

Redakcja

Łukasz Sułkowski

Andrzej Marjański

Firmy rodzinne – problemy poznawcze

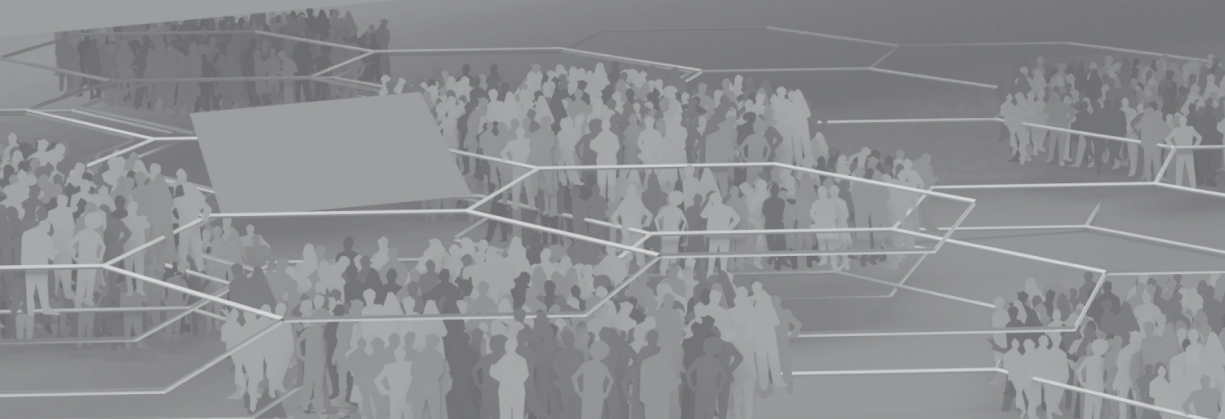


Redakcja

Łukasz Sułkowski

Andrzej Marjański

Firmy rodzinne - problemy poznawcze



Monografia recenzowana

Studia i Monografie nr 93

Redakcja naukowa: Łukasz Sułkowski, Andrzej Marjański

Korekta językowa: Dominika Świech, Agnieszka Śliz, Beata Siczek, Małgorzata Pająk,
Zbigniew Pyszka, Lidia Pernak

Skład: Witold Kowalczyk

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

© **Copyright:** Społeczna Akademia Nauk



ISBN 978-83-64971-63-1

7 *Wstęp*

Część I

Poznawcze problemy zarządzania family business

- 13 **Krzysztof Safin, Elżbieta Stańczyk** | *Specyfika i uwarunkowania zachowań przedsiębiorstw rodzinnych w świetle najnowszych badań empirycznych*
- 35 **Krzysztof Bartczak** | *Modele rozwoju firm rodzinnych*
- 53 **Ewa Badzińska** | *Immigrant Entrepreneurship: Assessing the Family Factor in Entrepreneurial Activities in the Host Country*
- 69 **Katarzyna Kukowska, Sebastian Skolik** | *Przedsiębiorczość seniorów w firmach rodzinnych. Studium przypadku*
- 83 **María Guadalupe Arredondo-Hidalgo, Diana del Consuelo Caldera González, Ingrid Barradas Bribiesca** | *Trade compliance en una empresa familiar alemana automotriz en México*

Część II

Wyzwania konkurencyjności i innowacyjności w przedsiębiorstwach rodzinnych

- 103 **Piotr Tomski** | *Relacyjna natura branży piwowarstwa rzemieślniczego jako przesłanka funkcjonowania ekosystemu przedsiębiorczości*
- 123 **Aída Dinorah García Álvarez, Víctor Hugo Robles Francia, Adriana Mariela de la Cruz Caballero** | *Diversificación e Innovación. Desafíos de una empresa familiar en la agroindustria "Caso Hacienda la Victoria"*

- 139 **Danuta Janczewska** | *Problematyka zarządzania innowacjami w procesach logistycznych w firmie rodzinnej – studium przypadku*
- 155 **Bartosz Marcinkowski** | *Znaczenie formy kooperacji międzyorganizacyjnej w zarządzaniu ryzykiem – perspektywa małych przedsiębiorstw*
- 169 **Anna Wronka** | *Ekoinnowacyjność sektora MSP na przykładzie polskiej firmy rodzinnej*
- 179 **Łukasz Wściubiak** | *Motywy i bariery działalności patentowej przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych – analiza komparatywna*
- 197 **Rosa María Martínez Jiménez, Lisbeth Jacinto Castillo, Priscila Nayeli Ramos Martínez** | *Factores de éxito en las empresas familiares: el caso del Restaurant Chely*
- 215 **Wacław Szyguła, Elżbieta Racek** | *Przemiany aktywności konsumentów a zachowanie przedsiębiorstwa na przykładzie wybranej firmy rodzinnej*
- 229 **Myrna Delfina López Noriega, María de los Ángeles Cervantes Rosas, Lorena Zalthén Hernández** | *La competitividad de las empresas restauranteras familiares en Ciudad del Carmen, Campeche, México*
- 251 **Evelia de Jesús Izábal De la Garza, María Estela Torres Jaquez** | *nnovacion sostenible en empresas hoteleras familiares*

Część III

Społeczne i kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości rodzinnej

- 267 **Katarzyna Łukasik** | *Wymiary przedsiębiorczej i innowacyjnej kultury organizacyjnej firm rodzinnych*
- 285 **Anna Lemańska-Majdzik** | *Elastyczność w budowaniu kultury organizacyjnej przedsiębiorstw rodzinnych*
- 301 **Ewa Więcek-Janka, Rafał Mierziak, Alicja Hadryś-Nowak** | *Sprawiedliwość jako podstawowa wartość dla przedsiębiorstw rodzinnych*
- 319 **Katarzyna Olejniczak-Szuster** | *Zaufanie, emocje i wartości jako współczesne determinanty zarządzania firmą rodzinną*
- 329 **Agata Branowska** | *Zachowania nieetyczne w miejscu pracy*

- 345** **Magdalena Licznarska** | *Tożsamość przedsiębiorcza a stereotypy płci w firmach rodzinnych*
- 363** **Cecilia García Muñoz Aparicio, Beatriz Pérez Sánchez, Marcela Rebeca Contreras Loera** | *Social Responsibility in Family Organizations: Grupo Salinas Case*

Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne mają istotne znaczenie gospodarcze i społeczne. W większości gospodarek stanowią one dominującą formę prowadzenia działalności gospodarczej. Uznaje się je za naturalną formę prowadzenia biznesu. Istota przedsiębiorstwa rodzinnego jest niezmienna – zawsze opiera się na wykorzystaniu zasobów i więzi rodzinnych do stworzenia i prowadzenia biznesu. Wpływ rodziny właścicielskiej oraz perspektywa funkcjonowania przedsiębiorstwa z pokolenia na pokolenie już w pierwszej chwili od założenia dają im wyraźną tożsamość w coraz bardziej anonimowym świecie biznesu. Jednak z ich specyfiką wiążą się również pewne problemy, co powoduje, że prowadzenie firmy rodzinnej jest w wielu przypadkach trudniejsze, ponieważ splatają się w niej zarówno więzy pokrewieństwa, jak i relacje biznesowe. Coraz powszechniej docenia się unikalne wartości, jakie reprezentują firmy rodzinne obejmujące m.in. długi horyzont działania i kulturę organizacyjną opartą na wartościach rodziny właścicielskiej. Wartości te przekładają się na rosnący poziom zaufania społecznego do przedsiębiorstw rodzinnych.

Warunkiem rozwoju każdego przedsiębiorstwa rodzinnego jest doskonalenie procesów zarządzania, wybór modelu prowadzenia biznesu oraz podejmowanie decyzji istotnych z punktu widzenia wielopokoleniowej perspektywy działania. Aby te warunki mogły zostać spełnione, niezbędne jest połączenie wiedzy zarządzających firmą rodzinną ze świadomością specyfiki przedsiębiorstwa rodzinnego. Zagadnienia związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem rodzinnym, jego strategią oraz tworzeniem przewagi konkurencyjnej są ciągle aktualne i znajdują się w obszarze zainteresowania zarówno środowiska akademickiego, jak i praktyki gospodarczej.

Doświadczenia środowiska badaczy *family business* wskazują, że znajomość specyfiki firmy rodzinnej ma coraz istotne znaczenie zarówno teoretyczne, jak i praktycz-

ne. Istnieje szereg obszarów poznawczych, których poznanie może pomóc w identyfikacji potrzeb i metod zarządzania tymi podmiotami. Biznesy rodzinne charakteryzują się specyficznymi cechami, takimi jak: długookresowa strategia prowadzenia biznesu, znaczenie wartości godnościowych w zarządzaniu firmą, silne związki z lokalną wspólnotą oraz rodzinny kapitał społeczny.

W monografii podjęto dyskusję w obszarze poznawczych problemów zarządzania family business, zachowań przedsiębiorczych, wyzwań związanych z konkurencyjnością i innowacyjnością oraz społecznych i kulturowych uwarunkowań zarządzania firmami rodzinnymi. W części pierwszej autorzy rozdziałów odnoszą się do szeregu problemów poznawczych funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych, wskazując na wyzwania, jakie przed nimi stają. Pojęto problematykę modeli prowadzenia biznesu oraz wpływu zachowań przedsiębiorstw rodzinnych oraz czynnika rodzinności na praktykę zarządzania.

Część druga obejmuje rozdziały, których autorzy podjęli problematykę wyzwań związanych z zachowaniem wysokiego poziomu konkurencyjności i zarządzania innowacjami. Są to jedno z kluczowych problemów, przed jakimi stoją współczesne firmy rodzinne. Odniesiono się do zagadnień związanych z podejmowaniem różnych form kooperacji międzyorganizacyjnej. Prezentowane są także rekomendacje z badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach meksykańskich, wskazujące determinanty konkurencyjności i wprowadzania innowacji w tamtejszych firmach rodzinnych.

Trzecia część monografii obejmuje rozdziały odnoszące się do społecznych i kulturowych aspektów funkcjonowania biznesów rodzinnych. Specyfika kultury organizacyjnej przedsiębiorstw rodzinnych stanowi ważny i ciągle otwarty problem, zarówno z punktu widzenia teorii, jak i praktyki zarządzania, mający znaczenie dla funkcjonowania organizacji. Własność oraz wysoki stopień zaangażowania rodziny w działalność przedsiębiorstwa, a także chęć dokonania sukcesji przekłada się na wymiar kultury organizacyjnej firmy rodzinnej, w tym na obszar relacji z pracownikami. Autorzy wskazują również na szereg uwarunkowań społecznych, determinujących kwestie zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi.

Monografia jest owocem współpracy środowiska naukowego oraz osób zajmujących się w środowisku otoczenia biznesu wspieraniem przedsiębiorczości rodzinnej, skupionych wokół odbywającej się corocznie od 2011 roku w Łodzi Konferencji Naukowej „Firmy Rodzinne”. Zaprezentowane w monografii wyniki badań oraz wnioski i rekomendacje stanowią duży wkład w poszerzanie wiedzy w zakresie zarządzania,

rozwoju i specyfiki przedsiębiorczości rodzinnej. Mamy nadzieję, że monografia pozwoli na ukazanie i skonfrontowanie ze sobą różnych koncepcji badawczych oraz podjęcie nowych problemów i umożliwi rozwój metodologii badań nad przedsiębiorstwami rodzinnymi.

Łukasz Sułkowski, Andrzej Marjański

Łódź, maj 2019 roku

Część I

Poznawcze problemy zarządzania *family business*

Krzysztof Safin*

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Elżbieta Stańczyk

Urząd Statystyczny we Wrocławiu

Specyfika i uwarunkowania zachowań przedsiębiorstw rodzinnych w świetle najnowszych badań empirycznych

Specificity and Determinants of Family Firm Behaviors in the Light of Empirical Research

Abstract: The most popular areas of research on family entrepreneurship are those concerned with searching for specific identifiers in terms of family business behaviors. Since launching the research on family firms the conventional assumption has been that these firms differ from non-family businesses in many aspects.

This specific (general) picture emerges from numerous (partial) studies conducted, as a rule, in different cultural settings, different timeframes and using different samples. The lack of homogeneous and comprehensive studies which, on top of that, have been carried out on small samples impedes reliable demonstration and inference aimed at proving that this kind of specificity indeed exists and is of universal nature.

One of the few opportunities to change this rudimentary knowledge of family firm behaviors in Poland is provided by the GUS (Statistics Poland) experimental survey conducted over the period of 2017–2018. Although the original research was designed primarily as the basis for analyzing the determinants involved in the development of SMEs, bringing in a filtering question pertaining to the ownership character allowed for describing and comparing two categories – family and non-family businesses.

For the purpose of this paper, the analysis centered mainly on long-term (strategic) behaviors referring to such elements as objectives to be achieved, the concept of ensuring

* krzysztof.safin@wsb.wroclaw.pl

the continuity of operations, adaptability to changes, perception of risk, vulnerability to external factors (social and business environment), in other words, all the elements which are considered in the literature to be critical for the firm's development prospects – determining its long-term success/survival while at the same time being viewed as considerably differentiating the behaviors of both groups of enterprises (i.e. family and non-family).

Key words: family business, empirical research, comparison, strategic behaviors

Wprowadzenie

Jednym z najbardziej popularnych obszarów badania przedsiębiorczości rodzinnej są te, które odnoszą się do poszukiwania specyficznych identyfikatorów zachowań firm rodzinnych. Od początku badań nad przedsiębiorstwami rodzinnymi przyjmuje się umowne założenie, że różnią one od nierodzinnych w wielu aspektach.

Podkreśla się odmienne dla przedsiębiorstw rodzinnych motywacje ich powstawania, a także realizowanie odmiennych (od firm nierodzinnych) celów biznesowych. Wielu autorów zwraca uwagę na specyficzny przebieg prac nad strategią w firmach rodzinnych. Jego odmiennością to konsekwencja powszechnie artykułowanej ponadgeneracyjnej perspektywy działania przedsiębiorstwa rodzinnego [Goto 2014] oraz konieczności uwzględniania zmian generacyjnych i procesów sukcesyjnych zachodzących w firmach rodzinnych i ich wpływu na funkcjonowanie zarówno rodziny, jak i biznesu w długiej perspektywie.

Wpływ rodziny i przenikanie się relacji rodzinnych i biznesowych rodzi daleko szersze konsekwencje niż tylko te, które ujawniają się w procesie sukcesji. Konsekwencje tych związków mają wpływ na wiele procesów również o charakterze bieżącym, codziennym. To nakazuje konieczność uwzględniania w strukturach organizacyjnych mechanizmów wpływu rodziny.

Jedną z istotnych charakterystyk zachowań przedsiębiorstw rodzinnych według wielu obserwatorów są emocje, ujawniające się zwłaszcza na poziomie kierowniczym i zwłaszcza wtedy, gdy kierownictwo wywodzi się spośród członków rodziny właścicieli. Stąd wpływ konfliktów wewnątrz- i międzyrodzinnych na działanie biznesowe ma silny i destrukcyjny charakter, rzadko odczuwalny w przedsiębiorstwach o innej strukturze własnościowej.

Jako specyficzne zachowania firm rodzinnych wymienia się również ich słabsze zorientowanie na rynek globalny, a silniejsze na lokalny, co przekłada się pozytyw-

nie na angażowanie się w strategię przyjazne środowisku. Wśród istotnych wyróżników przedsiębiorstwa rodzinnego wymienić można, w ślad za wieloma badaczami [por. Safin 2007; Zellweger 2016, Von Schlippe, Nischak, El Hachimi 2011] zdolność do szybkiego podejmowania decyzji, gotowość do śmiałych i ryzykownych zachowań, umiejętność szybkiego przystosowywania się do potrzeb rynkowych, umiejętność szybkiej i treściwej komunikacji.

Ten specyficzny (ogólny) obraz wyłania się z wielu (cząstkowych) badań, prowadzonych z reguły w różnych kręgach kulturowych, w różnych okresach i na różnych próbach. Brak jednorodnych i kompleksowych badań, prowadzonych na doświadczeniach na małych próbach, utrudnia wiarygodne dowodzenie i wnioskowanie, że taka specyfika rzeczywiście istnieje i ma uniwersalny charakter [zob. Safin, Huelsbeck 2016].

Jedną z nielicznych okazji do zmiany tego stanu szczątkowej wiedzy o zachowaniach firm rodzinnych, stwarza eksperymentalne badanie [Łobos, Stańczyk 2018]. Choć badania pierwotne były pomyślane głównie jako podstawa do analizy uwarunkowań rozwoju MSP, dzięki wprowadzeniu pytania filtrującego dotyczącego charakteru własności stworzyły możliwość opisu i porównań dwóch kategorii – firm rodzinnych i nierodzinnych.

Zainteresowanie autorów artykułu dotyczyło w szczególności próby identyfikacji specyficznych zachowań polskich małych i średnich firm rodzinnych. Dla potrzeb niniejszego opracowania dokonano analizy zachowań głównie o charakterze długookresowym (strategicznym), odnoszących się do realizowanych celów, koncepcji zapewnienia ciągłości działania, podatności na zmiany, postrzegania ryzyka [zob. szerzej, np. Safin 2007], wrażliwości na czynniki zewnętrzne (otoczenie społeczne i biznesowe) a więc tych, które w literaturze przedmiotu postrzegane są jako szczególnie istotne dla perspektyw rozwojowych przedsiębiorstwa – decydujące o długookresowym sukcesie/przetrwaniu i równocześnie traktowane jako silnie różnicujące zachowania obu grup przedsiębiorstw (tj. rodzinne i nierodzinne).

Cel, metoda i przebieg badań

Podstawowym źródłem danych empirycznych są wybrane wyniki eksperymentalnego badania ankietowego przeprowadzonego przez GUS na terenie całej Polski, w okresie XII 2017 r. – I 2018 r., w ramach projektu *Uwarunkowania rozwoju przedsię-*

biorczości w sektorze MŚP, współfinansowanego ze środków Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014–2020.

Po raz pierwszy w tak kompleksowy sposób i w skali masowej resort statystyki publicznej podjął się zbadania determinantów sukcesu w działalności przedsiębiorstw, uwzględniając m.in. przekroje wg klasy wielkości przedsiębiorstwa, przeważającego rodzaju działalności (sekcji PKD), okresu funkcjonowania na rynku, formy prawnej, głównego rynku działalności, województw. Oprócz dotychczas stosowanych przekrojów w badaniach GUS, w projekcie o charakterze eksperymentalnym wprowadzono dodatkowo przekrój według powiązań osobowo-kapitałowych i organizacyjnych z innymi podmiotami, a także **wyróżniono grupę przedsiębiorstw rodzinnych**. Respondenci zostali poproszeni o zakwalifikowanie prowadzonego przez siebie przedsiębiorstwa do grupy firm rodzinnych lub pozostałych, na podstawie subiektywnej oceny spełnienia warunków występujących w przytoczonej im definicji firmy rodzinnej.

Badanie ankietowe zostało przeprowadzone w formie elektronicznej, na formularzu elektronicznym z wykorzystaniem Portalu Sprawozdawczego GUS, przy wsparciu ankieterów – pracowników urzędów statystycznych. Przedmiotem badania były opinie przedsiębiorców nt. oceny znaczenia i siły oddziaływania zaproponowanych grup czynników na rozwój i osiąganie sukcesu w działalności przedsiębiorstw. Użyte z badania ankietowego informacje i opinie odnosiły się do bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa (np. atutów pozycji konkurencyjnej, poziomu opłacalności działalności), do subiektywnej oceny rozwoju przedsiębiorstwa w ostatnim 3-letnim okresie m.in. w zakresie zmian pozycji konkurencyjnej na rynku, poziomu zatrudnienia, liczby klientów, wyników finansowych czy nakładów inwestycyjnych¹ oraz perspektyw rozwoju przedsiębiorstwa w ciągu najbliższych 3 lat.

Podmiotem badania ankietowego były przedsiębiorstwa sektora niefinansowego² o liczbie zatrudnionych **10–249 (tj. przedsiębiorstwa małe i średnie)**. Łącznie próba liczyła 44,9 tys. przedsiębiorstw, przy czym na potrzeby prac analitycznych wykorzystano tylko ankiety całkowicie wypełnione – 43,3 tys. jednostek, dzięki czemu baza danych empirycznych nie zawierała już żadnych błędów respondenta i ankie-

¹ Te założenia oparto na wcześniejszych badaniach OECD, prowadzonych we współpracy z Eurostatem w ramach Entrepreneurship Indicators Programme – *The OECD-Eurostat Entrepreneurship Indicators Programme*).

