012] following Allouche and Hamman [2000] notes that there are diverse and heterogeneous definitions that can be classified into two groups, using criteria and using more than one criterion. The first is based on the criterion of ownership or control, whereas the latter combine various criteria (ownership and control, ownership and management, for example).

In 2008, the European group of family businesses and the Board of Family Business Network agree on a definition, which states that independent of size, a company is relative when most votes are family; majority vote can be direct or indirect; at least one member of the family or relative of the family participates in management.

The authors agree that the family business is similar to any company whose identity but unlike the family group directly influences the management and direction of society.

The family business is a fundamental part of the productive structures both industrialized and developing economies; in Mexico, in order to revitalize geographical areas with low levels of economic and social development, family businesses can play an important role towards achieving greater and better use of such resources. As Astrachan [2002] states, there is a close relationship between family businesses and society in which they operate. Many family businesses are born to wrap desire to utilize one or some untapped. Often pioneers in discovering where there is a business opportunity, becoming a driving force behind the economy create jobs and welfare.

Rendón [2012] notes that addressing the issue of family businesses is essential to analyze some characteristics of the Mexican family as it is generally regarded as the foundation of society; On the other hand, Salles and Tuirán [1996] indicate that the family is the most important to the individual, and can be seen as a natural social form, but can also be understood as a set of myths and beliefs that only represent models and ideals.

There are various types of family firms, each with their particular problems. Elements such as the size of the company and the family, the generation in which the organization is, the maturity that has reached its steering group, the level of diversification of the entity, the professionalization of the successors are factors that determines the strategy for consolidating the company. Family businesses today face new challenges such as globalization and feature new technologies that can play in their favor or against them.

In Mexico, rural communities seek to organize their activities through various economic entities, one of them is the cooperative society; which can be defined as the group of people who have voluntarily agreed to cooperate, in other words, to pool their resources and work together towards a common, economic and/or social goal in a joint venture and financially viable [Food and Agriculture Organization FAO, 2013]; meanwhile, for the Alianza Cooperativa Internacional (International Cooperative Alliance, ICA) [ICA 2013] and the ICA of America [2013], a 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.

In Mexico, the Ley General de Sociedades Cooperativas (General Law of Cooperative Societies, LGSC) defines it as the “form of social organization composed of individuals based on common interests and the principles of solidarity, self-help and mutual aid, in order to meet individual needs and collective, through carrying out economic activities of production, distribution and consumption of goods and services “[LGSC 2009, Article 2].

According to Garcia, [1999] comparative law has considered the cooperative as a trading company, and as civil society and adds that under the Commercial Code, the cooperative is characterized as a nonprofit organization and therefore, as a trading company. But the wording of the current LGSC, arise doubt as to its nature, because apparently, cooperative approach to civil societies whose aims are primarily financial, but not constituting a commercial speculation.

Sommers [2007] notes that the cooperative is a legal entity with its own characteristics that differs from both the association and society, whether civil or commercial, for its purpose, its activities and organization, whatever its form; while having an economic purpose, this is not achieved through the distribution of profits but the satisfaction of the economic need of the partners.

The cooperative today reflects characteristics associated primarily with the organization of families and workers to confront capitalist conditions. Despite the differences between the cooperative and civil societies and under various provisions of the LGSC, cooperatives are characterized as corporations that exist under a company name, variable founding capital, divided into share certificates, registered, indivisible, just as unchanging and transferable only in the conditions established by the Regulations of the LGSC and the social contract and whose social activity, narrowly lucrative value is exclusively for the benefit of the partners who, in principle, only liable for their contributions except that the social contract has been prescribed regimen supplemented responsibility.

The United Nations Organization [UN 2009] states that cooperatives organized as commercial enterprises for the benefit of its members, offer a business model that is relevant in times of economic difficulties and shortcomings of markets 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, increased income and help reduce poverty while favoring social inclusion, social protection and promotion of communities.

The study of family business 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 article presents the results of a study on the fishing cooperative Union of Fishermen of Altata Bay, which operates in the rural community called Altata in Sinaloa, Mexico, and operated by its members, who live in that community. The main objective of the research was to analyze the characteristics of the organization and of the aspects that make up the cooperative as a family business. Data collection was conducted through semi-structured interviews with members of the cooperative, complemented by the implementation of a survey that helped to know the socioeconomic situation of members of the organization.

---

## Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera Unión de Pescadores del Puerto de Altata, S.C.L. De C.V. (Fish Production Cooperative Society Union of Fishermen of Altata Bay)

The Union of Fishermen of Altata Bay cooperative was founded in 1948; under the charter listed on the National Cooperative Registry under number 1700-P dated October 6, 1948 and is located in the Altata fishing camp in the town of Navolato, Sinaloa in Mexico.

The object of the cooperative is the removal, capture, fishing and commercial harvesting collectively, the various natural resources that are the flora and fauna, which include all biological species and biogenic elements whose total, partial either temporary life or seawater and freshwater aquaculture and natural environment; and the capture of different species that are authorize by Secretaría de Pesca (Ministry of Fisheries). Some other activities are related to the collection, processing, transportation and distribution of fishery resources to produce the cooperative and those required for the development of the cooperative.

Union of Fishermen of Altata Bay Cooperative is born from a group of 35 fishermen interested in organizing fishing legally; sharing common interests (work together contributing their personal, physical or intellectual work). The first board was integrated by four partners who had a family bond as they were all cousins.

The cooperative has been representative of the community of Altata as it is in this area where they have their traditional dock, confirming that fishing is and will remain part of the history of this port.

In 1994, the cooperative requested concession to capture and commercial exploitation of shrimp fishing presenting financial and technical study; well enough for rational use human, material and financial resources. He also presented cooperative agreement with Ribereña Ensenada de la Palma (Riparian Ensenada de la Palma) and Ribereña Península de Lucenilla (Riparian Lucenilla Peninsula); neighboring east and west cooperatives, respectively, in the area where it has been catching shrimp, with these agreements the coordinates are set, in order to avoid possible future conflicts over overlapping areas; in November of that same year he was awarded the grant, with the harvest rights, mining and commercial exploitation of the species: (*Penaeus spp*) estuary shrimp; such activities should be conducted in federal waters in the fishing area falls within the polygon number indicated in the letter number

G 13-10 of 1981, prepared in those times by the Secretaría de Programación y Presupuesto (Ministry of Planning and Budget).

The duration of the concession is twenty years and can be extended; so is allow to capture and extract estuary shrimp according to ages, sizes, fishing gear and catch volumes defined by the authorities; industrialize and sell the catches in order to operate the concession during each fishing season with the equipment and fishing gear authorized for each species.

On the other hand, the cooperative is obliged to maintain existing investments; submit an annual operating plan for approval; support in conducting scientific and technical activities; recorded in the logs volumes capture and extraction and forward them to the Oficina Federal de Pesca (Federal Bureau of Fisheries) El Dorado, Sinaloa; pay before March 15th of the following year, as appropriate, a detailed and proven fishing activities, industrialization and commercialization report; keeping your entry in the Registro Nacional de Pesca (National Register of Fisheries) and use in their operations personnel, equipment and facilities entered into it.

Additionally you must perform the annual payment of fees for the issuance of the grant and the use and exploitation of the resource concession, as established by Federal Law and failure to do so, the grant will be revoked; admit as observers at the facilities, vessels and fishing areas, researchers, scientists and technicians stating the Ministry of Fisheries and facilitate the verification process to conduct regular staff appointed by the Ministry of Fisheries.