² Badaniem ankietowym nie objęto przedsiębiorstw prowadzących działalność zaklasyfikowaną do sekcji A (rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo), K (Działalność finansowa i ubezpieczeniowa) oraz O (Administracja publiczna i obrona narodowa, obowiązkowe zabezpieczenie społeczne).

tera. Spośród ogółu respondentów 14,7 tys. uznało swoje przedsiębiorstwa za firmę rodzinną (zob. tab. 1).

Najbardziej liczną grupę zmiennych, które mogą być wykorzystywane przy identyfikacji modeli biznesowych oraz ich porównań, stanowiły wewnętrzne determinanty rozwoju przedsiębiorstwa i osiągania sukcesu, a więc zmienne, które na ogół nie są przedmiotem sprawozdawczości resortu statystyki publicznej. Spośród nich wymienić można: aspekty osobowe i kadrowe funkcjonowania przedsiębiorstw MŚP, orientację przedsiębiorczą, sposoby działania przedsiębiorstwa (w tym bazowanie na kontynuacji rodzinnych tradycji, wizerunku firmy; bazowanie na dominującej roli zespołu przywódczego), metody zarządzania, w tym działań w zakresie planowania strategicznego, kondycję finansową oraz źródła finansowania działalności i współpracę z innymi podmiotami.

Do pomiaru opinii, postaw i poglądów badanych przedsiębiorców w badaniu GUS wykorzystano 5-stopniową skalę pozycji: zupełnie nieistotny, raczej nieistotny, neutralny, raczej istotny, zdecydowanie istotny (kluczowy). Dodatkowo wyróżniono sytuację, gdy czynnik nie występuje. Na potrzeby niniejszej analizy zastosowano uproszczoną skalę pozycji: czynnik istotny oraz nieistotny, neutralny i dodatkowo – czynnik nie występuje.

Dla każdej zmiennej charakteryzującej poziom zmian w przedsiębiorstwie w ciągu ostatnich 3 lat dokonano podziału na dwie podgrupy przypisując kody: 1 – nastąpiło zwiększenie/ poprawa sytuacji oraz 0 – brak pozytywnych zmian. Analogicznie dla każdej zmiennej charakteryzującej w podziału na dwie podgrupy przypisując kody: 1 – planowane działania w danym zakresie (zamierzenia rozwojowe w perspektywie 3 lata wyodrębniono) oraz 0 – brak planów.

Tabela 1. Profil firm rodzinnych na tle pozostałych

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa rodzinne	Przedsiębiorstwa pozostałe
Liczba respondentów	14 686	28 693
w %	33,86	66,14
Klasa wielkości	%	
małe 10–49 pracujących	84,0	78,3
średnie 50–249 pracujących	16,0	21,7
Okres funkcjonowania na rynku		
Mniej niż 3 lata	3,8	4,1
3 lata i więcej	96,2	95,9
w tym 6 lat i więcej	88,3	86,0
w tym 9 lat i więcej	79,0	75,0
Formy prawne		
osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą	43,7	28,4
spółki cywilne	10,4	4,2
spółki handlowe	45,7	60,3
w tym z ograniczoną odpowiedzialnością	23,1	46,8
Rodzaj działalności – wybrane sekcje PKD		
Przetwórstwo przemysłowe	35,2	24,5
Budownictwo	11,7	12,5
Handel; naprawa pojazdów samochodowych	30,4	26,3
Transport i gospodarka magazynowa	7,4	6,0
Zakwaterowanie i gastronomia	3,5	2,7
Informacja i komunikacja	1,1	3,7
Obsługa rynku nieruchomości	0,9	4,3
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	2,6	5,7
Administrowanie i działalność wspierająca	2,1	3,7
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	2,4	3,8

Źródło: opracowanie własne, N=43379.

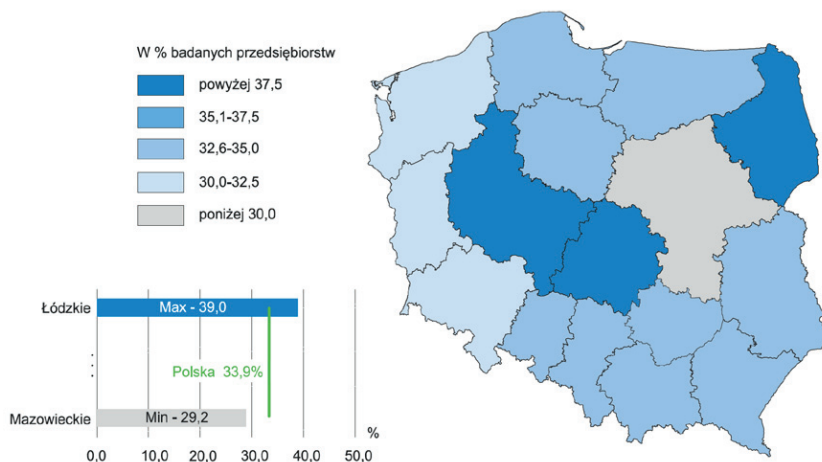
Analiza wyników – ogólne wnioski

Dla potrzeb badań przyjęto, że podmiot gospodarczy, w którym: pracuje co najmniej dwóch członków rodziny właścicieli lub osób z nią spokrewnionych, przynajmniej jedna z nich ma wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem, do rodziny lub osób z nią spokrewnionych należy ponad 50% udziałów przedsiębiorstwa. Podmioty funkcyj-

nujące w formie jednoosobowej działalności gospodarczej są zaliczane do przedsiębiorstw rodzinnych, o ile zatrudniają pracowników³ [PARP 2009, s. 51 i nast.].

Spośród ogólnej liczby ponad 43 tys. respondentów 33,9% deklaroowało, iż prowadzi przedsiębiorstwo rodzinne. Te statystyki pokrywają się z cytowanymi badaniami PARP, jednakże w badaniach GUS nie uwzględniano grupy przedsiębiorstw mikro, która stanowi najliczniejszą grupę – zarówno w kategorii firm rodzinnych, jak i przedsiębiorstw w ogóle. Z perspektywy wnioskowania nie stanowi to istotniejszego ograniczenia poznawczego. Jak wynika z wielu badań, skala działania determinuje dosyć istotnie zachowania przedsiębiorstw rodzinnych w wielu obszarach, np. w odniesieniu do stosowanych strategii sukcesyjnych [Safin, Pluta, Pabjan 2014, s. 184 i nast.] i wyniki badań w istotny deformują zachowania przedsiębiorstw mikro.

Mapa 1. Przedsiębiorstwa rodzinne (% badanych)



Źródło: Łobos, Stańczyk 2018, s. 29.

W przypadku podmiotów, w których liczba pracujących kształtowała się w przedziale 10–49 osób, przedsiębiorstwa rodzinne stanowiły 35,4%, a w przypadku większych podmiotów, o liczbie pracujących w przedziale 50–249 osób – 27,4%. Na 100 podmiotów działających głównie na rynku lokalnym przypadało 32,0% firm rodzinnych, natomiast na rynku regionalnym – przypadało 39,5%, a na rynku międzynarodowym – 34,9%.

³ Ten sposób definiowania przedsiębiorstw rodzinnych pokrywa się z podejściem zaproponowanym przez PARP i wykorzystanym w badaniach z roku 2008–2009 [zob. PARP 2009].

Wśród przedsiębiorstw rodzinnych podmioty najmłodsze, które prowadziły działalność gospodarczą mniej niż 3 lata, stanowiły 3,8% ogółu respondentów (4,1% wśród nierodzinnych). Odsetek przedsiębiorstw, które prowadziły działalność gospodarczą 6 lat i dłużej, stanowił wśród firm rodzinnych nieznacznie wyższy odsetek niż wśród nierodzinnych (88,6%, tj. o 2,3 pkt więcej), w tym prowadzących działalność 9 lat i dłużej – 79,0% (o 4,0 pkt proc więcej).

W ogólnej liczbie badanych podmiotów zdecydowanie dominowały jednostki niezależne, zwłaszcza wśród firm rodzinnych – 90,6% (wobec 80,2% wśród podmiotów pozostałych). Tylko 5,5% respondentów reprezentujących firmę rodzinną zaklasyfikowało swoje przedsiębiorstwo do kategorii przedsiębiorstw powiązanych ze sobą, np. za pośrednictwem osoby fizycznej lub grupy osób fizycznych działających wspólnie, tworząc grupę, w której jedno przedsiębiorstwo kontroluje bezpośrednio lub pośrednio większość praw głosu w innym przedsiębiorstwie lub wywiera dominujący wpływ na inne przedsiębiorstwo. W przypadku respondentów reprezentujących przedsiębiorstwa nierodzinne odsetek ten kształtował się na zdecydowanie wyższym poziomie – 16,1%.

Podstawową formą prawną podmiotów objętych badaniem były spółki prawa handlowego, 45,7% firm rodzinnych funkcjonowało na rynku w takiej formie oraz 60,3% przedsiębiorstw nierodzinnych. Firmy rodzinne wyróżniały się na tle pozostałych jednostek znacznym udziałem najprostszej organizacyjnie formy prowadzenia działalności gospodarczej. Jako osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą występowało 43,7% firm rodzinnych (wobec 28,7% wśród pozostałych firm). Spółki cywilne stanowiły 10,4% ogólnej liczby badanych firm rodzinnych (przy niewielkim odsetku w skali pozostałych podmiotów).

W strukturze przedsiębiorstw rodzinnych według przeważającego rodzaju działalności największy odsetek stanowiły przedsiębiorstwa prowadzące działalność w zakresie przetwórstwa przemysłowego – 35,2% oraz w zakresie handlu hurtowego i detalicznego, naprawy pojazdów samochodowych – 30,4%. Sekcje te stanowiły zdecydowanie niższy odsetek wśród przedsiębiorstw nierodzinnych.

Wnioski szczegółowe – profile zachowań

Wstępne charakterystyki jakościowe zachowań przedsiębiorstw rodzinnych (uzyskane na podstawie opinii i deklaracji respondentów), oprócz wielu wyników potwier-

dzających dotychczasową wiedzę i obraz firmy rodzinnej, przynoszą kilka nieoczekiwanych wyników. Dotyczą one zwłaszcza zachowań innowacyjnych, dążenia do współpracy i współdziałania przedsiębiorstw czy wpływu lidera na sukces rynkowy.

Ocena własnej pozycji rynkowej

Na podstawie odpowiedzi respondentów nt. pozycji rynkowej przedsiębiorstw, stwierdzono, że 3,9% przedsiębiorstwo deklaroowało funkcjonowanie na rynku bez konkurencji (9,6% wśród przedsiębiorstw nierodzinnych). Biorąc pod uwagę efekt procesu pozycjonowania podmiotów gospodarczych, jego produktów lub usług względem konkurencji w oparciu na różnych kryteriach, 70,1% respondentów oceniało swoje przedsiębiorstwo jako jedno z wielu, o niewielkim udziale w rynku (wobec 66,1% wśród nierodzinnych). Znaczny udział na rynku deklaroowało 24,0% przedsiębiorców (21,7% wśród nierodzinnych). Średnio na 1000 ankietowanych przedsiębiorstw przypadało 11 jednostek o dominującej pozycji na rynku – liderów rynku (wśród podmiotów nierodzinnych – 14 liderów rynku).

Według opinii ankietowanych przedsiębiorców reprezentujących firmy rodzinne, przedsiębiorstwa uzyskujące przewagę w stosunku do głównych konkurentów, miały takie atuty, jak: poziom posiadanego doświadczenia biznesowego, spełnianie norm jakościowych, stosunki interpersonalne pracowników. W przypadku pozostałych przedsiębiorstw odnotowano mniejszy odsetek respondentów wskazujących na powyższe atuty przewagi konkurencyjnej.

Innowacyjność

Przedsiębiorstwa rodzinne wyróżniały się większą skutecznością podejmowanych działań innowacyjnych. Z badań wynika, że 34,8% przedsiębiorstwom rodzinnym udało się z sukcesem doprowadzić do wdrożenia i zastosowania w praktyce innowacji produktowych oraz 24,8% przedsiębiorstwom rodzinnym udało się wdrożyć innowacje marketingowe (wobec 28,3% i 21,0% w przypadku przedsiębiorstw nierodzinnych). Podmioty rodzinne znacznie częściej niż nierodzinne planowały ponieść nakłady inwestycyjne w ciągu najbliższych 3 lat na działalność innowacyjną (21,7%) niż podmioty nierodzinne (18,5%).

Innowacyjne postawy przedsiębiorstw rodzinnych ujawniają się również w skali wykorzystywania innowacyjnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych. Opracowanie strategii sprzedaży produktów i usług przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii teleinformatycznych stanowiło dla 50,6% badanych firm rodzinnych

istotny czynnik rozwoju przedsiębiorstwa i osiągnięcia sukcesu (w przypadku firm nierodzinnych dla 47,0%). Przy czym mniej niż połowa respondentów reprezentujących małe firmy rodzinne (48,7%) uważała korzystanie z tych technologii za istotny czynnik sukcesu, podczas gdy w przypadku respondentów reprezentujących duże firmy rodzinne – 60,2%.

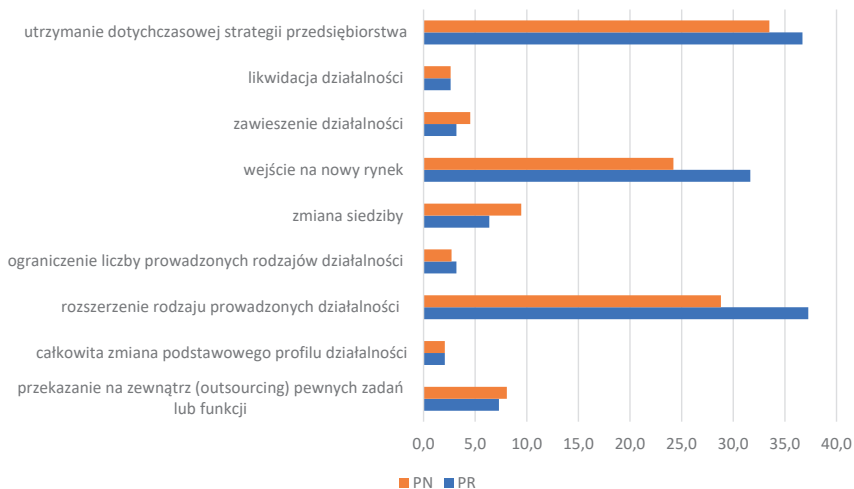
Wykorzystanie nowoczesnych technologii teleinformatycznych było istotną determinantą sukcesu przedsiębiorstw rodzinnych. Dla analizowanych miar sukcesu uzyskiwały wyższe procentowe zmiany (poprawę) sytuacji w ciągu 3 lat niż te, które nie deklarowały wykorzystywania takich narzędzi (odsetki te wynosiły odpowiednio 47,7% i 28,6%). Istotne znaczenie posiadania własnej strony internetowej dla osiągnięcia sukcesu na rynku wskazało 62,0% ankietowanych firm rodzinnych (58,7% – nierodzinnych). Znacznie mniej firm uważało posiadanie własnego sklepu internetowego za istotny czynnik sukcesu – dla 24,4% firm rodzinnych (19,1% – dla nierodzinnych).

Prowadzenie własnego bloga lub mikrobloga było istotną determinantą sukcesu na rynku zdaniem 17,0% respondentów reprezentujących firmy rodzinne, serwisów społecznościowych (np. Facebooka, Twittera, Instagrama – 31,9% (odpowiednio o 2,1 pkt. proc i 3,8 pkt. proc. więcej niż wśród firm nierodzinnych).

Podatność na zmiany

W porównaniu do przedsiębiorstw nierodzinnych zdecydowanie większy odsetek firm rodzinnych deklaruje w perspektywie najbliższych 3 lat możliwość istotnych zmian w zakresie podstawowych kierunków rozwoju. Polegają one na rozszerzeniu rodzaju prowadzonych działalności przez przedsiębiorstwo – 32,5% (w przypadku nierodzinnych – 28,2%), wejściu na nowy rynek – 26,5% (w przypadku nierodzinnych – 22,3%), przy równoczesnej chęci pozostania przy dotychczasowym miejscu aktywności i niższej podatności na outsourcing określonych funkcji.

Tabela 2. Przewidywane modyfikacje w wybranych aspektach funkcjonowania przedsiębiorstwa w perspektywie najbliższych 3 lat (odsetek tak)



Źródło: opracowanie własne.

Czynniki sukcesu⁴

Na potrzeby niniejszej analizy do miar wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw (miar sukcesu na rynku) zaliczono dynamikę: liczby zatrudnionych, obsłużonych klientów, kooperantów, dostawców, wartości kapitału własnego, wielkości przychodów, wartości nakładów inwestycyjnych oraz kondycji finansowej i pozycji konkurencyjnej. W świetle uzyskanych wyników badania ankietowego, zdecydowana większość respondentów stwierdzała poprawę sytuacji w przedsiębiorstwach – w większym stopniu wśród firm rodzinnych niż wśród nierodzinnych.

Porównując przedsiębiorstwa małe (o liczbie pracujących od 10 do 49 osób) i przedsiębiorstwa duże (o liczbie pracujących od 50 do 249 osób) otrzymano zdecydowanie wyższe udziały procentowe respondentów oceniających poprawę sytuacji w przedsiębiorstwach dużych niż małych, przy czym wraz ze wzrostem klasy wielko-

⁴ Sukces przedsiębiorstw z grupy MŚP może być opisany różnymi miarami odnoszącymi się np. do rozwoju przedsiębiorstwa, poprawy pozycji i przewagi konkurencyjnej, zamierzeń rozwojowych czy efektywności działalności innowacyjnej – wdrożenie rozwiązań innowacyjnych. Jest więc zagadnieniem złożonym, wieloaspektowym i interdyscyplinarnym. Do miar sukcesu zalicza się m.in. wzrost zatrudnienia, wzrost przychodów, kapitału własnego, zyski, wzrost udziału w rynku i poprawa pozycji konkurencyjnej [por. Baron 2007; Chandler, Hanks 1993; oraz publikacje powstałe w ramach The OECD Entrepreneurship Indicators Programme].

ści przedsiębiorstw stwierdzono zwiększenie przewagi firm rodzinnych nad pozostałymi firmami. Przykładowo, w odniesieniu do respondentów reprezentujących dużą firmę rodzinną odnotowano wzrost liczby obsługiwanych klientów dla 49,1% firm oraz dla 47,6% wzrost liczby zatrudnionych pracowników w ostatnim 3-letnim okresie (dla 37,7% oraz 29,4% w przypadku małych rodzinnych firm), podczas gdy wśród firm nierodzinnych odpowiednio o 8,2 pkt. proc i 9,5 pkt proc mniej (w przypadku małych firm – odpowiednio o 3,9 pkt. proc i 2,5 pkt proc. mniej).

Poziom poprawy sytuacji w zakresie wymienionych miar wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw zależał w znacznej mierze od pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Dla przedsiębiorstw, które posiadały znaczny udział w rynku (w tym również posiadających dominującą pozycję – kreujących rynek) otrzymano zdecydowanie większe wartości analizowanych miar sukcesu niż w przypadku przedsiębiorstw o małym doświadczeniu, rozpoczynających działalność. W grupie firm rodzinnych o znacznym udziale na rynku odsetek respondentów, dla których w przedsiębiorstwie odnotowano wzrost liczby klientów był 1,5-krotnie wyższy niż wśród przedsiębiorstw o małym doświadczeniu, rozpoczynających działalność (w zakresie kondycji finansowej – 2-krotnie wyższy).

Ponadto stwierdzono zależność poziomu poprawy sytuacji w zakresie każdej z 8 wymienionych wcześniej miar sukcesu przedsiębiorstw rodzinnych od posiadanych atutów (określonych przez respondentów w porównaniu do głównych konkurentów). Dla przykładu, wśród firm rodzinnych, których zasoby finansowe kształtowały się na wyższym poziomie niż konkurentów, 70, 9% firm wykazało wzrost liczby klientów, natomiast w przypadku wyższego (niż konkurencji) spełnienia norm jakościowych 60,5% wskazuje wzrost liczby klientów. W przypadku firm nierodzinnych poziom poprawy sytuacji w nieco mniejszym znaczeniu zależał od wymienionych atutów (m.in. wzrost liczby klientów stwierdzało odpowiednio o 6,1 pkt proc. oraz 3,0 pkt. proc. mniej respondentów w grupie wyróżniającej się przewagą konkurencyjną w zakresie zasobów finansowych oraz spełniania norm jakościowych). (Por. Aneks)

Aspekty finansowe

Z punktu widzenia sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa rodzinne wyróżniały się na tle pozostałych przedsiębiorstw podkreślaniami istotnej ważności objętych badaniem wybranych aspektów z zakresu sytuacji finansowej.

Osiągnięcie w przedsiębiorstwie stabilności finansowej i wiarygodności finansowej traktowane było jako istotny czynnik sukcesu dla 83,0% firm rodzinnych (i dla

78,3% firm nierodzinnych), posiadanie środków finansowych gwarantujących pokrycie bieżących zobowiązań jako istotny czynnik sukcesu dla 85,1% firm rodzinnych (i dla 81,7% firm nierodzinnych) oraz posiadanie środków finansowych gwarantujących generowanie zysku – jako istotny czynnik sukcesu dla 83,1% firm rodzinnych (i dla 78,1% firm nierodzinnych). Pomimo przekonania o ważności aspektów finansowych dla rozwoju przedsiębiorstw, w małym stopniu przełożyło się ono na wzrost wartości miar sukcesu. W grupie firm rodzinnych deklarujących istotne znaczenie posiadania odpowiedniego kapitału na rozpoczęcie działalności, w szczególności od rodziny, odsetek podmiotów, w których nastąpił wzrost obsługiwanych klientów, wyniósł 41,4%, podczas gdy w grupie firm rodzinnych deklarujących brak takiego kapitału, ew. stanowiącego niewielkie znaczenie dla firmy, nastąpił wzrost obsługiwanych klientów dla 37,7% podmiotów (czyli tylko o 3,7 pkt mniejszego odsetka). Podobna dysproporcja w odsetkach notujących wzrost liczby klientów wystąpiła w porównywalnych grupach firm nierodzinnych (odpowiednio 38,0% dla pierwszej, deklarującej istotne znaczenie posiadania od rodziny kapitału na rozpoczęcie działalności, wobec 35,3% – w drugiej grupie).

Strategiczne koncepcje rozwojowe

W przedsiębiorstwach rodzinnych (małych i średnich) opracowanie strategii przedsiębiorstwa w perspektywie powyżej 3 lat – określanie głównych celów, sposobów ich osiągania, kierunków rozwoju i metod działania – zdaniem 48,6% respondentów stanowiło istotną determinantę sukcesu przedsiębiorstwa (wobec porównywalnego odsetka w grupie firm nierodzinnych – 49,9%).

Na zbliżonym poziomie kształtowały się udziały firm rodzinnych, w których istotne znaczenie dla osiągania sukcesu przypisywano opracowaniu wyróżnionym strategiom: marketingowej, zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania jakością (odpowiednio dla 46,5%, 47,8% oraz 44,8%) (por. Aneks).

Analizując dodatkowo subiektywne oceny respondentów dotyczące działalności przedsiębiorstw, stwierdzono, iż docenianie opracowywania w perspektywie powyżej 3 lat strategii przedsiębiorstwa, zarówno rodzinnego, jak i nierodzinnego, przekładało się na wzrost wymienionych w ankiecie miar sukcesu [por. GUS 2018, s. 53]. W największym stopniu w zakresie liczby obsługiwanych klientów oraz wartości nakładów inwestycyjnych i pozycji konkurencyjnej wystąpiła istotna zależność od znaczenia opracowywania strategii. Udziały procentowe firm rodzinnych notujących poprawę sytuacji wzrosły średnio 1,5-krotnie w porównaniu do firm, które nie opracowywa-

ły strategii bądź nie bazowano na tych działaniach, osiągając poziom odpowiednio 47,0%; 47,0% oraz 32,5% dla odsetka firm rodzinnych, w których nastąpił wzrost liczby obsługiwanych klientów i wartości nakładów inwestycyjnych oraz poprawa pozycji konkurencyjnej na rynku.

Wybrane sposoby działania, współpraca z otoczeniem

Z badań ankietowych wynika, iż na tle przedsiębiorstw nierodzinnych firmy wyróżniały się wyższymi ocenami znaczeń dla osiągnięcia sukcesu na rynku takich sposobów działań, jak:

- aktywność w ciągłym poszukiwaniu okazji (nisz) rynkowych i w szybkim podejmowaniu decyzji – czynnik istotny dla 50,3% firm rodzinnych (tj. o 5,6 pkt proc więcej niż w przypadku nierodzinnych), w tym w poszukiwaniu szans biznesowych na rynkach międzynarodowych – czynnik istotny dla 34,5% firm rodzinnych (tj. o 4,8 pkt proc więcej niż w przypadku nierodzinnych),
- dążenie do opracowywania i wdrażania innowacji – czynnik istotny dla 41,8% firm rodzinnych (tj. o 2,8 pkt proc więcej niż w przypadku nierodzinnych),
- skłonność do podejmowania ryzyka i decyzji w warunkach niepewności – czynnik istotny dla 44,9% firm rodzinnych (tj. o 5,1 pkt proc więcej niż w przypadku nierodzinnych) (zob. Aneks),

Dodatkowo dla 64,9% respondentów reprezentujących firmy rodzinne istotnym sposobem działania było bazowanie na kontynuacji rodzinnych tradycji, wizerunku firmy (czynnik ten nie był uwzględniany w przypadku firm nierodzinnych).

Zaobserwowano, że w przypadku wszystkich zastosowanych w badaniu miar sukcesu w grupie przedsiębiorstw bazujących na wymienionych sposobach działania, wystąpiły zdecydowanie wyższe odsetki podmiotów stwierdzających poprawę sytuacji/ lepsze wyniki niż w grupie przedsiębiorstw niedostrzegających roli tych sposobów działań. W szczególności największa przewaga osiągniętych wyników miała miejsce w zakresie wzrostu liczby obsługiwanych klientów w przedsiębiorstwach bazujących na aktywności w ciągłym poszukiwaniu szans biznesowych na rynkach międzynarodowych (wzrost liczby klientów odnotowało 49,3% firm rodzinnych wobec 33,6% firm, które nie bazują na tym sposobie działania), dążeniu do opracowywania i wdrażania innowacji (wzrost liczby klientów wśród 48,1% firm rodzinnych wobec 30,4% firm, które nie bazują na tym sposobie działania) oraz skłonności do podejmowania ryzyka, podejmowania decyzji w warunkach niepewności (wzrost liczby klien-

tów wśród 46,6% firm rodzinnych wobec 31,3% firm, które nie bazują na tym sposobie działania).

Znacznie mniejsze znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa, na porównywalnym poziomie w grupie firm rodzinnych i nierodzinnych, przypisywano współpracy sieciowej – funkcjonowaniu sformalizowanej, długofalowej współpracy z innymi podmiotami w związkach o charakterze kooperacyjnym (sieciowym), przy zachowaniu ekonomicznej i prawnej samodzielności. Łącznie 29,4% reprezentujących firmę rodzinną respondentów deklarowało występowanie współpracy sieciowej (wobec 29,1% dla respondentów z pozostałych firm). Jest to o tyle zaskakujące, że przeczy powszechnemu pogładowi, w myśl którego przedsiębiorstwa mikro- i małe niechętnie podejmują strategiczną współpracę ze swoimi partnerami rynkowymi.

Przedsiębiorstwa deklarujące współpracę sieciową posiadały wyższy udział takich jednostek, które wykazywały znaczną poprawę wartości miary w ciągu trzech ostatnich lat, niż w przypadku przedsiębiorstw niewspółpracujących z innymi podmiotami, jednakże wpływ występowania współpracy sieciowej na osiąganie lepszych wyników był mniejszy niż wymienione wcześniej wybrane sposoby działania. I tak m.in. wzrost liczby obsłużonych klientów odnotowało 44,4% firm rodzinnych, wykazujących występowanie współpracy sieciowej z innymi podmiotami, wobec 37,5% firm, które takiej współpracy nie miały (w przypadku firm nierodzinnych odnotowano odpowiednio 41,8% firm współpracujących z innymi podmiotami wobec 32,5% firm, które nie współpracowały) (por. Aneks).

Aspekty osobowościowe i kadrowe, rola lidera

Dla 56,1% firm rodzinnych sposób działania przedsiębiorstwa determinowany jest pozycją i osobowością lidera, czyli osoby odpowiedzialnej za kierunek rozwoju przedsiębiorstwa, realizację kluczowych działań i inicjowanie nowych przedsięwzięć. W przypadku firm nierodzinnych taka osoba ma znaczenie dla 44,3% badanych. Profile preferowanych cech lidera w opinii przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych nie różnią się istotnie.

W świetle opinii respondentów reprezentujących firmy rodzinne, w odniesieniu do lidera do istotnych kompetencyjnych oraz osobowościowych determinant sukcesu przedsiębiorstw należały: znajomość rynku, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo (61,2% ankietowanych oceniało tę wiedzę jako kluczową dla sukcesu przedsiębiorstwa), wiara we własne siły, ambicja, pewność siebie (54,7%), determinacja i konsekwencja (55,5%), duże doświadczenie w zarządzaniu (52,0%).

Spośród kompetencji lidera uznanych za ważne największe różnice pomiędzy firmami rodzinnymi i nierodzinnymi występują w obszarze warunków formalnych. W odniesieniu do firm rodzinnych ten rodzaj kompetencji jako kluczowy dla sukcesu firmy wskazywało odpowiednio – na biegłą znajomość języków obcych (19% ankietowanych), uczestnictwo w specjalistycznych kursach, szkoleniach, stażach (23,4%) wykształcenie, wiedza teoretyczna (38,9%). Większą wagę przykładają do nich respondenci przedsiębiorstw nierodzinnych, chociaż różnice wynoszą tu jedynie około 3% (por. Tabela, Aneks)

Natomiast w przedsiębiorstwach rodzinnych większą wagę przykładają się do cech przedsiębiorczych lidera – zdolności podejmowania ryzyka i wiarę we własne siły. Różnice są tu jednak jeszcze mniejsze i wynoszą odpowiednio ponad 1 pkt.% i ponad pkt. 2%.

To, co wspólne dla obu wyróżnionych badanych grup, dotyczy również wpływu lidera na sytuację przedsiębiorstwa. Zarówno w grupie firm rodzinnych, jak nierodzinnych, wśród podmiotów, w których sposób działania bazuje na dominującej roli lidera, stwierdzono wyższe odsetki przedsiębiorstw, w których odnotowano poprawę sytuacji w zakresie wszystkich analizowanych miar sukcesu niż wśród podmiotów bez dominacji lidera. W szczególności rozpatrując 3-letni okres działalności przedsiębiorstwa w zakresie liczby obsługiwanych klientów oraz wielkości nakładów inwestycyjnych, odpowiednio o 8,6 pkt proc i 9,5 pkt proc. większe udziały firm rodzinnych notowały firmy jeżeli występował w nich lider.

W zakresie praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, w tym komunikacji wewnętrznej, do szczególnie istotnych determinant rozwoju przedsiębiorstwa i osiągania sukcesu na rynku w grupie ankietowanych firm rodzinnych (podobnie, jak w grupie firm nierodzinnych) zaliczano: stały przepływ informacji pomiędzy pracownikami a kierownictwem – dla 80,8% (w tym dla 31,6% kluczowy czynnik) oraz dbałość o budowanie zaangażowanego zespołu pracowniczego, którego praca jest oparta na lojalności i zaufaniu – dla 78,8% (w tym dla 36,2% kluczowy czynnik).

Podsumowanie

Analizy zaprezentowane w powyższym opracowaniu bazują na danych pozyskanych w toku badań eksperymentalnych od 43,4 tys. polskich przedsiębiorstw, w tym od ponad 13 tys. przedsiębiorstw rodzinnych. Taka skala badań i struktura badanej po-

pulacji pozwoliła nie tylko na miarodajne wnioskowanie o zachowaniach firm rodzinnych, lecz również na dokonanie porównań z ich nierodzinnymi odpowiednikami.

Badania są pierwszymi od 2008 roku prowadzonymi na tak licznej grupie przedsiębiorstw. Wynika z nich, że uległa zmianie skala biznesu rodzinnego w Polsce. Firmy rodzinne wśród badanych w 2008 roku przedsiębiorstw stanowiły ogółem – 38%, wśród firm małych – 28%, zaś wśród firm średniej wielkości – 14%, w cytowanych badaniach z 2018 wynosi odpowiednio – 33,9% ogółem, 35,4% wśród małych i 27,4% wśród średnich. Chociaż wyniki wskazują, że jest ich więcej, to trzeba wziąć pod uwagę i przypomnieć, że te badania prowadzone były jedynie w grupie małych i średnich przedsiębiorstw, bez przedsiębiorstw mikro oraz, że w obu badaniach przyjęto różne metody identyfikacji firm rodzinnych. Metoda przyjęta w badaniach eksperymentalnych polegała na samoocenie, podczas gdy w badaniach PARP identyfikacja „rodziności” opierała się na kilku kryteriach, chociaż nieweryfikowanych przez badacza.

Przeprowadzone analizy pozwalają na wyciągnięcie wielu wniosków o charakterze poznawczym. Pozwoliły m.in. zidentyfikować siłę zależności pomiędzy określonymi zachowaniami i postawami przedsiębiorstw a ich sukcesem rynkowym, definiowanym poprzez przyjęte 8 miar. Rozpatrując oceny dynamiki liczby zatrudnionych, obsłużonych klientów, kooperantów, dostawców, wartości kapitału własnego, wielkości przychodów, wartości nakładów inwestycyjnych oraz kondycji finansowej i pozycji konkurencyjnej (miar sukcesu) otrzymano, iż dla każdej z tych wymienionych miar zdecydowana większość respondentów stwierdzała poprawę sytuacji w przedsiębiorstwach, a nie pogorszenie, w większym stopniu wśród firm rodzinnych niż wśród nierodzinnych.

Przedsiębiorstwa rodzinne wyróżniały się większą skutecznością podejmowanych działań innowacyjnych, większą skłonnością do ponoszenia nakładów inwestycyjnych na środki trwałe oraz na działalność innowacyjną, a także podatnością na zmiany w profilu działalności w perspektywie najbliższych lat (w tym szczególnie w odniesieniu do rozszerzenia rodzaju prowadzonych działalności, wejścia na nowy rynek).

W świetle opinii respondentów reprezentujących firmy rodzinne sukces na rynku zależał w znacznej mierze od pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, od posiadanych atutów w porównaniu do głównych konkurentów rynkowych, szczególnie w zakresie wyższego poziomu zasobów finansowych, posiadanego doświadczenia biznesowego czy poziomu spełnienia norm jakościowych, a także od działań w zakresie planowania strategicznego, w tym głównie w zakresie opracowywania strategii marketingowej, zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania jakością.

Szczególnie ważnymi uwarunkowaniami sukcesu okazało się, oprócz aspektów z zakresu sytuacji finansowej (osiągnięcie w stabilności finansowej i wiarygodności finansowej, posiadanie środków finansowych gwarantujących pokrycie bieżących zobowiązań, posiadanie środków finansowych gwarantujących generowanie zysku) również bazowanie na dominującej roli lidera oraz kontynuacji tradycji rodzinnych.

Uzyskane wyniki z badania ankietowego wykazały, iż firmy rodzinne wyróżniały się na tle nierodzinnych wyższymi ocenami znaczeń dla osiągnięcia sukcesu na rynku, takich sposobów działań, jak: aktywność w ciągłym poszukiwaniu okazji (nisz) rynkowych i w szybkim podejmowaniu decyzji (w tym w poszukiwaniu szans biznesowych na rynkach międzynarodowych), dążenie do opracowywania i wdrażania innowacji, skłonność do podejmowania ryzyka, podejmowania decyzji w warunkach niepewności. Duże znaczenie przypisywane tym cechom korelowało z wyższymi wartościami miar sukcesu przedsiębiorstw.

Warto zauważyć, że profile zachowania przedsiębiorstw rodzinnych nie różnią się w istotny sposób od firm nierodzinnych. Wydaje się, że wynika to głównie z charakteru prowadzonych badań (badania ilościowe), pozycji respondenta w przedsiębiorstwie (nie zawsze byli to właściciele i członkowie rodzin). W związku z tym, obszary najsilniej różniące oba typy przedsiębiorstw – obejmujące aspekty społeczne, etyczne, dotyczące systemów wartości, nie zostały ujawnione.

Bibliografia

Baron R.A. (2007), *Entrepreneurship: A process perspective* [w:] *The psychology of entrepreneurship*, eds. Baum J. R., Frese, M. and Baron, R. A., Mahwah, London: Lawrence Erlbaum Assoc., ss. 19–40.

Chandler G.N., Hanks S.H. (1993), *Measuring the performance of emerging businesses: A validation study*, „Journal of Business Venturing”, vol. 8, issue 5, ss. 391–408.

Goto T. (2014), *Family Business and Its Longevity*, „Kindai Management Review”, 2.

Eurostat-OECD Manual on Business Demography Statistics, report, OECD (2007), <http://www.oecd.org/sdd/business-stats/39974460.pdf>.

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

Łobos K., Stańczyk E. i in. (2018), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MSP. Raport końcowy*, GUS Warszawa.

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

Safin K., Pluta J., Pabjan B. i in. (2014), *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, Difin, Warszawa.

Safin K., Huelsbeck M. (2016), *Modele biznesu przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych. Aspekt metodologiczny*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XVII, zeszyt 6, część II, red. Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne – wyzwania współczesności*, SAN.

Von Schlippe A., Nischak A., El Hachimi M. (2011), *Familienunternehmen verstehen* [w:] A. von Schippe, A. Nischak, M. El Hachimi (red.), *Familienunternehmen verstehen, Grunder, Gesellschafter und Generationen*, V&R, Göttingen.

Zellweger T. (2016), *The Innovation Paradox in Family Firms*, www.stgallenbusinessreview.com/the-innovation-paradox-in-family-firms.