It also must provide the personnel designated by the Ministry of Fisheries, necessary for the collection of information on catch, effort, factory production and marketing facilities; certify those vessels, equipment and fishing gear used for fishing resource utilization concession which must be authorized; stocking programs make the concession species, where susceptible, in areas that concerns the grant; perform, as appropriate, activities to maintain and improve ecological conditions in the terms established by the authorities.

The Union of Fishermen of Altata Bay Cooperative is directed by one of its partners, who serve as chairman of the board; the fishing equipment they use is the atarraya "Suripera" active or movable network during operation, consisting of a semi-conical skirt with weights at its widest part, which border on the bottom [National Fisheries Institute 2000]. Additionally, the partners are interested in forming small farms of different species such as shrimp, mojarra, etc., in order that if it be some sort of plague them does not affect them in their production or closed season.

The cooperative is characterized by having a particular dynamics of entry and exit of partners. Today the cooperative has 32 members. The main properties owned by the cooperative are boats, outboard motors, nets to catch, a truck, a building and a warehouse.



In relation to decision-making, cooperative actions are defined in assembly meetings, in which each of the members of the cooperative represents one vote; Assembly is the highest decision-making body in the organization and this requires the participation of community leaders and members. The schedule includes regular meetings (once a year, to start fish production, to establish the work plan for shrimp catch, as the capture period and closure of the species and another at the end of the season) and extraordinary(s) meeting(s), which are programmed as the group of members deemed necessary.

For the socioeconomic profile of the members of the cooperative were surveyed 24 of them during the first half of 2014, at the premises of the cooperative or in the homes of the fisherman.

With regard to origin, 30% of fishermen were born in Las Arenitas community while 27% in El Dorado, 22% in Culiacan and the rest in various communities near the fishing camp or other cities. Over 80% of current members joined the union between 1970 and 2000.

38% of fishermen have an age of 40-50 years old, another 25% is aged 30-40 years old, 21% are aged 18 to 28 years old and 16% were between 50 years old or more. In the cooperative, 29% of fishermen have the level of high school education, 21% primary, 17% secondary; 4% Bachelor Studies and another 4% have technical career.

Regarding the civil status of the partners, 83% are married, 13% are single and 4% are divorced. 60% had between 1-3 children, 35% reported having 4-6 children and 5% 7-10 children.

In order to know whether members of the cooperative from families engaged in fishing, asked if the father was or is a member of the cooperative and 75% of members said yes. In addition, they were asked if their parents had occupied senior positions in the cooperative and 37% said yes (45% President of surveillance, 33% president of administration, 11% treasurer and 11% secretary). 42% of the fishermen said they were managers in the cooperative and of those, 70% said it did not receive training to perform their functions while 30% said yes.

Since the shrimp catch is temporary, they were asked what they do during the closure and 84% say they catch other species such as crabs, flake, mollusk; 14% develop a profession (carpenter, mason, for example) and 3% wait for the shrimp ban to be lifted.

Regarding property, 84% of the partners has boat; 94% have own motor (70% organic and 24% traditional), 95% are homeowners of concrete houses, 14% have a car and 57% have cell phone.

Regarding family relationship among members, 80% of respondents say they have a family bond among most members since they are brother, uncles or cousins among them.

From the above, it was identified that although the fishing cooperative is identified as a social organization whose purpose is to organize and strengthen the work of the inhabitants of fishing communities, this type of organization reflects aspects that characterize the family business since the Union of Fishermen of Altata Bay Cooperative, its inception has been composed of members who maintain family ties; the management of the cooperative is run by one of its members; fishermen teach the art of fishing to the children, who were gradually integrated into the cooperative, showing that there is a generational change in the cooperative, continuing the presence of the family in the cooperative.

Respondents indicate that the main problems faced, relate both to the way of organizing and training that is required to run the cooperative; partners indicate that the production process of capturing sea species is its main strength as they know how to do it early on, but do not have the knowledge and skills and experience to lead the organization, developing inefficient management processes, reflecting informality in the conduct and directly affecting productivity and development of the cooperative.

The directors of the cooperative hold the position for two years to learn how to direct limited period. To manage it, rely on intuition and limited experience in directing, showing basic procedures.

## Conclusion

Each family business is unique but all have a common challenge: guide the organization towards their maintenance and growth while maintaining family arrangements. The study of family business focuses on the role of the family within the organization, in that sense it is identified that the fishing cooperative, which operates in a rural community is made up of members who share a family bond.

The cooperative operates in a rural community, whose members live in the community. The main economic activity is the exploitation of sea species (mainly shrimp).

The fishing cooperative has managed to stay over six decades, which has been integrated into various cooperative families as partners have been brothers, uncles or cousins, who transfer their residence in the cooperative; parents teach children the art of fishing, gradually integrating generations of families.

The partners are young fishermen, with basic studies, married and with children who are already integrated into the cooperative; their parents are or have been members of the cooperative. The mothers are integrated temporar-

---

ily supporting the classification of shrimp. The current members are part of the second generation fishing family, who give continuity to the activity that family.

Regarding the ownership and control, the local fishing cooperative shows that no single owner, because each member represents a proportionate share in the property, with a voice in the decisions of the cooperative; however it is recognized that they lead to a clear understanding of the production process but becomes a disadvantage because they lack the knowledge, experience and training required for the administration of the organization, where intuition has been the predominant factor in performance of managers, reflecting little progress in its development and its results as an organization.

The cooperative management is carried out by the fishermen themselves; are elected by the assembly; third of current members and has held senior positions at a similar rate; his parents have also been part of the management of the organization. Occupy the post of managers in a short period with little training for the development of this function, based on their intuition and creativity.

The cooperative is an autonomous association of persons united voluntarily to face their economic and social needs through an organization jointly owned and democratically controlled, while the family firm is considered as a business managed in purpose of sharing and continue the vision, controlled by members of the same family or a few families so that it is potentially sustainable across generations of the family or families, revealing in both organizations, vocation and management continuity.

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

The fishing cooperative has represented in the history of the rural community Altata, an option for organizing fishing, creating jobs for families within it.

## References

**Aldrich H.E., J.E. Cliff (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->

**Allouche J., Amman B. (2000)**, *L'entreprise familiale: Un état d'art*, "Finance controle strategie", 3(1) pp. 33-79.

**Astrachan JH, 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.

**Habbershon 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.

**Betancour E., Diana A., Moreno Sergio A., Vargas T., Elizama A., Bazán O., Donizety L. (2015)**, *Empresas familiares*, Revista Tlatemoani, Editada por Eumed.net, ISSN 1989-9300. <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/09/emvb.html>. Consultado el 5 de febrero de 2015.

**Barroso Martínez 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](http://www.concyteg.gob.mx/ideasConcyteg/Archivos/83_4_BARROSO_MARTINEZ_ET_AL.pdf).

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/y4940s00.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.

**Habbershon T.G., William M.L. (1999)**, *A resourced-based framework for assessing the strategy advantage of family firms*, "Family Business Review", 12 (1). Pp. 1-26.

**INEGI (2010)**, *Población urbana y rural en México y en Sinaloa*,

<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/sisept/Default.aspx?t=mdemo13&s=est&c=17503>.

[http://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/rur\\_urb.aspx?tema=P](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=Cnf\\_UMWmBerk2QX7q4DADA&ved=oCDoQ6AEwAw#v=onepage&q=comunidad%20rural&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=WSMPAQAAIAAJ&pg=PA73&dq=comunidad+rural&hl=en&sa=X&ei=Cnf_UMWmBerk2QX7q4DADA&ved=oCDoQ6AEwAw#v=onepage&q=comunidad%20rural&f=false)

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

**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](http://asoea.azc.uam.mx/f_uam_mipymes/ponenc2f/0011.pdf).

**Salles Vania, 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>.

**Wortman M.S. (1994)**, *Theoretical foundations for family-owned business: a conceptual and research based paradigm*, "Family Business Review", 7 (1). Pp. 3-27.