ANEKS. Tabela 1

Udział przedsiębiorstw, które odnotowały poprawę sytuacji (wzrost wartości) wybranych miar sukcesu przedsiębiorstw w zależności od występowania Przewaga konkurencyjna w zakresie posiadanych zasobów finansowych														
Klasa wielkości				Okres funkcjonowania na rynku										
	Przedsiębiorstwa rodzinne		Przedsiębiorstwa nierodzinne		Przedsiębiorstwa rodzinne		Przedsiębiorstwa nierodzinne		Przedsiębiorstwa rodzinne		Przedsiębiorstwa nierodzinne			
	małe	średnie	małe	średnie	krócej niż 6 lat	9 lat i dłużej	krócej niż 6 lat	9 lat i dłużej	9 lat i dłużej	przeciętne zasoby finansowe	wysokie zasoby finansowe	przeciętne zasoby finansowe	wysokie zasoby finansowe	
Miary wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw (miary sukcesu)	Liczba zatrudnionych pracowników	29,4	47,6	26,8	38,1	42,8	29,8	40,9	25,6	31,3	57,0	29,1	52,5	
	Liczba obsługiwanych Klientów	37,7	49,1	33,8	41	49,4	37,2	43	32,6	38,5	70,9	35,2	64,8	
	Liczba kooperantów, dostawców	24,6	36,6	22,3	29,6	33,9	24,9	31,2	21,5	25,1	50,7	23,6	47,1	
	Kondycja finansowa	30,0	38,4	28,5	34	37,6	29,7	36,1	27,8	29,7	67,2	29,1	62,7	
	Wartość przychodów netto	38,0	52,2	36,6	47,5	48,9	38,1	47,5	36,4	39,2	73,1	38,4	70,9	
Wartość aktywów obrotowych	30,8	47,2	29,0	41,4	39,3	31,9	38,2	29,7	32,2	67,0	30,6	62,2		
Wartość kapitału własnego	25,3	39,0	22,3	34,8	30,8	26,6	27,6	24,2	26	58,7	23,4	51,2		
Wartość nakładów inwestycyjnych	28,0	43,8	22,7	36,5	35,3	29,3	28,4	24,8	29,5	56,5	24,0	50,2		
Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa na rynku	24,4	32,5	20,3	25,0	31,3	24,3	28,2	19,2	24,2	55,3	20,5	51,7		
Dążenie do opracowywania i wdrażania innowacji														
	Przedsiębiorstwa rodzinne		Przedsiębiorstwa nierodzinne		Przedsiębiorstwa rodzinne		Przedsiębiorstwa nierodzinne		Przedsiębiorstwa rodzinne		Przedsiębiorstwa nierodzinne			
	brak lidera	dominująca rola	brak lidera	dominująca rola	brak lub nieistotna	istotna	brak lub nieistotna	istotna	brak lub nieistotna	istotna	brak lub nieistotna	istotne	istotne	
Miary wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw (miary sukcesu)	Liczba zatrudnionych pracowników	28,5	35,3	25,2	34,4		28,2	39,9	22,7	40,1	26,0	39,2	21,1	37,7
	Liczba obsługiwanych Klientów	34,7	43,3	30,5	41,4		33,6	49,3	28,5	47,5	30,4	48,1	25,8	45,5
	Liczba kooperantów, dostawców	23,3	29,1	20,2	28,4		20,5	35,8	17,2	35,7	18,8	34,2	15,5	32,3
	Kondycja finansowa	27,9	34,0	25,7	34,8		26,8	38,9	25,3	39,2	24,7	38,3	22,8	37,6

Wartość przychodów netto	35,7	43,8	34,3	44,9	36,1	48,2	34,2	49,3	34,0	47,9	30,7	48,3
Wartość aktywów obrotowych	28,9	37,0	27,6	36,8	28,5	42,1	26,8	42,1	26,6	41,5	23,8	41,0
Wartość kapitału własnego	22,8	31,2	21,5	29,6	22,7	35,2	21,7	33,3	21,2	34,7	18,8	32,7
Wartość nakładów inwestycyjnych	25,2	34,7	21,6	30,8	25,1	39,5	21,6	34,9	22,1	39,8	17,8	35,2
Opracowywanie strategii przedsiębiorstwa w perspektywie powyżej 3 lat				Opracowywanie strategii sprzedaży wykorzystaniu nowoczesnych technologii teleinformatycznych				Sformalizowana, długofalowa współpraca o charakterze kooperacyjnym (sieciovym)				
Miary wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw (miary sukcesu)	Przedsiębiorstwa rodzinne		Przedsiębiorstwa nierodzinne		Przedsiębiorstwa rodzinne		Przedsiębiorstwa nierodzinne		Przedsiębiorstwa rodzinne		Przedsiębiorstwa nierodzinne	
	brak lub nieistotna	istotna	brak lub nieistotna	istotna	brak lub nieistotna	istotna	brak lub nieistotna	istotna	brak współpracy	występuje współpraca	brak współpracy	występuje współpraca
Liczba zatrudnionych pracowników	26,3	38,4	20,8	36,0	27,3	37,5	22,1	34,8	30,5	36,7	26,7	35,6
Liczba obsługiwanych klientów	30,2	47,0	24,9	44,0	28,6	47,7	24,1	44,7	37,5	44,4	32,7	41,8
Liczba kooperantów, dostawców	19,6	32,7	16,0	30,4	19,0	32,2	16,4	30,1	24,7	31,0	21,5	29,5
Kondycja finansowa	24,6	37,2	22,8	36,0	24,4	36,8	23,2	35,9	29,7	35,3	27,5	35,0
Wartość przychodów netto	33,5	47,0	30,0	47,0	32,4	46,8	31,0	46,6	38,2	45,3	36,4	45,2
Wartość aktywów obrotowych	26,1	40,2	22,9	39,6	25,2	39,9	24,2	38,7	31,5	38,2	28,9	38,3
Wartość kapitału własnego	21,4	33,7	18,6	31,5	20,7	32,9	19,4	30,6	25,8	31,6	23,2	29,5
Wartość nakładów inwestycyjnych	23,1	37,4	17,5	32,9	23,5	35,9	19,2	31,3	28,3	35,8	23,7	30,5
Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa na rynku	18,2	32,5	14,0	27,8	18,6	31,4	14,2	27,9	23,8	30,2	19,5	25,9

Źródło: opracowanie własne.

Krzysztof Bartczak*

Politechnika Warszawska

Wydział Zarządzania

Modele rozwoju firm rodzinnych

Models of Development of Family Businesses

Abstract: The paper deals with issues related to development models of family businesses. Within its framework, using the analysis of content making up the subject's literature, attempts were made to show which types of these models and development strategies are used on the widest scale in the practice of the functioning of a family business. It has been shown that among such models there is one that is based on succession or on specific values. In addition, we managed to present a general business model run by family businesses based on the so-called 4 circles.

Key words: economy, management, family business, development, strategy, development models, model of 4 circles

Wprowadzenie

Firmy rodzinne stanowią niewątpliwie nieodłączną część gospodarki każdego państwa, w tym także Polski. W dużym stopniu wpływają one na rozwój gospodarczy, co uwidacznia się między innymi poprzez dawanie zatrudnienia wielu pracownikom. Firmy te cały czas się rozwijają, co niewątpliwie wynika z obecnych uwarunkowań i otoczenia rynkowego, dotyczących na przykład stopniowego wzmaganie się poziomu konkurencji, wzrostu wymagań i potrzeb konsumentów, a także konieczności dostosowywania różnych aspektów zarządzania do wymogów stawianych przez intensywny rozwój technologiczny.

* krzysztof.bartczak@pw.edu.pl

Z uwagi na to niezbędne staje się podejmowanie zagadnień na temat modeli i strategii rozwojowych, jakie są stosowane w praktyce funkcjonowania firm rodzinnych. Jest to istotne ponieważ odznaczają się one pewnymi specyficznymi cechami, dzięki którym można wyodrębnić je spośród ogólnej grupy przedsiębiorstw i odróżnić od modeli wykorzystywanych przez pozostałe organizacje funkcjonujące na rynku.

Głównym celem prezentowanej pracy jest wyodrębnienie najważniejszych, a więc najczęściej wykorzystywanych przez firmy rodzinne modeli oraz strategii rozwojowych. Analiza w tym względzie zostanie oparta zarówno na polsko-, jak i anglojęzycznych pozycjach literaturowych. Istotne jest przy tym to, że w omówiono w nich dużą liczbę modeli i strategii rozwojowych firm rodzinnych, więc kluczowego znaczenia nabiera wyodrębnienie wśród nich tych, które, biorąc pod uwagę specyfikę funkcjonowania firm rodzinnych, rzeczywiście mogą w największym stopniu przyczyniać się do ich rozwoju, a zatem mogą być stosowane jest przez te firmy na największą skalę. Jak dotąd bowiem w literaturze przedmiotu zawarto jedynie charakterystykę tych modeli, bez zwrócenia uwagi na to, które spośród nich w najbardziej widoczny i kompleksowy sposób oddziałują na biznes rodzinny [Gabriel, Bitsch 2017, s. 754].

W pracy pokazane zostanie czym cechują się te modele i w jaki sposób, w sferze praktycznej, mogą one wpływać na funkcjonowanie biznesu rodzinnego oraz realizowanie celów strategicznych przez podmioty wchodzące w jego skład. Duże znaczenie będzie miało ukazanie tzw. modelu trzykołowego oraz modelu 4 kręgów. Są one przez wielu autorów uważane za najważniejszy schemat funkcjonowania i rozwoju firm rodzinnych, pokazujący zależności, jakie ujawniają się w odniesieniu do praktycznego wykorzystywania poszczególnych kierunków i strategii rozwoju przez przedsiębiorstwa rodzinne. Dzięki temu możliwe stanie się ukazanie wieloaspektywności i wielokierunkowości możliwego rozwoju firm rodzinnych, co obecnie, w dobie szybko zmieniających się uwarunkowań rynkowych, może odgrywać szczególne znaczenie w aspekcie uzyskiwania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa rodzinne.

Podczas realizacji pracy skupiono się na wykorzystaniu metody badawczej pod postacią analizy treści literatury przedmiotu, w której temat ten był szeroko omawiany. Można tutaj w szczególności wspomnieć o pracach Garcíi-Álvareza i López-Sintasa [2006, ss. 237–252], Silvy i Silvy [2014, ss. 184–190], Whatley'a [2011, ss. 21–33], Leszczewskiej [2016] czy Mikołáša i Karpety [2016, ss. 21–29]. Trzeba jednak zauważyć, że tematyka ta nie została dotąd dogłębnie zbadana, przy czym nie dotyczy to tylko Polski, ale też analiz realizowanych w ramach światowego dyskursu

naukowego. O ile bowiem starano się przedstawiać zagadnienia na temat kierunków rozwoju firm rodzinnych, o tyle bardzo rzadko podejmowano kwestie związane z zastosowaniem teorii na temat modeli biznesowych do charakteryzowania zachowań wspomnianych firm w aspekcie ich rozwoju [Leszczewska 2016, ss. 12–13]. Niniejsza praca ma za zadanie, choć w części, wypełnić tę istotną lukę w badaniach odnośnie biznesu rodzinnego.

Podstawowe cechy firm rodzinnych, decydujące o specyfice ich modeli rozwojowych

Zanim dojdzie do omówienia podstawowych modeli rozwojowych firm rodzinnych, konieczne jest wskazanie na ich najważniejsze cechy, które wydatnie wpływają na kształt wspomnianych modeli. Decydują one bowiem o specyficzności modeli biznesowych wykorzystywanych przez firmy rodzinne.

W tym kontekście słusznie wypowiedział się Jakubowski [2012, s. 17], który stwierdził, że dynamika rozwoju firm rodzinnych jest zupełnie inna niż w przypadku pozostałych rodzajów przedsiębiorstw. Powoduje to, że jakiegokolwiek próby dopasowywania do ich charakteru działalności tradycyjnych modeli rozwojowych, wynikające na przykład z chęci usprawnienia tej działalności, kończą się niepowodzeniem. Decydujący wpływ ma na to fakt, że w firmach rodzinnych, inaczej niż w innych organizacjach, zauważalne są silne więzy między poszczególnymi pracownikami, które nie mają wyłącznie charakteru biznesowego, ale są związane w dużej mierze z wartościami odnoszącymi się do rodziny. Znaczące jest również to, że charakter i zakres rozwoju firm rodzinnych może wynikać z tych więzi. Uwidacznia się to na przykład poprzez fakt, że wielu właścicieli firm rodzinnych rezygnuje z możliwości prowadzenia agresywnej polityki rozwojowej na rynku i skorzystania z zaangażowania kapitałowego określonych inwestorów. Wynika z tego, że podstawowym celem szefów jest przetrwanie przedsiębiorstwa, a tym samym zapewnienie danej rodzinie bezpieczeństwa finansowego oraz możliwości przekazania działalności sukcesorom wywodzącym się z tej rodziny. W ten sposób charakter więzi uwidaczniających się podczas funkcjonowania firm rodzinnych, w dużej mierze decyduje o modelach rozwoju tych podmiotów [Carlock, Ward 2001, s. 57].

Inna cecha, o której należy tutaj wspomnieć, odnosi się do specyficznych wartości, jakie są preferowane przez właścicieli i pracowników przedsiębiorstw rodzinnych.

Wartości te przyjmują w szczególności postać zaufania, ścisłej współpracy, uczciwości i rzetelności, integracji czy dobrej jakości. Ich istnienie powoduje, że biznes rodzinny można uznać za taki, w którym wspomniane wartości zajmują równorzędną, a nie-rzadko nawet nadrzędną pozycję w stosunku do chęci osiągnięcia zysku. Zysk taki nie staje się bowiem przyczyną działań biznesowych, ale ich rezultatem [Drucker 2000, s. 52]. Istnienie nadrzędnych wartości powoduje ponadto, że firmy rodzinne raczej nie kładą nacisku na osiąganie krótkookresowych korzyści, ale budują długofalowe strategie, które są nastawione na przetrwanie, wzrost wartości i sukcesję [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 18].

Implikuje to istotne skutki w odniesieniu do biznesowych modeli rozwoju firm rodzinnych. Można nawet za Stawicką [2010, s. 111] zaryzykować stwierdzenie odnoszące się do tego, że w wielu firmach rodzinnych występuje model rozwojowy oparty na tzw. trendzie etycznym, w którym kierunki i strategie rozwojowe są formułowane przy uwzględnieniu przede wszystkim konkretnych wartości. Jest to niewątpliwie słuszną uwagę, pokazującą jak ogromne znaczenie w praktyce realizowania przez przedsiębiorstwa rodzinne działalności o charakterze rozwojowym mają konkretne wartości [Lewandowska 2017, ss. 208–215].

Z tematyką dotyczącą tych wartości wiąże się kolejna cecha firm rodzinnych, która odnosi się do racjonalności ekonomicznej. Powinna ona być zapewniana między innymi przez taki wybór sukcesji, jaki doprowadzi do odpowiedniego transferu wiedzy na rzecz następców, co umożliwi im odpowiednie podejmowanie decyzji w sferze finansowej [Royer, Simons, Boyd, Rafferty 2008, ss. 16–17]. Ponadto w firmach tych dominuje przekonanie na temat tego, że niezbędne jest stałe optymalizowanie poszczególnych wartości, na które jest kładziony nacisk podczas bieżącego funkcjonowania, tak by możliwe stało się integrowanie wyrażanych przez różne grupy interesariuszy interesów i tym samym zapewnienie wysokiego poziomu jednolitości oraz zgodności celów organizacji [Mikoláš, Karpeta 2016, s. 23]. Także i ten aspekt funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych może decydować o kierunkach i modelach ich rozwoju.

Warto w tym miejscu wspomnieć jeszcze o innych niż wyżej opisane cechach przedsiębiorstw rodzinnych, które implikują kierunki ich rozwoju. Cechy te wynikają w dużej mierze z przekonań i postaw właścicieli tych przedsiębiorstw odnośnie zakresu i sposobu prowadzenia działalności, które wprawdzie mogą zapewnić im sukces, jednak w określonych przypadkach mogą wpływać na ograniczenie ich rozwoju. Można je zatem traktować jako pewne bariery rozwojowe firm rodzinnych. Mowa w szczególności o:

- koncentracji na chwili obecnej bądź krótkich przedziałach czasowych, implikującej niemożność podjęcia myślenia perspektywistycznego,
- braku skupienia się na czynnikach, które mogą warunkować rozwój firmy, a zamiast tego kierowanie uwagi na czynniki ściśle wpływające na aktualny stan firmy,
- traktowaniu przedsiębiorstwa jako prostego systemu, w którym dominujące znaczenie mają więzi rodzinne,
- niechęci do wykorzystywania wielostronnych zależności oraz sprzężeń zwrotnych [Lis 2011, s. 55].

Cechy te, charakteryzujące raczej właścicieli firm rodzinnych niż te podmioty (choć mogą być propagowane również w całej organizacji i tym samym być przyswajane przez ogół pracowników, stając się tym samym wartościami obowiązującymi w całym przedsiębiorstwie rodzinnym), mogą decydować o ewentualnych kierunkach ich rozwoju, stwarzając określone trudności w tym zakresie.

Analizując najważniejsze cechy firm rodzinnych, które decydują o kształcie modeli ich rozwoju, warto jeszcze skupić się na kwestii dotyczącej uwarunkowań, jakie wpływają na ten kształt. Marjański [2015, ss. 156–158], poza już wspomnianymi cechami firm rodzinnych, do uwarunkowań tych zaliczył:

- perspektywy finansowe związane z realizowaniem bieżącej działalności (zysk, możliwość zewnętrznego finansowania, nastawienie właściciela firmy względem pozyskiwania innego kapitału niż własny),
- sposób budowy wizerunku oraz reputacji na rynku,
- rodzaj kultury organizacyjnej dominującej w firmie,
- orientacja strategiczna,
- poziom przedsiębiorczości i innowacyjności, jak również ustosunkowanie się właścicieli i pracowników względem tych aspektów,
- otoczenie w jakim funkcjonuje firma rodzinna (poziom konkurencji, obecność innych firm rodzinnych na danym rynku czy w określonej branży).

To właśnie tego typu czynniki w dużej mierze wpływają na kształt, charakter i zakres biznesowych modeli rozwoju, które są wykorzystywane w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych.

Najważniejsze modele rozwojowe firm rodzinnych

Analizując najczęściej wykorzystywane przez firmy rodzinne modele rozwoju, w pierwszej kolejności trzeba zwrócić uwagę na to, że modele te są tworzone bardzo często przy uwzględnieniu jednego z najważniejszych celów funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych, a więc sukcesji. Właściciele tych przedsiębiorstw bowiem, budując od podstaw działalność gospodarczą, robią to głównie z myślą o własnej rodzinie, starając się zabezpieczyć jej przyszłość w sferze finansowej. Implikacją tego staje się więc podporządkowywanie rozwoju tej działalności sprawom związanym z sukcesją, co z kolei wynika z przekonania, że głównym celem przedsiębiorstwa jest jego trwanie i ciągłość w długiej perspektywie czasowej, a nie zysk, który jest postrzegany jako wynagrodzenie kapitału zgromadzonego w danej firmie [Sułkowski, Marjański 2009, s. 37].

W ten sposób w wielu przedsiębiorstwach rodzinnych model rozwoju jest oparty na strategiach sukcesji. Strategie te są budowane przez wiele lat, przy czym w ich ramach dominującego znaczenia nabierają dwa podstawowe aspekty, a więc:

- ustalenie kryteriów sukcesji i dokonanie wyboru odpowiednich kandydatów,
- przygotowanie ich do przejęcia i zarządzania firmą [Michel, Kammerlander 2015, ss. 45–57].

W bezpośredni sposób z tymi aspektami łączy się zakres działań, które są podejmowane w ramach strategii sukcesyjnej. Obejmują one między innymi kwestie, odnoszące się do określenia ról kolejnych pokoleń w firmie, zapobiegania określonym konfliktom, ustalenia etapów dokonania sukcesji, a także sformułowania planu przekazania majątku sukcesorom. Kwestie te wydatnie wpływają na model rozwoju przyjmowany przez wiele firm rodzinnych. W jego ramach, kosztem na przykład działań o charakterze innowacyjnym czy proprzedsiębiorczym, nacisk jest kładziony na realizację spraw sukcesyjnych. Oczywiście nie wykluczają one rozwoju, jednak decydują o tym, że ma on inny charakter. Jest on bowiem ściśle związany z sukcesją i temu podporządkowana jest większość inicjatyw z jego zakresu. Przejawia się to na przykład w rezygnowaniu z ewentualnego wsparcia finansowego ze strony zewnętrznych inwestorów i tym samym wzroście zaangażowania na określonych rynkach, co ma zapewnić przekazanie firmy w całości przez właściciela sukcesorom wywodzącym się z jego własnej rodziny [Marjański 2015, ss. 160–161].

Wielu autorów, w tym także zagranicznych, modelowi opartemu na sukcesji przyznaje decydującą rolę w odniesieniu do współczesnego funkcjonowania firm rodzin-

nych. Takie zdanie wyrazili między innymi Whatley [2011, s. 21], Royer, Simons, Boyd i Rafferty [2008, ss. 15 – 21] czy Osuna i in. [2015, s. 13].

Wspomniany model jest określany przez Garcíę-Álvareza i Lópeza-Sintasa [2006, s. 245] jako model spójnej transmisji wartości i procesu socjalizacji. Autorzy ci uznali go za jeden z podstawowych modeli funkcjonowania firm rodzinnych, przy czym podkreślili, że nie jest on łatwy do zrealizowania, gdyż wymaga zapewnienia kontynuowania przez następców linii biznesowej przyjętej przez założyciela czy dotychczasowego właściciela i powinni oni odznaczać się przyjętymi przez niego wartościami. Tylko dzięki temu możliwe stanie się skuteczne funkcjonowanie firmy rodzinnej na rynku. Istotne jest też to, że taki model może być wdrażany przez firmy rodzinne w dwojakiej postaci. Pierwsza to *founder reproduction socialization model*, co można tłumaczyć jako założycielski model socjalizacji reprodukcji. W jego ramach dąży się do tego, by następcy powielali w możliwie największym stopniu styl przywództwa i zarządzania, jaki był charakterystyczny dla dotychczasowego właściciela. W tym celu członkowie rodziny są włączani w działalność biznesową w stosunkowo młodym wieku, stopniowo osiągając coraz wyższe szczeble kierownicze i czerpiąc wzorce od właściciela. W tym modelu osoby te zwykle pozostają w firmie rodzinnej, stając się naturalnymi sukcesorami. Druga postać modelu opartego na sukcesji jest określana jako *new leader development socialization model*, a więc model socjalizacji rozwoju nowego lidera. W takim modelu przyszli następcy są włączani do biznesu głównie po zakończeniu edukacji na studiach wyższych, przy czym nie wszyscy spośród nich muszą pozostać w danej firmie rodzinnej, gdyż doświadczenie zdobywane w jej ramach może być platformą, umożliwiającą na przykład założenie własnego biznesu. W modelu tym oczywiście dąży się do skutecznej sukcesji, jednak w jej ramach nie mniejsze znaczenie ma zapewnienie odpowiedniego wykształcenia i specjalistyczne, profesjonalne przygotowanie młodych członków rodziny [García-Álvarez, López-Sintas, Saldana 2002, ss. 189–203].

Model rozwoju firm rodzinnych oparty na sukcesji może również przyjmować postać wyodrębnionego przez Whatley'a [2011, ss. 21–32] modelu, w ramach którego zintegrowano podejście oparte na efektywnej sukcesji oraz akumulacji wiedzy. Model ten można więc określić jako integracyjny. W jego ramach dominującego znaczenia nabiera transfer wiedzy między pokoleniami, który obejmuje nie tylko realizację szkoleń w obszarach zarządczym czy finansowym, ale również wartości, wizję funkcjonowania przedsiębiorstwa czy sposób komunikacji w jego ramach. Transfer taki staje się podstawą skutecznej sukcesji i umożliwia sprawne przekazanie firmy kolejnym pokoleniom.

Warto dodać, że w zasadzie w każdej z omówionych powyżej postaci modelu sukcesyjnego niezbędnego jest zachowanie odpowiedniej kolejności przekazywania firmy na rzecz przyszłych pokoleń. Osuna i in. [2015, ss. 14–15] wyodrębnili następujące etapy:

- nauki biznesu – zdobywanie niezbędnej wiedzy i doświadczenia, co powinno być realizowane w wydatnym stopniu poza firmą rodzinną,
- nauki firmy rodzinnej – włączenie danej osoby do funkcjonowania firmy rodzinnej i zaznajomienie jej z podstawowymi aspektami z nią związanymi,
- nauki zasad prowadzenia firmy rodzinnej – wyznaczenie konkretnych ról biznesowych członkom rodziny,
- nauka sukcesji firmie rodzinnej – przygotowanie do operacji sukcesyjnych.

Poza modelem rozwoju opartym na sukcesji, w literaturze polsko- oraz anglojęzycznej wskazuje się na to, że najczęściej w firmach rodzinnych stosowany jest model zbudowany na podstawie konkretnych wartości. Co istotne, oba te modele mogą współwystępować ze sobą i uzupełniać się wzajemnie, choć nie wyklucza to ich całkowicie odrębnego stosowania. Warto bowiem zauważyć, że model oparty na sukcesji może, z różnych względów (np. w sytuacji konfliktów rodzinnych, wybuchających w sytuacji, gdy osoba przeznaczona do sukcesji nie jest, w opinii innych członków rodziny, odpowiednia) wykluczać kierowanie się przez daną firmę rodzinną wartościami związanymi z integracją, ścisłą współpracą czy rzetelnością.

W omawianym modelu nacisk kładziony jest na podporządkowanie wszelkich zadań związanych z rozwojem konkretnym wartościom i ich przekazywanie kolejnym pokoleniom, tak by istniała w tym względzie ciągłość [Rautiainen, Pikala, Ikavalko 2012, s. 162]. W oparciu o te wartości formułuje się więc misję, wizję oraz cele strategiczne [Carlock, Ward 2001, s. 12]. Ma to niewątpliwie bezpośrednie przełożenie na kierunki rozwoju firm rodzinnych, gdyż decyduje na przykład o tym, że nie starają się one prowadzić agresywnych działań w kierunku poszerzenia działalności na nowe branże czy rynki, ale skupiają się raczej na umacnianiu wewnętrznych więzi, integrowaniu pracowników i promowaniu własnego, pozytywnego wizerunku jako rzetelnego, sumiennego i odpowiedzialnego kontrahenta oraz pracodawcy [Stawicka 2010, ss. 116–117].

Konieczne należy zwrócić uwagę na to, że model rozwoju oparty na wartościach coraz częściej wdrażany jest nie tylko w firmach rodzinnych, ale również w innych rodzajach przedsiębiorstw, w tym nawet w dużych organizacjach oraz korporacjach. Według Stawickiej [2010, s. 118] „staje się to pewną normą”, co wynika z uzależnienia

funkcjonowania organizacji od chęci osiągnięcia zysku i to najlepiej w jak najkrótszej perspektywie czasowej, bez odpowiedniego uwzględnienia wartości typu sumienność, uczciwość czy odpowiedzialność, może przynieść znaczące szkody pod postacią na przykład rozpropagowania negatywnego wizerunku na rynku i utraty wielu klientów. Również Petzinger [1999, s. 218] podkreślił, że model oparty na wartościach staje się charakterystyczny nie tylko dla biznesu rodzinnego, ale że jest promowany w wielu innych rodzajach przedsiębiorstw. Głównym powodem tego staje się wzmacnianie przekonania, że w zasadzie każda spośród aktualnie funkcjonujących organizacji zbudowana jest w oparciu o związki, które mogą dotyczyć nie tylko rodziny, ale również relacji na linii kierownicy–pracownicy, kontaktów nawiązywanych między pracownikami oraz więzów łączących przedsiębiorstwo z innymi grupami interesariuszy. Omówiona powyżej kwestia pokazuje, że firmy rodzinne nie tylko w samodzielny, autonomiczny względem pozostałych organizacji sposób wyznaczają własne modele rozwojowe, ale że sposób prowadzenia przez nie działań biznesowych w tym obszarze, ze względu na liczne sukcesy i korzyści, jest promowany na szeroką skalę wśród tych organizacji.

Powyższa analiza pokazała, jakie najczęściej modele preferują firmy rodzinne i jakie uwarunkowania mają na to wpływ. Wśród modeli tych znajdują się głównie te, które są oparte na sukcesji oraz wartościach.

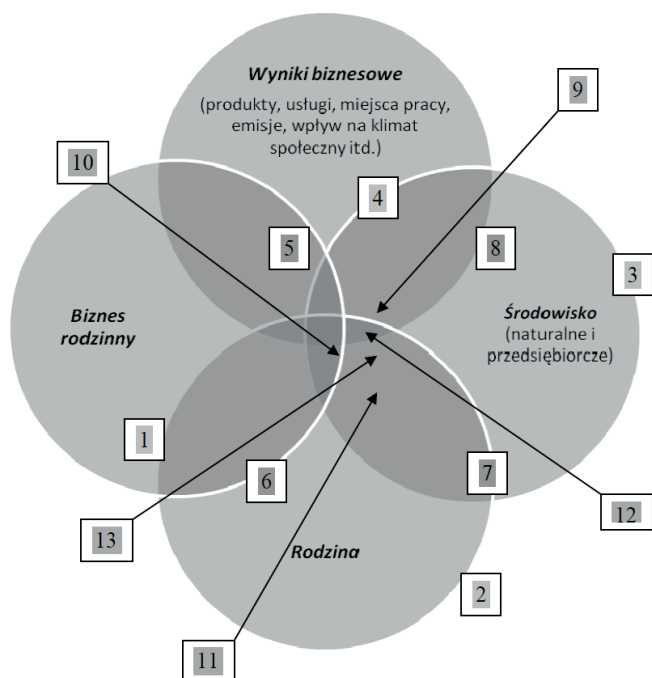
Model trzykołowy i model 4 kręgów

Dokonując analizy najważniejszych modeli rozwoju firm rodzinnych, warto zwrócić uwagę na model trzykołowy (trójkątowy – *the three circle model*). W literaturze anglojęzycznej jest on postrzegany za podstawowy model, od którego wywodzone są pozostałe modele działania firm rodzinnych [Silva P., Silva R. 2014, s. 185]. W jego ramach uwzględnia się trzy podstawowe obszary tego działania: rodzinę, biznes oraz własność. Charakterystyczne dla tego modelu jest to, że za jego pomocą można dokładnie planować działalność biznesową, model ten bowiem pozwala na dokładne przyporządkowywanie poszczególnych członków rodziny do wspomnianych obszarów [Ward 2004, s. 14]. Ponadto pozwala on na unaocznienie tego, w jaki sposób może być zarządzane przedsiębiorstwo rodzinne i ewentualnie jakie zagrożenia czy problemy mogą się w jego ramach uwidaczniać. Zagrożenia te mogą stać się wynikiem przecięcia się poszczególnych okręgów i na przykład z faktu łączenia w jednej

osobie funkcji rodzinnych, biznesowych oraz właścicielskich bądź funkcji rodzinnych i menedżerskich [Gersick, Davis, McCollom Hampton, Lansberg 1997, s. 6].

Obecnie, z uwagi na wciąż zmieniające się uwarunkowania firm rodzinnych oraz pojawianie się zupełnie nowych możliwości i sfer ich funkcjonowania, postuluje się, by model trzykołowy był rozbudowywany. W tym zakresie trzeba wspomnieć o modelu 4 kręgów. Został on przedstawiony na rysunku 1.

Rysunek 1. Model 4 kręgów w odniesieniu do funkcjonowania firm rodzinnych



- 1-4 – podsystemy kluczowe,
- 5-8 – podsystemy podwójne,
- 9-12 – podsystemy trzeciego rzędu,
- 13 – podsystem najwyższego rzędu.

Źródło: Mikołaj, Karpeta [2016, s. 24].

Analizując rysunek 1, należy wskazać, że zaproponowany model rozwoju uwzględnia cztery podstawowe czynniki, jakie mogą mieć na niego wpływ. Chodzi o rodzinę, biznes rodzinny, wyniki biznesowe i środowisko [Whatley 2011, s. 23]. Wza-

jemne oddziaływanie tych czynników może implikować charakter i kierunki rozwoju firmy rodzinnej. Bowiem gdy w danym przedsiębiorstwie dominują uwarunkowania rodzinne, to jego właściciel będzie skłaniał się raczej ku realizacji modelu opartego na sukcesji czy wartościach. Jeśli jednak duże znaczenie, poza rodziną, mają również wyniki finansowe oraz grupy interesariuszy znajdujące się w otoczeniu zewnętrznym, to model rozwoju może być realizowany na przykład pod postacią franczyzy.

W związku z tym, biorąc pod uwagę model 4 kręgów, możliwe staje się wyodrębnienie różnych podsystemów, które mogą decydować o zakresie działań rozwojowych wdrażanych w ramach przedsiębiorstwa rodzinnego. Na rysunku 1 zostały one oznaczone poszczególnymi numerami, lecz możliwe jest ich zgrupowanie w następujące rodzaje podsystemów:

- kluczowe – oznaczone numerami od 1 do 4,
- podwójne, powstałe w wyniku skrzyżowania podsystemów kluczowych – od numeru 5 do 8,
- trzeciego rzędu, powstałe w efekcie skrzyżowania podsystemów podwójnych – numery od 9 do 12,
- najwyższego rzędu, powstałe na bazie podsystemów trzeciego rzędu – numer 13 [Mikoláš, Karpeta 2016, s. 23].

Wymienione powyżej podsystemy są tworzone na podstawie ściśle określonych elementów, czyli wspomnianych powyżej czynników. Istotna jest pewna hierarchia tych podsystemów, gdyż można wskazać zarówno na te, które mają charakter prosty, uwzględniając w swoich ramach jeden czy dwa spośród takich elementów, jak również podsystemy bardziej złożone, w których liczba tych elementów wynosi trzy bądź cztery. Skutkiem tego staje się fakt, że podsystemy proste mogą wchodzić, w konkretnym zakresie, w skład podsystemów złożonych.

Analizując poszczególne podsystemy, można wskazać na pewne rodzaje modeli rozwojowych charakterystyczne wyłącznie dla biznesu rodzinnego. Wprawdzie szeroko bazują one na tych, które zostały już omówione w poprzedniej części pracy, jednak wskazują na wiele innych, interesujących aspektów i uwarunkowań z nimi związanych. Modele te zostały omówione w tabeli 1.

Tabela 1. Modele rozwoju firm rodzinnych wywodzone z modelu 4 kręgów

Nr modelu	Model rozwoju	Charakterystyka
1	Biznesu rodzinnego	Nacisk kładziony jest w nim na sprawy sukcesyjne
2	Rodzinny	Dominuje w nim propagowanie wartości rodzinnych, takich jak integracja czy dbanie o wspólne dobro
3	Środowiskowy	W jego ramach nacisk jest kładziony na propagowanie określonych wartości w otoczeniu, co ma przyczyniać się do poprawy wizerunku, a tym samym rozwoju
4	Wyników biznesowych	Model ten stawia na zysk, przy czym dotyczy on głównie perspektywy długookresowej
5	Biznesu rodzinnego i wyników biznesowych	W trakcie wdrażania tego modelu sprawy związane z sukcesją są traktowane niemal na równi z chęcią realizacji rozwoju w oparciu o uzyskiwanie dużego zysku
6	Rodzinny i biznesu rodzinnego	W tym modelu określone wartości stają się czynnikiem, który wpływa na intensyfikowanie planów sukcesyjnych
7	Rodzinny i środowiskowy	Interesy rodzinne są realizowane na równi z interesami dotyczącymi zewnętrznych grup interesariuszy, co uwidacznia się na przykład w propagowaniu w obu środowiskach identycznych wartości
8	Środowiskowy i wyników biznesowych	Wydaje się, że jest najrzadziej, poza kolejnym spośród wymienionych modeli, stosowany w firmach rodzinnych, gdyż w jego ramach (kosztem rodziny) przeważają aspekty odnoszące się do uzyskiwania dużego wpływu na otoczenie oraz generowania zysku czy nowych miejsc pracy
9	Środowiskowy, biznesu rodzinnego i wyników biznesowych	Integrowane są w nim działania dotyczące sukcesji, uzyskiwania wpływu na otoczenie oraz osiągania określonych wyników w zakresie zysku, miejsc pracy czy konkretnych produktów i usług
10	Rodzinny, biznesu rodzinnego i wyników biznesowych	Realizacja interesów rodzinnych w tym modelu w dużej mierze zależy od wyników finansowych w odniesieniu do zysku czy poziomu zatrudnienia
11	Rodzinny, biznesu rodzinnego i środowiskowy	Model ten zakłada ściśle powiązanie planów sukcesyjnych, wartości oraz interesów zewnętrznych grup interesariuszy
12	Rodzinny, środowiskowy i wyników biznesowych	Rozwój w modelu ma przebiegać w oparciu o wartości, środowisko oraz wyniki biznesowe
13	Rodzinny, biznesu rodzinnego, środowiskowy i wyników biznesowych	Działania z zakresu rozwoju są realizowane przy jednoczesnym uwzględnieniu interesów rodzinnych i środowiskowych, jak również w oparciu o chęć osiągania określonych wyników biznesowych

Źródło: opracowanie własne.

Analizując kwestie zawarte w tabeli 1, konieczne jest zauważenie tego, że model 4 kręgów pokazuje kombinację różnych dróg osiągania rozwoju przez firmy rodzinne, w której uwzględnione zostały najważniejsze uwarunkowania, determinanty i aspekty funkcjonowania tych firm. Zaliczyć do nich należy rodzinę, biznes rodzinny, środowisko oraz wyniki biznesowe. W ten sposób każda firma rodzinna, posługując się modelem 4 kręgów, może tworzyć własną strategię rozwoju, wybierając ją spośród szczegółowych modeli ujętych w omawianej tutaj koncepcji, która w największym stopniu będzie odpowiadała potrzebom, wymaganiom i preferencjom właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych.

Wydaje się, że w przypadku firm rodzinnych czynniki dotyczące środowiska czy wyników finansowych w zasadzie w każdym przypadku nie mają aż takiego znaczenia jak rodzina i biznes rodzinny. Wynika to z samej istoty funkcjonowania tych firm, w której decydujące znaczenie ma budowanie wokół konkretnej rodziny biznesu, który staje się dla niej źródłem utrzymania oraz sposobem na promowanie postaw przedsiębiorczych wśród jej młodszych pokoleń. Oczywiście nie wyklucza to możliwości wyboru przez właścicieli firm rodzinnych również innych, opartych stricte na środowisku czy na wynikach biznesowych, modeli rozwojowych – wydaje się jednak, że nie mają one aż takiego zasięgu, jak modele, w których rodzinie i wartościom z nią związanym przyznaje się decydującą rolę w odniesieniu do tego rozwoju.

W podsumowaniu powyższych rozważań należy wskazać na to, że model 4 kręgów może być uznany za model wzorcowy, a więc taki, który odnosi się w zasadzie do wszystkich przedsiębiorstw rodzinnych funkcjonujących na rynku. Uwzględnia on bowiem różnorodne rodzaje modeli rozwojowych tych przedsiębiorstw. Może on być pewną wskazówką czy nawet drogowskazem dla właścicieli tych podmiotów w zakresie tego, czym należy kierować się podczas wyznaczania kierunków własnego rozwoju i jakie aspekty uwzględniać w czasie formułowania strategii rozwojowej, w tym celów o charakterze strategicznym. Model 4 kręgów może więc stać się niezwykle użytecznym narzędziem dla wszystkich osób, które zakładają i zarządzają firmami rodzinnymi. Faktem jest także, że jest on w dużej mierze oparty na modelu trzykołowym, który w literaturze anglojęzycznej nadal jest uważany za podstawę dla rozważania wszelkich zagadnień na temat rozwoju firm rodzinnych.

Zakończenie

Podsumowując kwestie poruszone w prezentowanej pracy, niezbędne staje się za-
ważenie tego, że firmy rodzinne są niewątpliwie specyficznymi podmiotami go-
spodarczymi. Decyduje o tym fakt, że odznaczają się one szeregiem cech charakte-
rystycznych, które zdecydowanie odróżniają je od innych organizacji działających na
rynkach. Wśród takich cech można wspomnieć przede wszystkim o kładzeniu szcze-
gólnego nacisku na promowanie konkretnych wartości, takich jak integracja, dba-
nie o dobro wspólne, rzetelność, sumienność, odpowiedzialność, ścisła współpraca,
dbanie o sukcesję w przedsiębiorstwie, która obejmuje członków najbliższej rodziny,
racjonalność ekonomiczną czy ostrożne angażowanie się w te działania, które mogą
wiązać się z jakimś ryzykiem.

Cechy te w wydatnym stopniu wpływają na charakter, zakres i kształt modeli roz-
woju, które są wykorzystywane przez firmy rodzinne. Ponadto warto wspomnieć tu-
taj o różnych zewnętrznych uwarunkowaniach, które w nie mniejszym stopniu niż
wspomniane cechy warunkują istnienie tych modeli. Wśród nich znajduje się między
innymi poziom konkurencji ze strony innych organizacji, reputacja na rynku czy do-
stęp do innych niż kapitał własny sposobów finansowania własnej działalności.

Wszystkie powyżej omówione aspekty decydują o rodzajach modeli rozwoju,
które są stosowane przez firmy rodzinne. Jak wynika z analizy literatury polsko-
oraz anglojęzycznej, wśród modeli takich znajdują się przede wszystkim te, które
są oparte na sukcesji oraz wartościach. Można w tym względzie zaryzykować tezę
na temat tego, że w zasadzie wyłącznie takie modele są wykorzystywane przez fir-
my rodzinne, natomiast wszelkie inne, w tym na przykład model sieciowy, wynikają
wprost z ich założeń i wydatnie bazują na nich. Teza taka wynika z faktu, że jeśli w li-
teraturze podejmowane są określone kwestie dotyczące rozwoju firm rodzinnych,
to w przeważającej części przypadków są one odnoszone właśnie do tych dwóch
wspomnianych modeli. Co więcej, jeśli tworzone są nowe modele, takie jak na przy-
kład bazujące na kwestiach odnoszących się do edukacji przyszłych właścicieli firm
rodzinnych [Osuna C. i in.... 2015, ss. 14–15], to opierają się one na omówionych
powyżej modelach (w tym przypadku modelu sukcesji). W ten sposób to właśnie
modele oparte na sukcesji i wartościach należy uznać za takie, które są podstawą
rozwoju firm rodzinnych.