**Silvia Pomar Fernández**

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco

**Griselda Martínez Vázquez**

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco

## Entretejiendo saberes y tradiciones. El caso de dos talleres textiles familiares en la Zona de Valles Oaxaca

### **The Knowledge and Tradition. Case Studies of Two Textile Family Business in Oaxaca Valley**

---

**Abstract:** Cultural studies of family businesses were conducted to interpret the ways of interaction and meaning construction that do not respond necessarily to economic rationality to crosslink feelings, affections, emotions and values created by family members. It is important to find new theoretical framework that will allow us to interpret business decisions corresponding more to a logic of community and respect for their traditions than to the pursuit of big profits.

In order to contribute to the knowledge on this subject, the objective of this work is to study the culture and processes of transfer of traditional knowledge in two family workshops dedicated to the production. Addressing the issue of culture in these family workshops in Oaxaca craft production leads to a complex problem to connect two logical exchange; one corresponding to the market rules and the other to the symbolic reproduction of cultural meanings of the Zapotec and Mixtec region. The study of the workshops from the proposed approach requires us to venture into the study of culture in the region.

**Key words:** organizational culture, transfer of knowledge, tradition, Oaxaca.

## Introducción

Las microempresas en México son parte del sector informal y formal son una fuente alternativa de sustento para una gran parte de la población mexicana, se han consolidado como empresas productoras de bienes y generadoras de empleo, contribuyendo al desarrollo económico y social del país. La micro empresa<sup>1</sup>, se ha convertido en una estrategia de adaptación local tanto en los contextos rurales como en los urbanos, apoyando a la economía de la comunidad o región en la que se encuentran. Una gran parte de estas empresas son familiares, es por ello que coadyuvan también a fortalecer los lazos familiares, a la transmisión del conocimiento que se realiza de generación en generación, lo que contribuye a reforzar la identidad cultural y a conservar las tradiciones locales y regionales [Arias 1992, en Gortari Santos 2010].

Las microempresas rurales y agroindustriales se caracterizan por tener una gran presencia numérica, a pesar de contar con insuficientes medios materiales y financieros; normalmente ubican su mercado a nivel local; sus procesos de producción están basados principalmente en tecnologías intensivas en el uso de mano de obra y sus métodos de producción son simples; la administración recae en alguno de los miembros de la familia, principalmente en el jefe de familia que suele ser el que tiene el conocimiento técnico que le ha sido heredado.

El conocimiento de la región y el contexto local permite que las empresas capitalicen sus experiencias de vida, es en este contexto donde se forja la identidad y la cultura de la comunidad y de la empresa. Es por ello que el objetivo de este trabajo es estudiar la cultura y los procesos de transferencia de conocimientos tradicionales en dos talleres familiares dedicados a la elaboración de productos textiles realizados con telar de pie. Si consideramos que la producción de artesanía incluye la transmisión de una cosmovisión que atraviesa distintos contextos culturales e históricos, consideramos que esto se verá reflejado en la cultura organizacional de la empresa familiar. La pregunta que guía nuestro trabajo es: ¿Cómo influye la cultura del empresario fundador y la cultura familiar en la empresa?

La metodología empleada en este trabajo es cualitativa. Los datos cualitativos de acuerdo con Stake [1994] proporcionan la textura de la vida real con sus diversas y numerosas variantes, nos brindan 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

1. Existen varios elementos que se consideran para determinar el tamaño de la empresa, para la Secretaría de Economía una microempresa es aquella que cuenta hasta con 10 trabajadores.



dentro del cual pueden comprenderse en mejor medida los resultados, 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 1999].

Se utiliza el método del estudio de caso ya que lo que se pretende es una mejor comprensión del caso en particular, que por sí mismo es de nuestro interés porque pensamos que de él en particular se puede aprender. Como herramientas de investigación empleamos el análisis documental, la observación participativa y las entrevistas a profundidad. Es una investigación descriptiva ya que se pretenden describir situaciones y es también explicativa porque se da respuesta al porqué de las mismas. La investigación de campo se realizó en la Zona de Valles de Oaxaca, durante el mes de noviembre y diciembre de 2014. El estado de Oaxaca tiene una gran riqueza dado a su diversidad de regiones, La Sierra, La Costa, La Mixteca, Tuxpetec, Los Valles Centrales, La Cañada y el Istmo, las cuales pueden llegar a ser muy distintas por su variedad de climas y de ecosistemas generando etnias y tradiciones realmente arraigadas a las distintas zonas al igual que muchas son compartidas a lo largo y ancho de todo el estado. Oaxaca es uno de los estados de México que tiene un patrimonio cultural reconocido internacionalmente, así como formas de organización colectiva basada en usos y costumbres.

## 1) La empresa familiar como campo de estudio

La empresa familiar representa uno de los pilares de la economía y la sociedad, un gran número de empresas son formadas por algún miembro de la familia, a pesar del gran número de investigaciones que se han realizado en torno a ellas, pocas se han realizado analizando este valor.

La producción científica sobre el estudio de la empresa familiar de acuerdo con Soto [2014] inicia a mediados del siglo XX, en este período aparecen revistas como *Family Business Review* en donde se formaliza la inquietud de un grupo de expertos, posteriormente aparecen asociaciones, institutos y centros de estudio relacionados con el tema.

De acuerdo con Dyer y Sánchez [1988] [en Soto 2014], aparecen en los 90's trabajos comparativos, la temática que se trabajaba estaban en función a la administración de las pequeñas y medianas empresas, así como comprender la influencia que ejercía el sistema familiar en relación a su comportamiento y desempeño. Fernández (2003) menciona que en las dos últimas décadas las investigaciones con las empresas familiares se han consolidado al ser estudiadas en forma interdisciplinaria.

Se han realizado estudios sobre diversos temas entre los que destacan de acuerdo con Casillas, 2007, Navarro 2008, Debicki et al [2009] y Soto

[2013] [en Soto 2014] los relacionados con el comportamiento y el conflicto, la sucesión, el liderazgo y la propiedad, más adelante se han realizado trabajo sobre la importancia de la sobrevivencia de las empresas familiares, la generación de riqueza y el empleo.

En México nos comenta Soto [2013] hay un mayor interés sobre las prácticas gerenciales, muchos de ellos se orientan al gobierno corporativo, la cultura, el clima y el comportamiento organizacional.

Dentro de estos estudios, existen investigaciones que se han enfocado a estudiar el sistema familiar y el de la empresa como entes separados, sin embargo hay modelos que reconocen la interrelación entre los dos y en consecuencia la creación de un sistema interactivo. En esta investigación consideraremos esta interacción centrándonos en el eje cultural y la transferencia de conocimiento.

## 2) Importancia de las empresas artesanales

En la literatura sobre pequeñas y medianas empresas poco se ha hablado sobre las empresas artesanales, sin embargo, al ser un sector que ha obtenido un reconocimiento a nivel nacional e internacional por la actividad que desarrollan, se ha convertido en un sector importante a estudiar por el gran número de empresas familiares que tienen en ellas, su primordial actividad económica y por lo tanto se han convertido en su fuente principal de ingresos, que les han permitido al mismo tiempo su reproducción social y cultural. Estas organizaciones se distinguen de otras porque producen objetos con historia y con una representación simbólica, donde el valor de los productos que fabrican va más allá que sólo su uso. Es por ello que el estudio de las empresas artesanales, es complejo, debido a la interacción de estos elementos, además de factores emocionales que interactúan entre el sistema familiar y el organizacional.