W tym kontekście warto jeszcze zwrócić uwagę na omówione w niniejszej pra-
cy modele trzykołowy oraz 4 kręgów. Trzeba podkreślić, że wprowadzie odnoszą się

one również do rozwoju firm rodzinnych, to jednak należy je uznać raczej za modele teoretyczne, wyjaśniające określone aspekty tego rozwoju, a nie praktyczne, jak model sukcesji czy model oparty na wartościach. Są one jednak cennym uzupełnieniem tych dwóch modeli i dla wielu właścicieli oraz menedżerów firm rodzinnych stają się inspiracją do nakreślania ram rozwoju tych firm czy wyznaczania kierunków sukcesji.

Bibliografia

Carlock R.S., Ward J.L. (2001), *Strategic Planning for the Family Business*, Palgrave, New York.

Drucker P. (2000), *Zarządzanie w XXI wieku*, Wydawnictwo Muza S.A., Warszawa.

Gabriel A., Bitsch V. (2017), *Succession in family business: multi-source perspectives*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, vol. 24, no. 4, ss. 753–774.

García-Álvarez E., López-Sintas J. (2006), *Founder-successor's transition: a model of coherent value transmission paths* [w:] P.Z. Poutziouris, K.X. Smyrniotis, S.B. Klein (red.), *Handbook of Research on Family Business*, Cornwall, MPG Books, ss. 237–252.

García-Álvarez E., López-Sintas J., Saldana P. (2002), *Socialization Patterns of Successors in First- to Second-Generation Family Businesses*, „Family Business Review”, vol. 15, no. 2, ss. 189–203.

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

Jakubowski J. (2012), *Wprowadzenie* [w:] M. Mączyńska (red.), *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

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

Leszczewska K. (2016), *Przedsiębiorstwa rodzinne. Specyfika modeli biznesu*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Lewandowska A. (2017), *Zintegrowana strategia rozwoju biznesu rodzinnego w procesie sukcesji* [w:] A. Lewandowska, P. Andrzejczak, M. Stradomski (red.), *Narodziny firmy rodzinnej. Jak mądrze zaplanować sukcesję i przekazać biznes następcom*, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań.

Lis D. (2011), *Rozwój firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 6, ss. 51–62.

Marjański A. (2015), *Uwarunkowania strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 16, z. 7, cz. 1, ss. 153–164.

Michel A., Kammerlander N. (2015), *Trusted advisor in family business's succession – planning process. An agency perspective*, „Journal of Family Business Strategy”, vol. 6, ss. 45–57.

Mikołaj Z., Karpeta J. (2016), *Przedsiębiorczość rodzinna – wyniki i dalsze kierunki badań*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 278, ss. 21–29.

Osuna C., Ilcheva D., Todorov P., Stoilova V., Atanasova A., Madgerova R., Marin N., Lingas K., Vasileiou K., Rizopoulou T., Van Der Neut T.D., Block J., Economou M. (2015), *Succession. Making Family Business Transfers successful through Education and Training*, Yambol Chamber of Commerce and Industry, Yambol.

Petzinger T. (1999), *At Home in the Economy. The New Pioneers: The Men and Women who are Transforming the Workplace and Marketplace*, Simon & Schuster, New York.

Rautiainen M., Pikala T., Ikavalko M. (2012), *Family Business System Models – A Case Study and Some Implications of Open Systems Perspective*, „Journal of Small Business & Entrepreneurship”, vol. 25, no. 2, ss. 155–168.

Royer S., Simons R., Boyd B., Rafferty A. (2008), *Promoting Family: A Contingency Model of Family Business Succession*, „Family Business Review”, vol. XXI, no. 1, ss. 15–30.

Silva P., Silva R. (2014), *Family Business Transfer: The Importance of Continuing the Business*, „Advances in Economics and Business”, vol. 5, no. 2, ss. 184–190.

Stawicka E. (2010), *Firmy rodzinne jako przykład przedsiębiorstw zarządzanych przez wartości, ich sens i znaczenie*, „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Problemy Rolnictwa Światowego”, z. 2, ss. 110–118.

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

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

Whitley L. (2011), *A New Model for Family Owned Business Succession*, „Organization Development Journal”, vol. 28, no 4, ss. 21–33.

Ewa Badzińska*

Politechnika Poznańska

Wydział Inżynierii Zarządzania

Immigrant Entrepreneurship: Assessing the Family Factor in Entrepreneurial Activities in the Host Country

Abstract: Immigrant entrepreneurship is a complex phenomenon that encompasses multiple levels of analysis to be investigated using different perspectives, and therefore requires the acceptance of the limitations to the studied area. Entrepreneurs with a migration background face many difficulties, both during the venture set-up phase and also once their business is up and running. The gaps in entrepreneurial skills and the lack of connections to relevant stakeholders are often the reasons for business failures, which in turn can make social integration more difficult.

The applied exploratory research aims to identify and assess the role of the family in entrepreneurial activities of immigrants based on findings, in particular of foreign studies, which illustrate both difficulties and good practices of immigrant integration. The article is of an analytical-conceptual character. The preliminary research findings confirm that activities taken by immigrant entrepreneurs as well as addressed to them contribute to their social integration and unlock their entrepreneurial potential. Undoubtedly, however, great differences in attitudes, views, and national experiences of entrepreneurs with a migration background make it necessary to overcome additional barriers, especially those connected with culture.

Key words: cultural diversity, family, business, immigrant entrepreneurship, inclusive entrepreneurship

Introduction

For a long time, immigrant enterprises were barely perceived by politicians and businesses, and their role in the country's economic development and migrant integra-

* ewa.badzinska@put.poznan.pl

tion was seen as marginal, sometimes even critical [Pfützner 2002; Haberfellner 2000; Fischer-Krapohl 2007; Light, Isralowitz 1997; Hillmann, van Naerssen, Spaan 2005]. Today, however, they are increasingly becoming assets in the integration process and partners of economic policy whose potential is to be used and promoted more [Kayser 2008; Kloosterman, Rath 2011; Sequeira, Rasheed 2004]. There is a clear trend in the current research literature to increasingly highlight the potential and resources of migrant companies [Floeting 2009; Leicht 2012; Valdez 2011; OECD 2015; OECD 2017]. The reason for this can be seen on the one hand in a general turnaround in migration research away from deficit thinking towards potential orientation, and on the other hand in a growing interest of policy-makers in integration and participation strategies for people with a migration background. In addition, refugee entrepreneurship has been appeared as a major economic, political and social issue in contemporary considerations. Through a global series of case studies and a cross-analysis of the particularities and limitations faced by refugee entrepreneurs, Heilbrunn, Freiling and Harima [2019] highlight the obstacles of refugees as they try to integrate and set up businesses in their new countries.

The European economy is becoming increasingly aware of the impact of immigrant entrepreneurship. Thus, it began to focus more on the economic and social contributions of immigrant enterprises to the overall economic development. For example, the expertise of the Institute for SME Research at the University of Mannheim developed by René Leicht and Markus Leiß [2006] for the Federal Office for Migration and Refugees was crucial for such an approach in Germany. The research studies emphasized the significance of immigrant self-employment for the labour market and the structural change of the sector and showed that immigrant companies also make an important overall contribution to the economy as an employer. The contemporary research findings confirm that activities taken by immigrant entrepreneurs as well as addressed to them contribute to their social integration and unlock their entrepreneurial potential. Undoubtedly, however, great differences in attitudes, views, and national experiences of entrepreneurs with a migration background make it necessary to overcome additional barriers, especially those connected with culture.

The applied exploratory research aims to identify and assess the role of the family in entrepreneurial activities of immigrants, however, the complex phenomenon of immigrant entrepreneurship requires the acceptance of limitations to the studied area. The considerations are based on the analysis and synthesis of selected research findings, in particular of foreign studies, which illustrate both difficulties and good

practices of immigrant integration. The selection of source materials resulted from pragmatic criterion of data availability and factors determining the development of the studied phenomenon. The necessity to confront a variety of data sources forced the application of a multimethod research approach. When dealing with qualitative studies aimed at understanding and describing the complexity of entrepreneurial activities of immigrants, it is advisable to use methodological pluralism with different methods and research techniques [Sułkowski, Marjański 2014, pp. 222–235]. In order to achieve the purpose of the study the research method of a direct (in-depth) interview was applied. Qualitative data was obtained from interview conducted with the Senior Manager from Brandenburg Invest (WFBB), who is responsible for supporting academics with a migration background as start-ups. To expand the database of promotion possibilities and good practices of immigrant integration an analysis of materials from the available secondary sources was also conducted. Both descriptive and explanatory techniques were used in the presented study.

The obtained results of the study point to measurable benefits of immigrant entrepreneurship and their business diversity. In addition, the wide range of activities makes representatives from politics, administration and the chambers aware of the needs of self-employed immigrants. Research limitations resulting from analysis of selected studies only do not allow formulating general conclusions, but they constitute a voice in the discussion about the family's influence on entrepreneurial activities of immigrants for the economy and society in the host country. The paper concludes with the practical recommendations and directions for further research.

Immigrant Entrepreneurship as a Research Problem

While in the early 1970s, an independent branch of research on “ethnic economy” established itself in the United States (the first standard work “Ethnic Enterprise in America” by Ivan Light appeared in 1972), in Europe the topic was taken up first in Britain by British researchers Richard Jenkins and Robin Ward [1984]. They explored particular ethnic groups of immigrants and their methods of dealing with new cultural and economic contexts. The anthology *Ethnic Communities in Business* analyzed different migrant groups in different British cities. In Germany, especially Jochen Blaschke shaped the first period of scientific debate on the subject of migrant economy [Blaschke 1989; Blaschke 2002]. In the German context, Berlin in particular became

a focus of research due to its immigration tradition and its importance as the home of many immigrants from different backgrounds. In particular, the Turkish migrant group was explored under different approaches [Hillmann, Rudolph 1997]. Moreover, Hillmann [2000] investigated the situation of female employees in the Turkish-influenced migrant economy of Berlin. In turn, Pütz [2004] adopted a macroanalytical approach and examined changes in the dynamic founding behaviour of Turkish migrants in Berlin. Kayser's study [2008] also referred to Berlin focusing on aspects of integration policy, that is, whether ethnic entrepreneurship was more conducive or detrimental to integration. Emphasis on migrant entrepreneurship has increased due to the high number of refugees who entered Germany in 2015 and 2016. Support to migrant entrepreneurs is provided, among others, through the Network "Integration through Qualification (IQ)", a countrywide initiative with regional nodes [GEM Policy Briefs 2017, p. 34].

In Poland, the growing popularity of research on immigrant entrepreneurship, focused on both Poles leaving the country and, in particular, foreigners settling in Poland, can be noted from just a few years. This subject matter can certainly be considered a novelty in Poland [Glinka, Brzozowska 2015]. This new interest has at least two causes: first, general entrepreneurship research has been developing and global trends have been quickly seized by Polish scholars, second, the migration debate has been rapidly gaining ground both in Poland and throughout Europe. Furthermore, immigrant entrepreneurship as an important socio-economic phenomenon seems specific enough to be analysed separately from other areas of entrepreneurship or management sciences [Glinka 2018, pp. 26–28].

Culture and social embeddedness are important factors determining the scale and type of entrepreneurial activity of immigrants. "Culturally rooted visions of economy which entrepreneurs bring along with them from the country of origin are contrasted with the values and symbols typical of the community, businesses or potential customers in the host country" [Glinka 2018, p. 30]. The socio-cultural aspects often form one of the main axes by analyzes regarding immigrant entrepreneurship. The interest of researchers to explore and measure the impact of the cultural background and cultural diversity on entrepreneurial activities, networks and business performance by immigrants is evident in numerous publications [Chand, Ghorbani 2011; Chua, Morris, Mor 2012; Freytag, Thurik 2010; Hinds, Liu, Lyon 2011; Hofstede 2001; Mockaitis, Rose, Zettinig 2009; Schwartz 2006]. Moreover, some concepts concerning immigrant entrepreneurship focus on explaining why immigrants set up their own

business in the host country. Among others, the disadvantage theory indicates that immigrants are forced to take up entrepreneurial activity as the only way in which they can ensure their existence in the new environment [Chrysostome 2010].

Undoubtedly, immigrant entrepreneurs contribute to the economy of the host country, among others by transferring of unique competences, creating innovative solutions as well as by boosting specific sectors that may be less attractive for entrepreneurs from the host country. An intensification of economic exchange and financial transfers between the host country and the country of origin deserves to be emphasized. The impact of immigrant entrepreneurs on the economy of host countries and the potential outcomes of their social and economic adaptation through entrepreneurial activities have been indicated in numerous publications, among others by: Brzozowski [2017], Hunt [2010], Liebig, Mo [2013], Portes, Guarnizo, Haller [2002].

One of the contemporary research subjects related to immigrants and refugees is an inclusive entrepreneurship. It is an important element of the new strategy to support under-represented and disadvantaged groups in entrepreneurship and self-employment, including youth, seniors, ethnic minorities and immigrants as well as disabled people and many other groups [OECD Policies for Inclusive Entrepreneurship 2017]. Appropriate incentives and entrepreneurial tools should contribute to the social inclusion to give all people an equal opportunity to start up and operate businesses. Among the barriers faced by immigrants, it is particularly mentioned: low level of entrepreneurial skills and social capital, more difficulty gaining access to finance in order to sustain or grow the business, and discrimination in the marketplace both from customers and other businesses who do not treat the entrepreneur as credible [OECD Sustaining Self-employment 2015, p. 3]. The lack of appropriate competences, knowledge and skills makes it difficult for these entrepreneurs to adjust to a dynamic and unpredictable business environment and to locate and access necessary resources. The key question is how to address these barriers to business sustainability. How to provide appropriate solutions and financial instruments in a flexible way to allow immigrant entrepreneurs to receive the support needed in a timely manner.

Research Findings and Discussion

The essence of processes involved in the creation and development of business ventures by immigrants and the mainstream of native population is at a very general le-

vel similar. Entrepreneurs with a migrant background are also looking for business opportunities, teams and resources of financing to create the basis of the future business model. However, these processes are specific because they are implemented in a different manner and in another socio-cultural context. The institutional, social and economic conditions of the host country are combined with the knowledge, rules, customs and norms of conduct imported from the country of origin. Immigrant entrepreneurs operate in an unexplored environment and their decisions are influenced by a complex system of factors. Above all, these are factors of the country of origin such as cultural values, norms, symbols, competencies and contacts. Secondly, other not less important factors of the host country should be considered, namely regulatory, economic and social context, cultural values, the market and structure of opportunities [Glinka 2018, pp. 29–30].

The diversity of attitudes of immigrant entrepreneurs is particularly evident in the sphere of culture commonly understood as a system of values, norms and behaviours characterizing particular groups and nations. The ways in which behaviours are shaped and influenced by social and cultural context constitute the field of cross-cultural psychology [Berry et al. 2011, pp. 1–3]. In turn, “intercultural differences are differences in the values that govern the behaviour of a person, the norms they subordinate to, and the ways of behaviour and communication recognized as right by given cultural groups” [Badzińska 2017, pp. 30–31]. The embeddedness in the specific social and cultural context requires the acquisition of certain intercultural competences typical of the host country as well as involvement in the local business environment (e.g. business support institutions, partners, competitors).

An entrepreneur with a migrant background must be considered as a member both of a community of the country of origin and of the host country as well as of the ethnic community [Glinka 2018, p. 29]. In addition, the embeddedness in the specific cultural context determines to a large extent the type of business activity. Stressing the significance of context in terms of the sustainability of businesses run by immigrants, business sector is crucial. There are industry characteristics that may present specific challenges to the business sustainability. Ethnic minority enterprises, in particular, tend to operate in low value-added sectors, such as catering, clothing and retailing. Cultural reasons for establishing a specific type of business are visible, for instance, among immigrants from Asia, who tend to run restaurants, laundries or small stores [Fairlie, Zissimopoulos, Krashinsky 2010]. On the other hand, immigrants tend to perform business activities that are high valued or widely accepted in their

country of origin. Ram et al. [2000] carried out a research about ethnic minority business in the catering sector in the UK, because this sector is one of the niches traditionally occupied by ethnic minority when they are offering their traditional national foods. According to their findings, the family plays a crucial role in the formation and management of the enterprise across all ethnic groups, although it could take different forms.

Other research studies indicate that immigrants bring to the host country their entrepreneurial spirit and willingness to look for opportunities and take risks. Furthermore, it should be emphasized that immigrants arrive with specific skills and abilities, and so supplement the stock of human capital of the host country. More specifically, evidence from the United States suggests that skilled immigrants contribute to boosting research and innovation, as well as technological progress [Hunt, 2010, Kerr 2013]. Immigrants fill important niches both in fast-growing and declining sectors of the economy. Like the native-born, young immigrants are better educated than those nearing retirement. It should be mentioned that more and more students and academics with a migration background conduct joint projects and start-ups with native entrepreneurs. Cross-cultural competences and cultural diversity are a great potential for intercultural project teams, as the different cultural backgrounds result in a variety of world perception capabilities and networks that make the teams more innovative [Chua et al. 2012, p. 116]. Intercultural diversity is also significant for goal setting and team effectiveness.

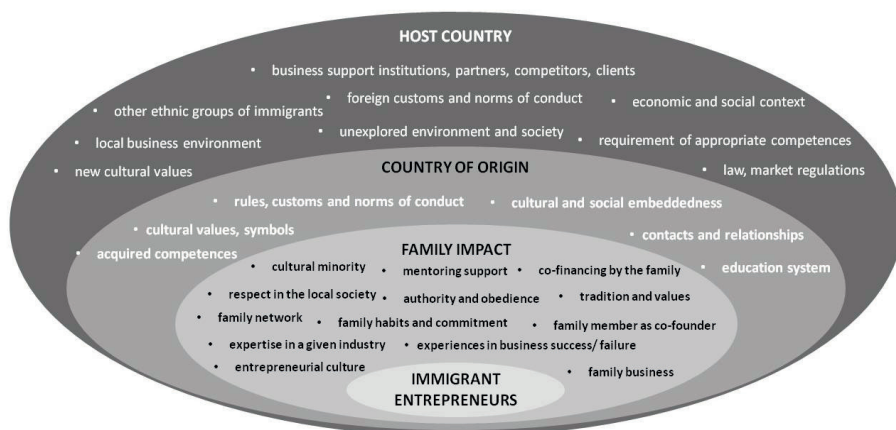
The type of entrepreneurial activity depends not only on one's cultural background, but also on such factors as access to capital, market situation and competition. Financing is one of the key challenges facing each company, especially new high-risk ventures. Institutional factors, such as entrepreneurial culture of scientific institutions, the policy of business support and the competences of people in innovation and commercialization centers, all significantly impact the business sustainability of immigrant ventures, especially in the first period of their activity. A special attention should be paid here to the family and friends who are significant support in financial matters.

The main aim of the exploratory research was to identify and assess the role of the family in entrepreneurial activities of immigrants. Preliminary results reveal many positive effects of family's influence on the entrepreneurial attitude of immigrant founders, their ability to take risk to achieve the goal, as well as motivation and commitment. The experience gained in the family business, its authority in the cultural envi-

ronment, network of contacts in the industry, and financial support are particularly important for all young founders [Badzińska 2018, pp. 478–479]. Family social capital has the potential to provide alternative resources for immigrant entrepreneurs deeply embedded in their communities. They can utilise their close ties to the benefit of a venture creation and early stage development. However, using the social networks of family and friends may not be enough to sustain or develop a business and may even inhibit it. For example, family-based bonds, so common amongst ethnic minority enterprises, may be a limitation in terms of the business expansion, particularly in the case when second or third generations of owners become involved in the enterprise and are under the shadow of their parents.

Summing up the above considerations, the findings of domestic and foreign studies, as well as information obtained from the in-depth interview with the Senior Manager from Brandenburg Invest (responsible for supporting academics with a migration background as start-ups), makes it possible to indicate many areas of influence of the family and the environment on entrepreneurial activities of immigrants. The impacts of the own family, the country of origin and the host country have been synthetically presented in figure 1. Undoubtedly, it is necessary to emphasize the strong influence of the family tradition, values, authority, cultural embeddedness, as well as entrepreneurial attitudes, but the significance of specific factors is certainly individual and relative.

Figure 1. Factors affecting entrepreneurial activities of immigrants



Source: own elaboration.

The synthesis presented above is very preliminary and further investigation in this field is necessary. Undoubtedly, the findings can constitute a voice in the discussion about methodological dilemmas regarding the assessment of factors affecting entrepreneurship of immigrants and their contribution to the economy, society, and environment.

The achieved results confirm that the family's influence on entrepreneurial activities of immigrants is unquestionable and often determines the survival of a venture in a competitive market. Embeddedness in the family network and well-functioning cross-family business relations can be a crucial success factor in the host country, however, it can also contribute to the business failure because of a reliance on familial resources. Thus, young immigrant entrepreneurs should be able to communicate with the new society and economy, engage with social networks, understand local customs and legal frameworks, as well as approach for supporting programmes. These may be especially important in terms of developing their business activities beyond their own local communities and breaking out of their immediate close groups. For the above reasons, care must be taken when making generalised statements regarding the influence of family social capital on business sustainability as this can differ in terms of its use and relevance at the stage of business development.

Conclusions

The growing scale of immigrant entrepreneurship has become an important area of investigation that deserves attention within broadly understood entrepreneurship research. As indicated above, during the last few years, immigrant entrepreneurship has gained growing interest reflected in vast research, mainly in the United States and Europe. Entrepreneurs with a migration background are considered as groups contributing to diversity, while being highly diverse themselves. For this reason, the migration policies have to be adapted to the new economic and demographic challenges facing many countries. Furthermore, training and coaching could be provided to address gaps in entrepreneurship and management skills of immigrant founders. In particular, young entrepreneurs often need business management, financial management and customer relation skills to grow their start-up into a sustainable business. It is important that this mentoring and financial support is provided in a flexible way, such as modular training, to allow entrepreneurs to receive the support needed in a timely manner.

Immigrant entrepreneurs increasingly successfully bridge the gaps in the creation of innovative business solutions and seek to obtain market acceptance in the host country. A system that stimulates interactions between talented individuals, government agencies, educational and research institutions, enterprises and investors would greatly facilitate and stimulate the dissemination of technologies from the place of their origin to the places where they are sought.

Adequate financing is a critical resource that is needed to start and sustain every business. Immigrant entrepreneurs have more difficulty accessing financing since they are more likely to have little or no credit or collateral. Loan guarantees and microcredit schemes are necessary to ensure that entrepreneurs from disadvantaged groups have enough funds to start and sustain their business activities during the initial period. Constructive debates undertaken by decision makers are essential for designing policies in areas like education and employment that maximise the benefits of migration, especially by making the employment situation of migrants more attractive. In addition, the entrepreneurial potential of immigrants should make representatives from politics, administration and the chambers aware of the needs of self-employed immigrants and their social integration. Due to the fact that the role of support instruments for entrepreneurial activities in the Polish economy both for native start-ups and immigrants has not been sufficiently explored, it could provide an area for further investigations. An interesting area of cognitive research will certainly be inclusive entrepreneurship trends and policies.

References

- Badzińska E. (2017)**, *Empirical Study on Intercultural Collaboration in Project Teams: Preliminary Research Findings*, "Journal of Intercultural Management", Vol. 9, No. 3, pp. 29–44.
- Badzińska E. (2018)**, *Family Factor in Setting up a New Venture: Preliminary Research Findings* [in:] Ł. Sułkowski, A. Marjański, J. Klimek (eds.), *Firmy rodzinne – zarządzanie, rozwój, przedsiębiorczość*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", Vol. XIX, No. (7 II), pp. 471–482.
- Berry J.W., Poortinga Y.H., Breugelmans S.M., Chasiotis A., Sam D.L. (2011)**, *Cross-cultural psychology: Research and Applications*, University Press, Cambridge.
- Blaschke J. (2002)**, *Exclusion and Integration in Berlin's Ethnic Economy* [in:] Verein für Gegenseitigkeit e.V. (ed.), *Ethnic Entrepreneurship in Europe. A Conference Report*, Ed. Parabolis, Berlin, pp. 9–23.
- Blaschke J. (ed.), (1989)**, *Ethnische Ökonomie. Beiträge zum Wirtschaftswandel in Großbritannien und der Bundesrepublik Deutschland*, BIVS, Berlin.
- Brzozowski J. (2017)**, *Immigrant Entrepreneurship and Economic Adaptation: A Critical Analysis*, "Entrepreneurial Business and Economics Review", Vol. 5, No. 2, pp. 159–176.
- Chand M., Ghorbani M. (2011)**, *National culture, networks and ethnic entrepreneurship: A comparison of the Indian and Chinese immigrants in the US*, "International Business Review", Vol. 20, pp. 593–606.
- Chrysostome E. (2010)**, *The Success Factors of Necessity Immigrant Entrepreneurs: In Search of a Model*, "Thunderbird International Business Review", Vol. 52, No. 2, pp. 137–152.
- Chua R.Y.J., Morris M.W., Mor S. (2012)**, *Collaborating across cultures: Cultural metacognition and affect-based trust in creative collaboration*, "Organizational Behaviour and Human Decision Processes", No. 118, pp. 116–131.
- Fairlie R.W., Zissimopoulos J., Krashinsky H. A. (2010)**, *The International Asian Business Success Story: A Comparison of Chinese, Indian, and Other Asian Businesses in the United States, Canada, and United Kingdom* [in:] J. Lerner, A. Schoar (eds.), *International Differences in Entrepreneurship*, University of Chicago Press and National Bureau of Economic Research, pp. 179–208.

Fischer-Krapohl I. (2007), *Ethnische Ökonomie im theoretischen Diskurs – Unternehmen von MigrantInnen zwischen Ethnisierung und Integration* [in:] I. Fischer-Krapohl, V. Waltz (eds.), *Raum und Migration. Differenz anerkennen – Vielfalt planen – Potenziale nutzen*, Kolander und Poggel, Dortmund, pp. 199–221.

Floeting H. (2009), *Selbstständigkeit von Migranten und informelle Netzwerke als Ressource für Stadtentwicklung*, [in:] E. Yildiz, B. Mattausch (eds.), *Urban Recycling. Migration als Großstadt-Ressource*, De Gruyter, Basel, pp. 52–62.

Freytag A., Thurik R. (eds.), (2010), *Entrepreneurship and culture*, Springer, Berlin, Heidelberg.

Glinka B. (2018), *Immigrant Entrepreneurship as a Field of Research*, "Management Issues – Problemy Zarządzania", Vol. 16, No. 1(73) Part 2, pp. 25–39.

Glinka B., Brzozowska A. (2015), *Immigrant entrepreneurs: in search of identity*, "EBER", Vol. 3, No. 3, pp. 51–76.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2017), *Policy Briefs, European Union/OECD* [online], <https://www.c4e.org.cy/reports/2017/gem-2017-policy-briefs-1486181660.pdf>, access date: 07.02.2019.

Haberfellner R. (2000), *Ethnic Business – Integration vs. Segregation* [online], https://www.zsi.at/attach/Ethnic-Business_2000.pdf, 03/03/2014, access date: 10.11.2018.

Heilbrunn S., Freiling J., Harima A. (eds), (2019), *Refugee Entrepreneurship. A Case-based Topography*, Palgrave Macmillan, Cham.

Hinds P., Liu L., Lyon J. (2011), *Putting the Global in Global Work: An Intercultural Lens on the Practice of Cross-National Collaboration*, "The Academy of Management Annals", Vol. 5, No. 1, pp. 135–188.

Hillmann F. (2000), *Ethnisierung oder Internationalisierung? Ethnische Ökonomien als Schnittpunkte von Migrationssystem und Arbeitsmarkt in Berlin*, "PROKLA – Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft", Vol. 30, No. 120, pp. 415–432.

Hillmann F., Rudolph H. (1997), *Redistributing the Cake? Ethnicisation Processes in the Berlin Food Sector*, "Working Paper", Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, pp. 97–101.

Hillmann F., van Naerssen T., Spaan E. (eds.), (2005), *Asian Migrants and European Labour Markets. Patterns and Processes of Immigrant Labour Market Insertion in Europe*, London Routledge, London.

Hofstede G. (2001), *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, 2nd edition, Thousand Oaks, London, Sage Publications, New Delhi.

Hunt J. (2010), *Skilled Immigrants' Contribution to Innovation and Entrepreneurship in the US, Open for Business: Migrant Entrepreneurship in OECD Countries*, OECD Publishing, Paris.

Jenkins R. (1984), *Ethnic Minorities in Business: A Research Agenda* [in:] R. Ward, R. Jenkins (eds.), *Ethnic Communities in Business. Strategies for Economic Survival*, University Press, Cambridge, pp. 231–238.

Kayser P. (ed.) (2008), *Ethnische Ökonomie als Chance der Standortentwicklung. Untersuchung zu den regionalen Potenzialen der ethnischen Ökonomie im Bezirk Mitte von Berlin*, Steinbeis-Transferzentrum für Technische Beratung und Technologiemarketing FHTW, Berlin.

Kerr W.R. (2013), *U.S. High-Skilled Immigration, Innovation, and Entrepreneurship: Empirical Approaches and Evidence*, NBER Working Paper 19377.

Kloosterman R., Rath J. (2011), *Veränderte Konturen migrantischen Unternehmertums* [in:] F. Hillmann (ed.), *Marginale Urbanität. Migrantisches Unternehmertum und Stadtentwicklung*, Transcript-Verlag, Bielefeld, pp. 87–118.

Liebig T., Mo J. (2013), *The Fiscal Impact of Immigration in OECD Countries*, "International Migration Outlook 2013", OECD Publishing, Paris.

Light I. (1972), *Ethnic Enterprise in America. Business and Welfare among Chinese, Japanese and Blacks*, University of California Press, Berkeley.

Light I. (ed.) (2004), *Immigration and Entrepreneurship. Culture, Capital, and Ethnic Networks*, NJ: Transaction Publication, New Brunswick.

Light I., Isralowitz R. (eds.) (1997), *Immigrant Entrepreneurs and Immigrant Absorption in the United States and Israel*, Ashgate, Aldershot, England, Brookfield, USA.

Leicht R. (2012), *Schöpferische Kraft der Vielfalt: Zugewanderte und ihre Unternehmen. Bedeutung, Triebkräfte und Leistungen von Migrantenunternehmen in Baden-*

Württemberg [online], https://wm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/dateien/Altdaten/202/ifm-Studie_Migrantenunternehmen_BW_2012.pdf, access date: 10.11.2018.

Leicht R., Leiß M. (2006), *Bedeutung der ausländischen Selbstständigen für den Arbeitsmarkt und den sektoralen Strukturwandel*, Expertise für das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, Institut für Mittelstandsforschung und Universität Mannheim.

Mockaitis A.I., Rose E.L., Zettinig P. (2009), *The power of individual cultural values in global virtual teams*, "Cross Cultural Management", Vol. 12, No. 2, pp. 193–210.

OECD (2015), *Policy Brief on Sustaining Self-employment*, Publications of the European Union [online], Luxembourg, <http://www.oecd.org/cfe/leed/inclusive-entrepreneurship.htm>, access: 10.01.2019.

OECD (2017), *Inclusive Entrepreneurship in Europe – An OECD-European Commission Project* [online], <http://www.oecd.org/industry/the-missing-entrepreneurs-2017-9789264283602-en.htm>, access: 10.01.2019.

Pfützenreuter W.-D. (2002), *On the Meaning of Ethnic Enterprises for the Social Integration of the Immigrant Population* [in:] Verein für Gegenseitigkeit e.V. (ed.), *Ethnic Entrepreneurship in Europe. A Conference Report*, Ed. Parabolis, Berlin, pp. 27–30.

Portes A., Guarnizo L.E., Haller W.J. (2002), *Transnational Entrepreneurs: An Alternative Form of Immigrant Economic Adaptation*, "American Sociological Review", Vol. 67, No. 2, pp. 278–298.

Pütz R. (2004), *Transkulturalität als Praxis. Unternehmer türkischer Herkunft in Berlin*, Transcript Verlag, Bielefeld.

Ram M., Sanghera B., Abbas T., Barlow G., Jones T. (2000), *Ethnic minority business in comparative perspective: The case of the independent restaurant sector*, "Journal of Ethnic and Migration Studies", Vol. 26, No. 3, pp. 495–510.

Schwartz S.H. (2006), *A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications*, "Comparative Sociology", Vol. 5, No. 2–3, pp. 137–182.

Sequeira J., Rasheed A. (2004), *The Role of Social and Human Capital in the Start-up and Growth of Immigration Business* [in:] C. Stiles, C. Galbraith (eds.), *Ethnic Entrepreneurship. Structure and Process*, Elsevier, Amsterdam, pp. 77–94.

Sułkowski Ł., Marjański A. (2014), *Metodyka badań jakościowych w małych podmiotach rodzinnych*, "Problemy Zarządzania", Vol. 12, No. 3 (47), pp. 222–235.

Valdez Z. (2011), *The New Entrepreneurs. How Race, Class, and Gender Shape American Enterprise*, University Press, Stanford.

Katarzyna Kukowska*

Politechnika Częstochowska

Wydział Zarządzania

Sebastian Skolik**

Politechnika Częstochowska

Wydział Zarządzania

Przedsiębiorczość seniorów w firmach rodzinnych. Słudium przypadku

Entrepreneurship of Seniors in Family Businesses. Case Study

Abstract: The problem that was taken up in the article is the entrepreneurial activity of people approaching the retirement age. What is characteristic at this stage of professional careers of entrepreneurs is the issue of future or already progressing succession and perspectives of activities in the role of a senior. The theoretical part of the article presents issues related to entrepreneurship in the personal aspect and the subject of intergenerational relations and differences in values that can generate difficulties in interactions between senior and successors.

In the research process, the authors asked questions about the anticipation of future roles in family businesses, plans for using their own potential and non-market activity in the post-production period. Based on freeform interviews, there are five cases of family entrepreneurs operating in the SME sector. The analysis of the empirical material included a comparison of the history of their entrepreneurial activity, its conditions and attitudes towards succession and plans for the future.

Key words: 50+ activities, entrepreneurial personality, family business, SMEs, succession

*katarzyna.kukowska@wz.pcz.pl

** sebastian.skolik@wz.pcz.pl

Wprowadzenie

Jednym z głównych tematów opracowań dotyczących firm rodzinnych jest sukcesja gwarantująca ciągłość istnienia działalności gospodarczej w obrębie rodziny. Znaczna część prac koncentruje się na efektywności sukcesji [Więcek-Janka 2018], regulacjach prawnych z nią związanych [Rataj 2014] bądź rozwiązywaniu sytuacji konfliktowych [Pawłowska, Więcek-Janka, Andrzejczak 2018]. Zagadnienia te koncentrują się na funkcjonowaniu firm jako układów społeczno-ekonomicznych. Autorzy niniejszego artykułu skoncentrowali się natomiast na perspektywie jednostkowej – właściciela przedsiębiorstwa rodzinnego w sytuacji wejścia w wiek poprodukcyjny. Wiąże się to z osobistymi dylematami związanymi z sukcesją. Zakończenie działalności gospodarczej stanowi radykalną zmianę i często jest istotnym problemem zarówno dla tych osób, samej organizacji, jak i relacji rodzinnych.

Celem postawionym przez autorów jest odpowiedź na pytania: 1) jak seniorzy antycypują swoje role w firmach rodzinnych, które są lub wkrótce będą przejmowane przez sukcesorów; 2) w jaki sposób planują oni wykorzystać własny potencjał w wieku emerytalnym oraz 3) jak widzą swoją przyszłą aktywność poza rynkiem pracy. Podejmując próbę odpowiedzi na powyższe pytania, przeprowadzono wywiady swobodne z właścicielami 5 firm rodzinnych w wieku od 50 do 60 lat. Badanie miało charakter studium przypadku. Respondenci pochodzili z kilku regionów Polski i prowadzili przedsiębiorstwa o różnej wielkości: 4 mikro i 1 średnie.

Przedsiębiorczość w ujęciu osobowym

Firmy rodzinne można postrzegać jako specyficzne systemy społeczne. Specyfika ta polega na tym, że przedsiębiorstwa zbudowane na fundamencie wartości spajających jednostki, takich jak silne więzi łączące życiowych partnerów i osoby spokrewnione, wypracowują dobra ekonomiczne. O ile z zasady każda społeczność dąży do takich efektów swojej aktywności, gdyż to gwarantuje jej przetrwanie i rozwój, o tyle rodzinna przedsiębiorczość poddawana jest odmiennym uwarunkowaniom. Działalność takiego podmiotu gospodarczego w swojej najprostszej formie opiera się na jednoczesnym sprzężeniu dwóch czynników: przedsiębiorczej osobowości oraz gotowości członka rodziny do włączenia się w realizację pomysłów na biznes osoby obdarzonej taką osobowością.

Przedsiębiorczość człowieka jako kompetencja jest kształtowana w procesie socjalizacji, choć cechy, które się na nią składają, mają swoje źródło w charakterystycznych właściwościach układu nerwowego i psychicznego, stanowiących uwarunkowania genetyczne. Zatem osobowość to układ kombinacji wpływu biologii i osobistych doświadczeń [Buss 2003, s. 417] ugruntowanych na bazie specyficznych norm i wartości kulturowych. Podstawową rolę w kreowaniu przedsiębiorczej osobowości odgrywają zachowania badawcze i przywiązaniowe jednostki. Zainteresowanie otoczeniem wynikające z wewnętrznego pobudzenia, które przejawia się już we wczesnym rozwoju jednostki, prowokuje do eksploracyjnych zachowań. Towarzyszy im napięcie między fascynacją a lękiem będące podstawą odczuwanej radości. Bezpieczne, przyjazne otoczenie oraz właściwe zachowania przywiązaniowe pozwalają na wykształcenie ufności i poczucia wolności [Gąsiorek 2011, ss. 35–38]. Grupy odniesienia, z którymi łączy człowieka szczególnie silne więzi, poddając jednostkę socjalizacji, wzmacniają lub zagłuszają jej przedsiębiorcze cechy [Kukowska 2014, s. 216]. Potrzeba osiągnięć, pragnienie wyróżniania się, powodzenie w konkurencyjnych sytuacjach jest motywatorem działań przedsiębiorczych [McClelland, za: Stoner, Wankel 1997, ss. 366–367], podobnie jak umiejscowienie kontroli określone w teorii J. Rottera [Kraśnicka 2002, s. 54].

G.G. Meredith, R.E. Nelson i P.A. Neck, charakteryzując postać przedsiębiorcy, wyróżnili takie jego cechy, jak zaufanie do swoich możliwości ugruntowane optymizmem i entuzjazmem oraz indywidualizm i niezależność. Pchany potrzebą osiągnięć i orientacją na zysk z wytrwałością, determinacją i konsekwencją podejmuje inicjatywy, ponieważ jest zorientowany na działanie. Podejmując wyzwania obarczone ryzykiem, umiejętnie sobie z nimi radzi. Przedsiębiorca przejmuje przywództwo, współpracując z ludźmi, właściwie reagując na sugestie i krytykę otoczenia. Swoją oryginalność wzmacnia kreatywnością, otwartością na wiedzę i informacje z różnych dziedzin oraz nowe doświadczenia, stając się przez to orędownikiem przyszłości z umiejętnością jej przewidywania [Meredith, Nelson, Neck 1982, s. 3]. T. Gruszecki zwraca uwagę na jeszcze inne cechy pożądane u przedsiębiorcy odnoszącego sukcesy gospodarcze. Ważne jest etyczne postępowanie, które powinno sięgać poziomów wyższych niż średnia społeczeństwa. Przywołując inne atrybuty, autor ten wskazuje źródła skuteczności i innowacyjności przedsiębiorcy. Przypisuje je brakowi zahamowań, a nawet pewnemu rodzajowi prostactwa, ponieważ na bazie szerokiej, ale powierzchownej wiedzy tworzy on śmiałe koncepcje, opierając się na specjalistycznej wiedzy osób, którym przewodzi [Gruszecki 1996, s. 76].