El empresario-artesano fundador perteneciente a una comunidad cultural con historia y representación simbólica de los pueblos, transmite su cultura en la vida familiar y por tanto al taller en donde participa también la familia, al ser ámbitos que no pueden estar separados. Cada objeto que producen representa una cosmovisión y significación cultural, si bien existe una lógica del mercado, ésta no determina las decisiones empresariales, al ser un proceso de interacción mediado por la cultura.

Por lo tanto, coincidimos con Del Carpio Ovando, al determinar a la artesanía como una actividad productiva, que *“a la vez que es objeto de consumo, se caracteriza por ser un vehículo de transmisión de distintos contenidos culturales e históricos que la proyectan más allá de su carácter de mercan-*

cía [2014, pág. 3]. De ahí que el análisis de los talleres dedicados a esta actividad se debe de realizar desde la dimensión cultural y psicosocial pero sin perder de vista la dimensión económica.

La actividad artesanal en varias comunidades oaxaqueñas es una actividad secundaria y su forma de organización es a partir de una división de género en la realización del trabajo. Los hombres tienen como actividad económica principal la agricultura y ganadería; las mujeres se dedican al trabajo doméstico y fabrica su propia ropa y utensilios del hogar. La producción de artesanías se realiza en las tardes y participan todos los miembros de la familia, después de concluir sus actividades diarias. La venta de los artículos está principalmente a cargo de las mujeres y los niños.

Esta situación se modifica cuando el taller familiar artesanal se convierte en la fuente principal de ingresos, el hombre es el encargado de la producción y venta de las artesanías, las mujeres siguen al frente de las labores domésticas, los hijos e hijas en su actividad escolar pero siempre participando en la producción artesanal, es a través de esta actividad cotidiana como se da el mecanismo de transferencia de conocimiento tradicional, considerando “el saber-hacer”.

### 3) Análisis Cultural

El concepto de cultura se divide en dos: “En uno se considera a la cultura como el conjunto de valores, creencias, normas, racionalizaciones, símbolos, ideologías, es decir son producto de la mente” [Wildvsky, citado en Jamil 1998; p. 62]. El segundo es el que se refiere a “la totalidad del modo de vida de las personas, sus relaciones interpersonales y sus actitudes”. De estos conceptos se desprenden tres conceptos: estructuras mentales, relaciones interpersonales y modo de vida. Es el tejido de significados en función del cual los seres humanos interpretan su experiencia y guían su acción, la estructura social es la forma que toma la acción, la red existente de las relaciones sociales [Alveson 1992]. Es un fenómeno que nos rodea en todo momento, constantemente promulgada y creado por una interacción con otros [Schein 1997]. La cultura es producto del desarrollo histórico que se aprende y adquiere en el seno de la familia y la sociedad y se comparte dentro de la organización.

La cultura que ha formado a cada una de las personas de una nación contribuye a la formación de la cultura organizacional, en donde los miembros de la organización, suman a esa cultura la que han adquirido desde que son pequeños. Los individuos expresan a la cultura y sus cualidades normativas a través de los valores que llevan en la vida y en el mundo que los rodea. El individuo de acuerdo con Ruano [2004] al convivir en sociedad construye

su identidad, es un proceso que atraviesa por varias etapas desde el nacimiento hasta la edad adulta. Si el niño interactúa saludablemente en un clima familiar adecuado adquiere valores de sociabilidad y se ve favorecido para el desarrollo cognitivo en el proceso de aprendizaje. Todo ello contribuye a la formación del auto-concepto, la autoestima, la concepción del sí mismo y la valoración de sus posibilidades personales.

Considerando el punto de vista de los diversos autores la cultura es una construcción de relaciones e interacciones de dos o más individuos, es un constructo social que realizan todos los individuos producto de su convivencia con la sociedad. La sociedad como ente creador de valores, símbolos, normas, etc., los cuales rigen el comportamiento de los individuos, estos se encuentran sujetos a una serie de restricciones en sus comportamientos individuales los cuales son aceptados por la totalidad de la sociedad en la que se encuentran inmersos.

Existen diversas manifestaciones de la cultura, como señala Alvensson y Per [1992] cultura laboral, cultura departamental, cultura profesional, cultura corporativa, cultura organizacional, cultura local, cultura regional y cultura nacional. Es preciso mencionar, que cada nivel expresivo de los niveles de cultura depende de una conexión con otras, es decir, los individuos en todo su contexto están relacionados con la cultura, como un ente dominante y coercitivo que rige su comportamiento.

### 3.1) Cultura familiar y de la región, la cultura del fundador

Para Ruano [2004] en la formación de la identidad no sólo se requiere del conocimiento, sino de las representaciones y percepciones de la realidad que devienen primeramente de los vínculos familiares. La imagen que edifica de sí mismo, sus creencias y sus representaciones constituyen una estructura psicológica importante que le permite seleccionar sus acciones y sus relaciones sociales. La fuente principal de estos valores culturales, es la familia, como un proceso natural de interacción forjado por lazos sanguíneos y parentesco, como un grupo social básico en la formación y educación del individuo. La solidaridad, la confianza, la ayuda mutua y la cooperación, entre otros elementos básicos del individuo son inculcado por la cultura familiar, por lo cual, son sentimientos que generan una serie de normas y valores que hace que los individuos se limiten en todo su comportamiento, y sean racionales en sus actividades. La unidad familiar y la relación que se establece entre los miembros de la misma definen también la cultura de la empresa.

Los individuos crearán su propia red con otras personas, al estar en un espacio determinado, el individuo, por el simple hecho de vivir ahí, asimilara los valores determinado (estilos de vida, atributos, tradiciones) de la región, por lo tanto, será aceptados por la comunidad, logrando una comunicación con su propia familia y con la sociedad. Schein [1998] conceptualiza los valores como los motivos esgrimidos por la organización para explicar la forma en que se hacen las cosas. Se puede mencionar que los valores se pueden desarrollar por tres dimensiones, al cual es sometido el individuo: ético, económico y psicológico. Los valores éticos proponen un aprendizaje de cómo actuar de manera correcta, la persona está capacitada para conocerse en su propio valor y actuar en consecuencia. Los valores económicos se determinan en la forma de evaluar los objetos, ideas, precios, escasez o intereses de cada individuo. Por último, los valores psicológicos, se adecuan a la cualidad moral que posee cada individuo.

La cultura empresarial determinada por la cultura familiar es un factor que puede manifestarse de acuerdo con Belausteguigoitia, 2006, Barney 1991 [en Esparza et al 2010] en aspectos intangibles como la reputación, la imagen las habilidades y capacidades de los empleados, así como el lenguaje, los rituales, tradiciones, ideas y acciones que los individuos utilizan para enfrentar una situación dada, en donde se manifiestan los valores como la honestidad y el servicio al cliente. La teoría de los recursos y capacidades forma parte de la cultura empresarial, ya que a través de ellos se generan activos intangibles estratégico que se convierten en las variables que explican los resultados empresariales.

De acuerdo con Schein [1992] la cultura y el liderazgo están interrelacionados, es el líder al que se delega el rol de gestor de la cultura organizacional, *“las culturas son producto del aprendizaje por la experiencia de un grupo y ello impacta en la vida y en el estilo de las personas, a través de paradigmas compartidos de formas de pensar, creencias, sentimientos y valores”* [Fernández y Gringmann 2010].

La cultura organizacional nace cuando se funda la empresa o taller, en la medida en que va evolucionando la empresa. Las influencias que recibe por la forma de resolver las situaciones cotidianas están basadas en las características del fundador, las personas que han influido en él, los sistemas culturales de origen y con los sistemas culturales que interactúa en el momento de su fundación.

### 3.2) La cultura oaxaqueña y el sistema cultural

En las comunidades indígenas y mestizas de Oaxaca se rigen bajo usos y costumbres, tienen una filosofía en torno a la vida y a la muerte; las relaciones

sociales de las comunidades están determinadas por un conjunto de normas, principios y valores que permite la continuación de su cultura ancestral. El modelo que define las formas de interacción y los mecanismos de regulación se denomina “*modelo de la comunalidad*”. Para Floriberto Díaz Gómez, es muy importante definir el modelo desde los propios indígenas y así comprender los distintos niveles de autonomía: *comunitario, municipal, interecomunitario, intermunicipal, del conjunto de comunidades, de un solo pueblo, entre varios pueblos indígenas y otros sectores sociales* [Díaz Gómez 2004].

Para Floriberto Díaz, la cosmovisión oaxaqueña está integrada por cinco elementos que son: la tierra o territorio, la asamblea comunal, el servicio gratuito como ejercicio de autoridad, el trabajo colectivo y los ritos y ceremonias. Para comprender la cultura organizacional y familiar de los talleres es indispensable comprender el modelo de la comunidad, que rige toda la vida cotidiana de las comunidades indígenas consideradas como una familia. Lo que se conoce como comunidad es la apropiación de modelos de vida que son compartidos por todos al tener una cosmovisión integral y complementaria.

En la cultura oaxaqueña todas las decisiones y acciones de la vida cotidiana: doméstica y económica se viven a partir de los elementos que dan vida a la comunalidad, los cuales son mencionados por Floriberto Díaz [2004, pág. 368].

“La tierra como madre y como territorio

El consenso en asamblea para la toma de decisiones

El servicio gratuito como ejercicio de autoridad

El trabajo colectivo como acto de recreación

Los ritos y ceremonias como expresión del don comunal”.

En la cultura de la comunalidad la tierra provee de los recursos naturales para su reproducción social, en donde la producción de su artesanía se utiliza recursos naturales. La asamblea para la toma de decisiones se reproduce en los talleres familiares, debe existir un consenso sobre el valor simbólico que tiene el producto que elaboran. La mayoría de los hombres dan un servicio a la comunidad al ejercer cargos que llevan a salvaguardar el orden y las costumbres de la comunidad.

El trabajo colectivo como acto de recreación también se observa en los talleres artesanales, la familia reunida trabaja el proceso de producción de la artesanía. Los ritos y ceremonias son mecanismos que permiten afianzar la identidad de la comunalidad, el día de muertos es uno de los ritos principales donde los ancestros regresan a la comunidad, y son presentes en las artesanías que fabricaban.

De acuerdo con la entrevista realizada por Arturo Guerrero [2014], en Oaxaca no existe el sentimiento de orfandad ya que la comunidad adopta a las personas que no tienen familia. De ahí que todos se reconocen como tías, tíos, primos, primas. En los talleres familiares, también se repite, no existen puestos o cargos específicos como en una empresa, son maestros o aprendices de talleres y tíos, o tías, sin que exista necesariamente una relación consanguínea.

#### 4) La familia y al empresa, la parte psicosocial emocional, conocimiento tradicional, los saberes y la transferencia del conocimiento en la familia para la formación de los talleres

Para analizar la transferencia de conocimiento en la fabricación de textiles en dos talleres familiares de Oaxaca realizamos entrevistas a varios integrantes de dos talleres familiares, con el objetivo de conocer cómo se ha transmitido el conocimiento tradicional, se pretendió encontrar el origen de los saberes familiares y a quién y cómo se transfirieron. En los dos casos estudiados los conocimientos en la producción textil provienen de conocimientos ancestrales en la utilización.

Se trata de construir la trayectoria del conocimiento en la fabricación de los textiles, sujetos sociales que tienen una carga cultural que la expresan en su arte, nos interesa saber de quiénes aprendieron y a quiénes y cómo difunden sus conocimientos tradicionales.

Decidimos incluir un apartado sobre conocimiento tradicional, debido a que los talleres textiles se fundamentan en ello, siendo un conocimiento tácito, basado en la intuición, experiencia, tradiciones culturales y conocimiento de la naturaleza. El conocimiento tradicional, se confunde con mantener prácticas ancestrales sin fabricar productos utilizando nuevas tecnologías y/o nuevas herramientas, lo cual no es así, ya que aún cuando conservan ciertas tradiciones, también se van adaptando a los cambios.

De acuerdo con Haugen [2005] citado por Martínez y Montesinos [2014], el conocimiento tradicional está incrustado en la cultura local de una comunidad indígena o rural. El conocimiento tradicional es la base fundamental del enfoque holístico dirigido a lograr un sustento natural y artificial de estos pueblos. Otro elemento constitutivo es que su transferencia oral y de la práctica, muy rara vez se encuentra en forma escrita. Y desde nuestro punto de vista, esto es lo que genera gran valor. Hungen [2005], también nos señala que los conocimientos tradicionales, no significa que sean viejos, ya que

los conocimientos de reciente creación pueden tener como base el conocimiento tradicional. En el caso de los talleres textiles utilizan el telar de pie que es una herramienta del siglo XVI, se tiene un conocimiento tradicional de la utilización del teñido natural.

## 5) Análisis de cómo todos estos factores han influido en la conformación y permanencia de las dos empresas analizadas.

En los dos talleres familiares estudiados se observa la importancia de los valores de la familia y de la comunalidad. En el caso 1, el padre es la figura principal del taller, él es quién ha transferido el conocimiento a su hijo y es quien reproduce los valores mixtecos, en donde el juego de pelota mixteca es un pilar fundamental en la cosmovisión y cultura organizacional. En el caso 2, el taller familiar tiene como principal figura la madre, ella es quién transmite los valores de la comunalidad y el respeto a las tradiciones de oaxaqueñas.

## CASO 1

Empresa de textiles que produce principalmente manteles, carpetas, colchas, cortinas, tortilleros, juegos de baño, cojines tradicionales y cojines en forma de animales, fabricados de hilo que se va uniendo uno por uno. Es una micro empresa formada hace 30 años, actualmente dirigida por Fidel.

La fabricación es a través de telares de madera, que son los telares que se utilizaban desde sus ancestros, siguen utilizándolos porque consideran que es una forma de fabricación en donde se mantiene la calidad del producto y les ha funcionado desde esa época. Hay algunos cambios en los procesos pero no en la maquinaria esencial para producirlos.

En el taller se trabaja a destajo, es por ello que los trabajadores administran su tiempo. El tejedor sabe que tiene que entregar cierta cantidad y un día puede trabajar hasta muy tarde, el otro se va más temprano o no va, pero él debe cumplir con el pedido. Pueden trabajar sólo en las mañanas o en las tardes, pero siempre cumpliendo con su responsabilidad. Su trabajo es estandarizado, se muestra al cliente el catálogo, le muestran un diseño específico, por lo que producen algunos modelos en línea, lo que les ha facilitado la comercialización. En los cuadros siguientes se presenta su historia y su la formación de su cultura.



Cuadro 1. Historia Familiar Taller de Fidel

<b>Abuelos</b>
Dedicados a actividades agrícolas. Daban cobijo a mucha gente, llegó un señor de Ocotlán y ese señor tejía, en telares. Este tuvo problemas financieros le compraron dos telares que tenía, su curtidor y su redina en donde se hacen las canilla, todo se puso en casa de los padres y ese fue el primer contacto.
<b>Padres de Fidel</b>
<p>El padre inicio el negocio de los telares, su madre dedicada al hogar.</p> <p>Tenía 7 años, cuando tuvo el primer contacto con los hilos.</p> <p>Estudió la secundaria técnica, después la vocacional, estando ahí pensó estudiar ingeniería civil, pero decidió estudiar ingeniería textil, ahí aprendió sobre hilado, tejido, estampado, a hacer suéters y medias.</p> <p>Trabajo en una fábrica de "Hilados Supremos" y posteriormente se fue a "Industrias Textiles Decorama", finalmente trabajó en Cronomesis en donde participó en el área de ingeniería industrial, en ese lugar empezó a ver lo que eran tiempos, movimientos, cargas de trabajo, líneas de producción y estandarización.</p> <p>Funge en la empresa como asesor, al ser ingeniero textil el padre, pasa los conocimientos adquiridos en la escuela para ser aplicado al taller, por ejemplo los cálculos de costos, procesos.</p> <p>Se transmite la cultura oaxaqueña en donde les parece que la familia es un elemento principal, no sólo se trabaja para ellos sino para la familia</p>
<b>Fidel y sus hermanas</b>
<p>Fidel estudio ingenia industrial, ha tomado cursos como el de incubadoras durante ocho meses donde transmitieron conocimientos en relación a inversión, costos, mercado y planeación. Consideran que es necesario seguir capacitándose para hacer cambios, se ha capacitado también en relación a como hacer los telarines para hacer mejoras</p> <p>Fidel es casado, su esposa estudió medicina por lo que no participa en la empresa. Es el encargado de la administración y ventas.</p> <p>Hija 1 estudio contaduría y es la encargada de producción y las cuentas Hija 2 estudio arquitectura y es la encargada de las compras y el diseño.</p>

Fuente.: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas.

Antes de explicar la transferencia cultural en este caso se dará una explicación del porque el fundador ha inculcado en su familia la cultura de la artesanía como algo simbólico y les ha inculcado su identidad como oaxaqueños.

El fundador tiene muy arraigada la cultura tradicional y de sus ancestros, ya que el ha tratado de mantener por ejemplo la tradición del juego de pelota con cadera, que fue iniciada por los mayas y los aztecas desde antes del siglo XIX. Actualmente sólo quedan vestigios de las construcciones que se utilizaban para realizar este tipo de juegos, es por ello que se tuvieron que imaginar como jugar. En Oaxaca se le llamó pelota a mano fría porque se jugaba con la mano con pelotas de trapo y piel que pesan alrededor de 1 kgs, para lo que utilizan guantes que pesan hasta 5.8 kgs. Esto lo hacían pensando en el desafío

y vencer al contrario. Cuando llegaron los conquistadores nos cuenta el fundador trataron de eliminar estas tradiciones para imponer su nueva cultura. Es por ello que ellos conservan una consiga que dice: “guardamos en nuestros corazones y llevamos a nuestros hogares todo lo que más amamos, para resguardar los conocimientos”. Consideran que el juego es importante por la parte ritual que representa para ellos conservar su cultura.

El juego de pelota es algo que el fundador lleva dentro, es importante “para la transmisión del conocimiento y para el control socio-político, socio-económico de la cultura que aparecía en cada uno de esos centros ceremoniales, es parte porque cuando había encuentros que ahora le llaman compromisos, no eramás que una retadora, había que ponerle algo que doliera, por eso había apuestas, lo que representaba era la defensa del territorio contra otra parte y definir un lugar donde nos causar daño y se premiaba al que triunfara” menciona también que “el juego no nada más es enseñar las reglas del juego es una construcción identitaria y un empoderamiento desde los ancestros”.

Para el fundador, la identidad no la da una empresa extranjera, la identidad se las da el juego de pelota, la artesanía, la música, considera que la Guelaguetza<sup>2</sup> van a verla no por pagar un espectáculo sino porque se sienten orgullosos de ser mexicanos.

---

2. Es un baile tradicional del estado de Oaxaca que se lleva a cabo en temporadas específicas y que es representativos de la región.

Cuadro 2. Transferencia Cultural del Taller de Fidel

<p><b>Del Padre a los hijos</b></p> <p>Uno de los valores inculcados por los padres y abuelos del fundador es el amor al prójimo. La identidad oaxaqueña ha hecho que amen su cultura y lo demuestran con los objetos que quieren. Por ejemplo el reboso de bolita El conocimiento se transmite de boca a boca, algo que esta vivo en la persona y no en el libros que es algo que no enseñan. Se les ha transmitido el valorar la artesanía Gracias al valor del amor a ellos mismos, a los demás, al prójimo es que han desarrollado el valor de la confianza y de la cooperación, algo que ha sido compartido desde niños</p>
<p><b>De los hijos a los trabajadores</b></p> <p>Cuentan con dos personas en producción y una se encuentra en un punto de venta La identidad en la empresa la reflejan haciendo cosas que les gusta. Tratan de preservar los tejidos que se hacían antes aunque cuesten más trabajo y el precio aumente, se enseña a valorar lo que se hace. Las formas que utilizan en sus tejidos están en las ruinas de Mitla, Monte Albán y en el conocimiento del México antiguo Lo que se transmite es la experiencia, el saber quién es, de donde vienen, como piensan, todo lo que le dice a donde van. La cultura laboral, está basada en los valores oaxaqueños donde el trabajo es importante, la familia y la autonomía La cultura se transmite a sus trabajadores empíricamente, son tomados en cuenta, los motivan, platican entre ellos, la enseñanza se da por el ejemplo Se transmite la cultura de que se esta produciendo un articulo artesanal que tiene valor. Se está posicionando a Oaxaca en un lugar privilegiado. Todos aprenden de todos, porque los trabajadores viene de fuera, están observando desde afuera y son claros los puntos en donde ven que se requiere mejorar. La cultura de la región oaxaqueña está relacionada con e trabajo, la devoción y el amor a lo que hacen, el respeto. Se les transmite el valor de la artesanía, al cliente le llaman benefactor comenta el hijo mayor, consideran que el dinero es como el cacao en otros tiempo un mecanismo de intercambio, el dinero que reciben va a permitir que su hijo siga creciendo en un ambiente como el que el ha vivido. Ellos hasta en sus productos transmiten la cultura, en las etiquetas tienen un lema que dice “preservando cultura”</p>

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas.

## Caso 2

El taller familiar de Rodrigo y Macrina producen manteles, carpetas, colchas, tela, cortinas, blusas tradicionales para hombres y mujeres, bordados en ropa. Se presenta la historia y línea de transferencia cultural familiar del taller.

Cuadro 3 Historia Familiar Taller de Rodrigo

<i>Bisabuelos</i>		
<b>Román Córdoba Álvarez principios del siglo XX</b> Era de Ximatlan de Álvarez Reboso de bolitas negras de algodón		<b>Cuevas</b> Ella no era artesana
Tuvieron dos hijas:		
<b>Felipa Córdoba Vargas</b> Ella inicia con la tela artesanal Se casó con <b>Guillermo Cuevas Méndez</b> , mantelero que trabaja con el teñido natural Cuando se casan, desaparece el reboso y solo se quedan con el mantel		<b>Edelmira Córdoba</b> Se casó con <b>Enrique López</b> , mantelero de Xochimilco Dejan el reboso
<i>Abuelos</i>		
<b>Felipa Córdoba Vargas</b>		<b>Guillermo Cuevas Méndez</b>
Tuvieron ocho hijas:		
<b>1. Guillermina Cuevas Córdoba</b>	Todas producen ropa y tienen su taller familiar	Sus hijas son diseñadoras de alta costura Le dan otro cauce a la artesanía
<b>2. Artemia Cuevas Córdoba</b>	Cortan y bordan	
<b>3. Olivia Cuevas Córdoba</b>	regularmente manta	
<b>4. Idalia Cuevas Córdoba</b>	Rodrigo les vende	
<b>5. Naumh Cuevas Córdoba</b>	tela artesanal	
<b>6. Noemí Cuevas Córdoba</b>	eventualmente	
<b>7. Irma Cuevas Córdoba</b>		
<b>8. Yadira Cuevas Córdoba</b>	Comercializan ropa	
<i>Padres:</i>		
<b>Guillermina Cuevas Córdoba</b> Heredó el conocimiento artesanal de sus padres Deja el reboso y se concentra en el trabajo de mantelería con telar de pie Tuvo un taller artesanal grande		<b>Telesforo</b> Es mecánico automotriz No tiene tradición ni conocimiento artesanal
Tuvieron 4 hijas y 3 hijos:		
<b>1. Wilfrido</b>	Ya falleció y no es era profesionista Buscó conformar la "asociación artesanal" Formó una organización llamada "La casa del artesano" Heredó el trabajo de la manta, específicamente el bordado y la elaboración de trajes típicos para grupos folclóricos	
<b>2. Pedro</b>	Sabe tejer pero no se dedica a la artesanía	Es mecánico automotriz
<b>3. Jaquelina</b>	Comercializa artesanías	Es contadora
<b>4. Lucía</b>	Hace uniformes deportivos	Es contadora
<b>5. Teresa</b>	Hace muñecas	Es Licenciada en Derecho
<b>6. Edgardo</b>	Es Presidente de "La casa de las artesanías de Oaxaca" Su madre le transfiere el conocimiento de organización de los artesanos Es uno de los principales productores de blusas y camisas artesanales (ropa tradicional oaxaqueña con nuevos diseños) y quien tiene el porcentaje de ventas más alto de "La casa de las artesanías de Oaxaca"	Es arquitecto
	Su madre le regala varias máquinas de coser Sabe coser, incorpora modelos más sofisticados, produce tela Sus modelos son de alta costura Sus hermanos consideran que él era el hijo consentido de Guillermina	
<b>7. Rodrigo</b>	Se dedica a la producción de tela, ropa de mantelería y carpintería Rescata de su madre las tradiciones y modelos a otro nivel de costura y hoy en día lo aplica en su taller	No es profesionista, estudio tres semestres de medicina, abandono la universidad por asistir a ferias de artesanías con madre

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas.

Cuadro 4. Transferencia cultural Taller de Rodrigo

<p><b>Guillermina Cuevas Córdoba</b></p> <p>Se caracterizaba por ser una mujer firme en sus ideales, con un gran amor a sus tradiciones y cultura oaxaqueña  Mantenía sus proyectos fuera de los alcances gubernamentales  Era una mujer fuerte y se sentía orgullosa de sus raíces, dándole gran valor simbólico a todas las artesanías de Oaxaca.  Tenía carácter recio y era una mujer de gran personalidad, era emprendedora  Revoluciona las artesanías a partir de conocimientos tradicionales al combinar los modelos de su madre, Felipa Córdoba  Ella sabía hacer la tela artesanal  Tenía telares heredados de su madre  En 1970 hacía ropa de mantel (camisas, mandiles, vestidos y chemise)  Llegó a tener ocho trabajadores de mantelería y doce costureras en su taller  Maquiló para una gran empresa, OPE, la empresa le regaló muchos moldes porque vieron potencial en ella, para incluirlos en sus artesanías  Innovaba en sus modelos  Por cuestiones de salud, vende y regala algunos de sus telares, que años más tarde, recupera <b>Rodrigo</b>  Guillermina ya falleció</p> <p>Fue líder comunitaria y artesanal, inició con la “agrupación y organización de los artesanos”, idea que surgió por su cercanía con “La casa de las artesanías de Guadalajara”, ella le puso el nombre a “La casa de las artesanías de Oaxaca”, aproximadamente en 1968 y 1970  Años más tarde, el esposo de su hija Teresa, <b>Justino Rojas</b> (Licenciado en Derecho) apoya el proyecto respecto a los lineamientos legales, cuando la Casa ya ha sido fundada.  Pretendió dignificar el trabajo artesanal</p>
<p><b>Rodrigo</b></p> <p>Rodrigo era muy cercano a su madre, por ser el menor, la acompañaba en todo  Se especializa en la producción de tela artesanal y mantelería  Heredó los conocimientos de su madre y aprendió mucho de los trabajadores de Guillermina  Desde los ocho años trabajaba en lo que llaman “la fatiga”, que es la producción de tela, desde pisar el hilo, lavarlo, teñirlo y prepararlo – esta actividad es muy pesada y es de las pocas personas que saben hacerlo hoy en día  Es el único de su familia que sabe cómo hacer la preparación de la tela y el teñido  Utiliza pinturas naturales en su mayoría y, pinturas químicas, ha retomado el teñido natural porque es más apreciado.  Recuperó algunos de los telares de los cuales su mamá se deshizo por cuestiones de salud, no sabía tejer y su madre, que aún estaba viva, le orientó un poco. Después contrato durante un año a <b>Salvador</b>, un maestro de Xochimilco, para que le enseñara a usar los telares, le cobraba 100 pesos por día, un precio caro para la época.  Salvador no solo le enseñó a tejer, sino a hacer figuras en la tela, después de ser su maestro, fue su trabajador  Tiempo más tarde, contrató a <b>Daniel</b>, otro maestro de Xochimilco, quien le enseñó más cosas de la tela.</p> <p>Inició trabajos con los de la Casa Brena*, con quienes su madre tenía buena relación, en algún momento les compró un telar muy barato y en pésimas condiciones y junto con Daniel lo pusieron a funcionar.</p> <p>En la edad adulta, Rodrigo era policía municipal, por usos y costumbres</p> <p>Con el tiempo comenzó a fabricar sus propios telares, actualmente tiene diez funcionando.  Además, fabrica telares para vender y ha tenido éxito porque al ser artesano y tener habilidades de carpintería, cuenta con el conocimiento integral de la producción y uso del telar de pie, por tanto no presentan fallas y no tienen que ajustarlos</p> <p>Rodrigo y Macrina</p>

Se casaron cuando ella tenía 27 años y él 30  
Ella es de Santos Reyes Nopala, pueblo totalmente cafetalero (pizca de café) en la región de la Costa de Oaxaca, le llaman Chatina  
Se conocieron porque su abuelo se divorció de su abuela y se fue a vivir a ese pueblo y cuando Guillermina lo iba a visitar (junto con Rodrigo) conoció a Macrina, entró a un curso de tres años de corte y confección por parte de la SEP, ya casada, sabía coser y bordar

Guillermina vivía con Rodrigo y Macrina, por lo que se integra a la parte de taller de la suegra y esta última le enseña todo el conocimiento tradicional de la ropa y trajes típicos  
Al año de casado compró sus primeros telares y le vendía tela a su madre para hacer mandiles

Cuando Guillermina muere, Rodrigo y Macrina continúan con el bordado de manta, ropa, mantelería, muñecas de trapo y zapatitos bordados

#### Artesanías

Rodrigo no asiste a representaciones artesanales en otros países, su hermano, Edgardo ha asistido a ferias en Estados Unidos

China y Guatemala son sus principales competidores, sobre todo Guatemala porque tiene un proceso industrializado con terminados a mano, por lo que ofrecen precios más bajos, sin embargo no son totalmente artesanales

Canal principal de distribución de los productos de Rodrigo y Macrina – Casa de las artesanías de Oaxaca

Rodrigo es proveedor de telas y de sus productos, de sus tías, de clientes del istmo (desde hace 10 años y cada mes)

En “La casa de las artesanías de Oaxaca” trabajan por existencias, sus productos principales son: vestidos, manteles, servilletas y chalinas finas

Son socios fundadores de “La casa de las artesanías de Oaxaca”

A los demás clientes les trabajan por pedido

#### Taller de Rodrigo y Macrina

Cuando Guillermina vivía, iban a ferias y exposiciones de artesanías

Tienen dos o tres costureras que les ayudan a coser, son de tiempo completo  
Tienen dos trabajadores de tiempo completo y dos de medio tiempo que hacen tela y están enfocados a la mantelería

Macrina dedica la mayor parte de su tiempo a coser

Les faltan puntos de venta para incrementar sus ingresos

En “La casa de las artesanías de Oaxaca” venden al mayoreo y en ferias al menudeo

Al igual que su madre, ha rescatado modelos antiguos y han tenido mucho éxito

Durante los últimos años, por parte de “La casa de las artesanías de Oaxaca”, se ha buscado implementar la visita guiada a los talleres de la región. Participa con sus pinturas en tela en el Festival de la Marmota

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas.

## Conclusiones

En los dos casos como se pudo observar se tiene una cultura muy arraigada, en el primero se inculco el amor a la familia, al prójimo considerando que es un valor que les permite confiara en los demás, ser responsables y ver a los

clientes como sus benefactores, en el segundo se mantienen los ideales, pero siempre inculcando el amor a sus tradiciones y a la cultura oaxaqueña.

Es importante mencionar el simbolismo que representa para el padre de Fidel el juego de pelota, él piensa que no sólo es la recuperación del juego, sino lo que ellos significa, “la identidad”, por que proyecta el amor a lo suyo, al prójimo y como se mencionó eso significa dar, crear y servir. En los dos casos se habla del amor que genera arraigo. En Oaxaca según comentarios de los entrevistados hacen lo que hacen por que les gusta, porque lo aman.

Vemos que en los dos negocios hay un poder de género, en el primero es del padre, quien es el que tiene contacto con los telares y decide estudiar ingeniería textil, por lo que considera importante después de trabajar algún tiempo en empresas y aprovechando que tenía los telares heredados por sus padres continuar con una tradición oaxaqueña produciendo productos textiles, el dominio de la empresa y familiar recae entonces en el hombre. En cambio en el otro caso el poder estuvo en la madre, quien hereda los conocimientos de los padres y desea continuar con los telares para preservar la cultura oaxaqueña y poder tener un sustento familiar, ya que el esposo no colaboraba con ella.

En los dos casos vemos que continúan con las actividades textiles porque consideran que eso les da identidad, ya que representa un producto que identifica al Estado de Oaxaca como uno de los productos principales. Para los dos talleres la actividad representa su ingreso principal, los dos mantienen sus ventas a nivel local, sin embargo se afiliaron a una asociación que les permite vender sus productos a turismo nacional, pero sobre todo extranjero quienes son los que valoran más su trabajo. Para ellos es más importante ese reconocimiento que el tener grandes ganancias.

Los dos talleres participan en la “casa de las artesanías oaxaqueñas” en donde el propósito es comercializar sus productos, el objetivo es que todos salgan beneficiados con la venta de los productos que ahí se exhiben, distribuyendo las ganancias con equidad. Esta casa es un ejemplo de la comunidad en donde se siguen dos principios principales de la misma: el consenso en asamblea para la toma de decisiones y el trabajo colectivo como acto de recreación.

## Bibliografía y Entrevistas

**Alvensson M., Deetz S. (1996)**, *Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies*, Book Chapter of Handbook of Organization Studies.

**Alvensson M., Per Olof Beg (1992)**, *Different Theoretical Perspectives*, In Corporate Culture and Organizational Symbolism: An Overview. Walter De Gruyter, Berlín, Pp. 59-132.

**Del Carpio Ovando P.S. (2014)**, *Artesanías: Cosmovisión, economía y necesidad cultural* [in:] R. Molina Sánchez, R. Contreras Soto, A. López Salazar, *Emprendimiento y Mipymes. Nuevo blanco y perspectivas* (pp. 2-14). México, D. F., Pearson Educación.

**Díaz Gómez F. (2004)**, *Insumisos.com Diálogos en la acción, segunda etapa*. Recuperado el 11 de febrero de 2015, de Comunidad y Comunalidad: [www.insumisos.com/.../Comunidad.%20y%20comunalidad.pdf](http://www.insumisos.com/.../Comunidad.%20y%20comunalidad.pdf).

**Dyer W., Sánchez M. (1998)**, Current state of family business theory and practice as reflected in Family business review 1988 – 1997.

**Dyer G. (2003)**, *Culture and continuity in family firms*, “Family Business Review”.

**Esparza J.L., Pérez D., Durendez A. (2010)**, *La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares: Una aproximación teórica*, en *Investigación y Ciencia*, Universidad Autónoma de Aguascalientes, No. 47, abril.

**Fernández P (2003)**, *Reinstalando la empresa familiar en la economía y la historia económica, una aproximación a debates recientes*. Cuadernos de economía y dirección de empresas.

Fernández N., Bringmann E., El impacto de la Cultura organizacional y del liderazgo en las empresas familiares en Ayala Calvo J. C y grupo de investigación FEDRA, España.

**Guerrero A. (30 de 10 de 2014)**, Modelo de la comunalidad en Oaxaca. (G. Martínez Vázquez, Entrevistador).

**Jamil I. (1998)**, *La cultura administrativa: una forma de comprender la administración pública en distintas culturas*, en *Gestión y Política Pública*, centro de investigación y Docencia Económica, 7/1, 61-82.

**Martinez G., Montesinos R (2014)**, *Procesos de aprendizaje y su impacto en la creación de ventajas competitivas*. Conferencia presentantada en Cogestec 2014, Cartagena de Indias, Colombia.

**Ruano J.C. (2004)**, *La Construction de L'Identité, en L'Identité, le groupe, la Société* coordonné par Catherine Halpern, Jean-Calude y Ruano-Borvalan, Sciences Humaines Éditions, France

**Ruiz Olabuenaga, J.I. (1999)**, *Metodología de la investigación cualitativa*, Universidad de Deusto, Bilbao España.

**Schein E.H. (1985)**, *Organizational Culture and Leadership*, 4<sup>th</sup> Edition, Jossey-Bass<sup>tm</sup>, San Francisco, USA, 415 Págs.

**Schein, Edgar H. (1992)**, *What culture Is a does Organizational* in *Culture and Leadership*, 2th Edition, Jossey-Basstm, San Francisco, USA, pp. 1-48.

**Soto A. (2013)**, *La empresa familiar en México, situación actual de la investigación*, “Contaduría y Administración”, No. 58.



---

**Soto A. (2014)**, *Reflexiones y prespectivas sobre la investigación de la empresa familiar*, en *Emprendimiento y MIPYMES*, Nuevo balance y perspectivas.

**Stake R.E. (1994)**, *Estudios de caso*, *Handbook Qualitative Research* Sage publicaciones, California USA

**Rodrigo (13-12-2014)** Taller Textil. (G. Martínez Vázquez y S. Pomar, Entrevistador).

**Fidel (12-12-2014)** Taller Textil. (G. Martínez Vázquez y S. Pomar, Entrevistador).