Opisując przedsiębiorstwa rodzinne, zauważyć należy, że nie są one bezosobowe, ponieważ ich właściciele tchnęli w nie swoją osobowość, budując tym samym wizerunek biznesu, którego są „twarzą”. E. Mazur-Wierzbicka na podstawie badań własnych wykazała pozytywne postrzeganie przedsiębiorców firm rodzinnych przez społeczeństwo, które przypisywało im takie cechy, jak przedsiębiorczość, pracowitość, zaradność, kreatywność, odwagę i uczciwość. W opozycji do tych cech jedynie sporadycznie wskazywano chaotyczność, lenistwo, autokratyzm i przebiegłość. Autorka zwraca uwagę, że mało która profesja otrzymuje tak pozytywne oceny [Mazur-Wierzbicka 2017, ss. 271–272].

Przedsiębiorcy i przedsiębiorczości nie klasyfikuje się jednoznacznie na podstawie wypracowanych, jedynie słusznych kryteriów, ponieważ formy, które może przybierać przedsiębiorczość oraz osobowości podejmujące aktywność gospodarczą, w tym uwarunkowania temu towarzyszące, są wysoce różnorodne. Niemniej w zależności od przyjętej perspektywy lub wybranych determinant, podejmowane są próby zarysowywania wyraźniejszych ram typologii. Wynika to m.in. z różnych potrzeb i oczekiwań generowanych przez sam biznes i jego podmioty oraz osoby je tworzące. Przykładem takiej typologii jest kryterium wieku człowieka, który wyznacza jego sytuację zawodową w skali produktywności na rynku pracy. Inne determinanty brane w tym wypadku pod uwagę to stopień rozwoju kariery zawodowej, doświadczenie we współpracy z ludźmi, aspiracja i motywacja do założenia firmy. Typy przedsiębiorców w wybranym kryterium są opisywane jako: 1) dwudziesto-, trzydziestoletni improwizatorzy, zajmujący się tym, co potrafią robić najlepiej; 2) rewizjoniści, częstokroć będący już doświadczonymi specjalistami, którzy w wieku 30–40 lat zmieniają ścieżkę swojej kariery; 3) kontynuatorzy rozwijający umiejętności przez kontynuowanie dotychczasowej działalności: okres 40–60 lat; 4) powracający, czyli osoby będące w wieku poprodukcyjnym ponownie odnajdujący się w biznesie [Targalski 1995, s. 40].

Perspektywy przedsiębiorczej aktywności w wieku 50+

Od kilku lat można mówić o zjawisku fali powszechnej sukcesji w firmach rodzinnych w Polsce, stanowiącym istotny problem zarówno dla sukcesorów, jak i nestorów [Sułkowski, Marjański 2009, Więcek-Janka 2018, s. 33]. Pełna sukcesja dotycząca władzy, wartości, własności oraz wiedzy dotyczy, według raportu „Statystyka firm rodzinnych” z 2018 roku, tylko 14% tych podmiotów [Instytut Biznesu Rodzinnego 2018]. Według

jednych z badań przyczynkarskich, prowadzonych przez M. Pawłowską, E. Więcek-Janę i K. Andrzejczak [2018, ss. 137–138], większość nestorów, jak i sukcesorów zastanawia się nad przyszłością przedsiębiorstwa w kontekście sukcesji. Badania te wskazały jednocześnie, że większość przedsiębiorców prowadzących tego typu firmy nie określa ich jako wielopokoleniowych lub nawet znajdujących się u progu sukcesji. W innych badaniach zauważono, że 9 na 21 nestorów po procesie sukcesji jest aktywnie zaangażowanych w działanie przedsiębiorstwa, aczkolwiek tylko 2 widziało siebie jako osoby zupełnie niezaangażowane w momencie osiągnięcia wieku poprodukcyjnego [Racek, Zywert, Dewicka 2017, s. 46].

Przekazanie biznesu kolejnemu pokoleniu może być związane z niepewnością co do jego dalszych losów, z niechęcią utraty kontroli, ale również z problemem zmierzania się z perspektywą ograniczenia własnej aktywności. Kwestia aktywności seniorów rozważana jest zarówno w kontekście jakości ich życia, jak i potencjału dla rozwoju gospodarki, w szczególności w starzejących się społeczeństwach. Jest to zresztą przedmiotem ogólnej debaty nad czynnikami ograniczającymi jakość funkcjonowania społecznego, m.in. nierozwiązywanymi problemami dotyczącymi chorób degeneracyjnych [Fukuyama 2004]. Z tego powodu część badaczy skupia się nad zagadnieniami aktywizacji osób starszych i rozwojem tzw. srebrnej gospodarki. Przedsiębiorczość seniorów rozpatrywana jest tutaj jako rodzaj przedsiębiorczości inkluzywnej, polegającej na zapewnianiu równych szans w realizacji własnych aspiracji oraz umożliwianiu wykorzystania okazji do przedsiębiorczego działania [Wach 2015, s. 101]. Główną kwestią jest wykorzystanie ich potencjału na rynku pracy oraz odkrywanie dla nich nowych ról społecznych i ekonomicznych, przy jednoczesnym zapobieganiu możliwym konfliktom generowanym przy interakcjach międzypokoleniowych [por. Piotrowska 2018, s. 471]. Konflikty takie mogą pojawiać się ze względu na różnice w systemach wartości oraz odmienne postawy wobec pracy. Różnice te są widoczne w odniesieniu do organizacji pracy i odpowiedzialności, podejściu do równowagi między życiem zawodowym i prywatnym, przywiązaniu do miejsca pracy i efektywności w pracy grupowej [Więcek-Janka 2018, ss. 31–32]. Istotne jest to głównie w aspekcie wychowania sukcesora i wpajania wartości dotyczących zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym. Nieskuteczność przekazywania systemu wartości może wiązać się nie tyle z niechęcią sukcesorów do przyjmowania zasad, które według nestora gwarantują właściwe prowadzenie firmy, ile z wolą przedsiębiorczego działania zgodnie z regułami wyznaczanymi przez ich własne pokolenie. M. Krajewska-Nieckarz wskazuje, że do odniesienia sukcesu przez współczesne firmy rodzinne

niezbędne jest wpojenie zasad otwartości na innych, czego wymaga działanie na globalizującym się rynku, dla którego charakterystyczne są kontakty międzykulturowe [Krajewska-Nieckarz 2016, s. 117].

Przy rozpatrywaniu zagadnienia aktywizacji seniorów bądź też podtrzymania ich aktywności, z punktu widzenia ogólnych korzyści dla społeczeństwa podkreśla się kwestie posiadanej wiedzy i doświadczenia osób starszych. Sprzyja to także seniorom, którzy poprzez dzielenie się wiedzą mogą zachowywać i umacniać pozycję społeczną oraz poczucie własnej wartości. Z drugiej strony bierność zawodowa osób starszych przynosi przede wszystkim koszty dla społeczeństwa, a sytuacja utraty zatrudnienia przez te osoby na dłuższy czas powoduje, że w ogóle niechętnie rozpatrują one ponowne wejście na rynek pracy [Smutek 2015, s. 117; Piotrowska 2018, s. 476]. Alternatywą wobec tego jest koncentrowanie się na przedsiębiorczości senioralnej, choć taka działalność nie cieszy się dużym zainteresowaniem u osób liczących ponad 50 lat, szczególnie w przypadku kobiet. Wskazuje się tutaj na trzy typy prowadzenia własnej przedsiębiorczości. Może być to przedsiębiorczość przymusowa w wyniku utraty pracy, kontynuacja działalności gospodarczej lub zaspokajanie potrzeby samorealizacji i chęci uzyskania niezależności [Piotrowska 2018, ss. 477–478]. Dla prowadzonych przez autorów badań interesujące są przede wszystkim dwa ostatnie przypadki określające endogenne czynniki przedsiębiorczości. Zadać można tu pytanie, w jakim stopniu działalność rynkowa jest związana z ogólną aktywnością osób w wieku 50+, także tą dotyczącą sfery społeczno-kulturowej bądź politycznej, czy działalność pozabiznesowa pozwala na łatwiejsze akceptowanie zmian, a więc sprzyja otwartości na innowacje. Skoro zakłada się, że nestorzy powinni wpajać młodemu pokoleniu otwartość, można zadać też pytanie, czy jest to zasadne, jeśli to młode pokolenia łatwiej adaptują się do zmian. Być może jednak ta łatwość adaptacji dotyczy przede wszystkim uwarunkowań technicznych, ekonomicznych bądź prawnych i niekoniecznie musi iść w parze z łatwością tolerowania odmienności kulturowej dotyczącej sfery relacji interpersonalnych. Niemniej interakcje międzypokoleniowe mogą służyć zarówno nestorom, jak i sukcesorom w zdobywaniu tej ważnej cechy, jaką jest elastyczność wobec zmieniającego się świata.

Metodyka badań

Próbując scharakteryzować problematykę dotyczącą przedsiębiorców rodzinnych zbliżających się do wieku poprodukcyjnego, autorzy postawili przed sobą następujące pytania badawcze:

- Jak seniorzy antycypują swoje role w firmach rodzinnych, które są lub wkrótce będą przejmowane przez sukcesorów?
- W jaki sposób przedsiębiorcy planują wykorzystać własny potencjał w wieku emerytalnym?
- W jaki sposób ciągle jeszcze bardzo aktywni właściciele firm postrzegają swoją przyszłą aktywność poza rynkiem pracy?

W celu uzyskania odpowiedzi na powyższe pytania podjęto badania pilotażowe z wykorzystaniem metody wywiadu swobodnego. Metoda ta pozwala na głębszą eksplorację problemu w stosunku do metod ilościowych. Efektem tego jest uzyskanie spójnego przekazu ze strony respondenta z jego interpretacją interesujących dla badacza zjawisk [Silverman 2009, ss. 74–79]. Dzięki niej można uchwycić zagadnienia istotne z punktu widzenia badanego podmiotu, co umożliwia trafniejsze doprecyzowanie postawionych wcześniej pytań badawczych oraz sformułować hipotezy, które mogą być testowane metodami ilościowymi.

W doborze respondentów wykorzystano własne sieci społeczne autorów, co zwiększało poziom zaufania i sprzyjało większej otwartości w trakcie rozmowy. Badania prowadzono w styczniu i lutym 2019 roku. W przypadku trzech przedsiębiorców przeprowadzono wywiady telefonicznie, a dwóch wywiady w sposób bezpośredni. Gwarancją zgody na udział w badaniach było zachowanie anonimowości i nieujawnianie danych firm w publikacji.

Do przeprowadzenia wywiadu sporządzono szereg dyspozycji, które ujęto w następujących kategoriach: 1) pytania dotyczące rozpoczęcia działalności gospodarczej i jej historii; 2) pytania o cechy (wartości) istotne w przedsiębiorczym działaniu i ich przekazywanie sukcesorom; 3) pytania o postrzeganie własnej przyszłości w kontekście aktywności przedsiębiorczej.

Wywiady przeprowadzono z 5 właścicielami firm rodzinnych, których siedziby znajdowały się w województwach: śląskim, wielkopolskim, łódzkim oraz podlaskim. Badane osoby były w wieku od 50 do 60 lat i posiadały potomków pracujących w rodzinnym biznesie lub nim zarządzających albo postrzeganych jako przyszli sukcesorzy. Przedsiębiorstwa należały do sektora MŚP i miały różny profil działalności.

Największa firma, zatrudniająca ok. 180 pracowników, działająca w województwie łódzkim, zajmowała się transportem oraz spedycją międzynarodową. Pozostałe funkcjonowały jako mikroprzedsiębiorstwa. Jedna z firm z województwa śląskiego działała w obszarze edukacyjno-szkoleniowym, a druga w nieruchomościach i doradztwie handlowym. Przedsiębiorstwo z Wielkopolski prowadziło biznes ubezpieczeniowy. Ostatnia firma z siedzibą na Podlasiu działała w branży meblarskiej.

Wyniki badań – charakterystyka aktywności przedsiębiorców w wieku 50+

Badane osoby charakteryzowały się wieloletnim doświadczeniem w prowadzeniu własnego biznesu. Były one założycielami lub współzałożycielami (2 osoby) przedsiębiorstw. Co więcej, w czterech przypadkach przedsiębiorczą działalność rozpoczęto w pierwszej połowie lat 90., na które przypada okres gwałtownej transformacji ustrojowo-gospodarczej. Najmłodszy stażem przedsiębiorca funkcjonował na rynku od 15 lat. Jednocześnie od dwojga przedsiębiorców uzyskano informacje, że podejmowali oni samodzielną aktywność gospodarczą przed formalnym zarejestrowaniem firmy. W poszczególnych przypadkach aktywizowanie własnej przedsiębiorczości nastąpiło na skutek różnych uwarunkowań. Firmy, które zaczynały działalność w latach 90., startowały głównie na bazie własnego kapitału, przedsiębiorcy nie mieli dużego doświadczenia zawodowego, a wzorce przedsiębiorczego działania przede wszystkim wypracowywali sami. Wyjątkiem w tej grupie był właściciel średniej firmy, który otrzymał duże wsparcie finansowe oraz praktyczną wiedzę o prowadzeniu biznesu ze strony rodziny żony. W przypadku ostatniej firmy (z Podlasia) sytuacja była odmienna. Przedsiębiorca przez kilkanaście lat był pracownikiem najemnym, kapitał na otwarcie własnego biznesu otrzymał od rodziców, a wzorce przedsiębiorczości czerpał ze strony krewnych.

Respondent prowadzący największe przedsiębiorstwo został u progu kariery zawodowej zainspirowany przez teścia. Otrzymane wsparcie finansowe i kapitał wiedzy stały się fundamentem, który z biegiem lat zaowocował rozwinięciem biznesu do poziomu średniej firmy. Poza tym ciągle poszerza obszar swojej działalności. Jego sytuacja majątkowa jest w pełni satysfakcjonująca i pozwalająca na godne życie na emeryturze. Oceniając czynniki sukcesu w prowadzeniu biznesu, wskazywał pracowitość, uczciwość i konsekwencję, ale także wybór odpowiedniej specjalizacji (niszy

rynkowej) oraz umiejętność wyczucia sytuacji, w której należy podjąć ryzyko dokapitalizowania przedsięwzięcia. Wskazane powyżej cechy były sukcesywnie przekazywane synowi, który przejął zarządzanie firmą (poza synem zatrudnieni są również inni krewni). Założyciel, pozostając prezesem firmy, już teraz (do wieku emerytalnego brakuje mu jeszcze 10 lat) pełni głównie funkcję doradczą, włączając się do działań organizacyjno-administracyjnych. Chcąc określić cechy środowiska społecznego respondenta, zadano pytanie o kręgi znajomych. Przedsiębiorca odpowiedział, że w miarę upływu lat zaczynały w nich przeważać osoby również prowadzące własną działalność. Jednak sytuacja rodzinna (przewlekła choroba żony) ograniczała aktywność towarzyską. W sferze publicznej natomiast był czynny poprzez sponsorowanie drużyn sportowych.

Drugi z respondentów rozwinął działalność gospodarczą w branży ubezpieczeniowej, która na początku była jedynie dodatkowym źródłem dochodu przy pracy najemnej. Z czasem przedsiębiorstwo umacniało swoją pozycję na rynku, stając się kluczowym partnerem jednej z głównych firm ubezpieczeniowych w Polsce. W jego opinii ważne cechy pozwalające na osiągnięcie sukcesu to pracowitość, cierpliwość, sumienność, uczciwość, jak również zaufanie i budowanie relacji z klientami, niezrażanie się niepowodzeniami oraz ciągłe doksztalcanie się. W kontekście sukcesu cechy te wypracowywał w córce. Ponieważ jako potencjalna sukcesorka kształci się w dziedzinie odległej od prowadzonego biznesu, jej rola w firmie będzie dotyczyła własności, a nie zarządzania. Po przekazaniu jej części udziałów przedsiębiorca postrzega siebie w roli doradcy oraz węzła między kluczowymi klientami. Podobnie jak w poprzednim przypadku perspektywy funkcjonowania na emeryturze są bardzo korzystne. Respondent ma dalsze plany rozwoju biznesu, niekoniecznie związane z aktualną branżą, ale mimo to zamierza ograniczyć swoją aktywność biznesową. Z kolei jego działania poza biznesem są szerokie. Wspiera on 4 kluby sportowe oraz lokalną działalność artystyczną.

Przedsiębiorca prowadzący firmę szkoleniowo-edukacyjną miał złożoną ścieżkę kariery. Jego wcześniejsze doświadczenia biznesowe obfitowały w zmiany, zarówno jeżeli chodzi o branżę, jak i zasięg działalności. Każde z przedsięwzięć było uruchamiane wyłącznie własnymi środkami i w każdym z nich miał swój udział co najmniej jeden z członków rodziny. Plany biznesowe są tworzone doraźnie i skupiają się na marketingu. Docelowo ma to służyć zwiększeniu udziału w rynku. Różnorodność doświadczeń rynkowych mogła się przyczynić do tego, jak respondent ocenia czynniki sukcesu w biznesie. Według niego są to pasja, otwartość na ludzi oraz dobre rozpo-

znanie rynku. W zasadzie przedsiębiorca ten jako jedyny nie ma planów sukcesyjnych, odsuwa je na czas tuż przed wejściem w wiek emerytalny, co nastąpi za około 10 lat. Jednocześnie, podobnie jak pozostali badani, swoją przyszłość w firmie widzi w roli doradcy. Wypowiadając się na temat przekazywania cech przedsiębiorczych młodszemu pokoleniu, zaznaczał, że ograniczał się raczej do podsuwania sugestii niż świadomego jego kształtowania. Brak planów sukcesyjnych wynika prawdopodobnie z poczucia braku pełnej satysfakcji finansowej i zabezpieczenia wystarczających środków na emeryturze. Zatem nie zakłada on wygaszania swojej aktywności zawodowej.

Kolejną z badanych osób, działającą w województwie śląskim, była jedyna wśród respondentów kobieta, która w momencie prowadzenia badań osiągnęła wiek emerytalny. Jednocześnie, podobnie jak w przypadku właściciela średniej firmy, jej sytuacja sukcesji była klarowna. Formalnie firma została przekazana córce, a sama respondentka postarała się o zabezpieczenia finansowe na dalsze lata. Jej wejście do biznesu wynikało z wcześniejszych działań męża, który już w latach 80. miał relacje z przedsiębiorcami. Było to bodźcem do podjęcia wspólnej działalności gospodarczej na początku lat 90. W swojej karierze respondentka przez 7 lat była dyrektorem handlowym dużej korporacji na rynku jednego z państw wschodniej Europy. Po powrocie do kraju ponownie podjęła działalność biznesową, zmieniając branżę na doradczą oraz związaną z nieruchomościami. Sytuacja zdrowotna, a przede wszystkim rozczarowanie wciąż niesprzyjającymi przedsiębiorczości uwarunkowaniami prawnymi w Polsce, była powodem wycofywania się z biznesu. Dzieliąc się uwagami na temat tego, co jest najważniejsze w prowadzeniu firmy, wskazywała na edukację, umiejętność kalkulowania ryzyka, „zarządzanie z ludzką twarzą”, ale także posiadanie znajomości i kapitału początkowego.

Właściciel firmy meblarskiej z Podlasia, w przeciwieństwie do pozostałych respondentów, łączy zarządzanie firmą z pracą rzemieślniczą. Impulsem do założenia działalności w tej branży były kwalifikacje brata, który od początku miał udział w prowadzeniu biznesu. Z czasem dodatkowym źródłem dochodu stał się wynajem samochodów dostawczych. Plany dotyczące rozwoju przedsiębiorstwa związane są z budową większej hali produkcyjnej. Prowadzone były także rozmowy na temat połączenia z inną firmą. Dla przedsiębiorcy najważniejszymi cechami w prowadzeniu działalności są rzetelność, dotrzymywanie słowa, jakość produktów i dobry kontakt z klientami. Początkujący w biznesie powinni według niego dobrze zbadać rynek, skalkulować ryzyko i zidentyfikować odbiorców. Cechy te i umiejętności są przekazywane jednemu z synów, który z uwagi na zaangażowanie w działalność firmy jest pretendentem do

przejęcia rodzinnego biznesu. Jak podkreślał respondent, stworzone przez rodziców warunki finansowe do jego własnego rozwoju obligują go do takiego samego postępowania wobec swoich dzieci. Tym samym nie zamierza on zaprzestać działalności biznesowej, „dopóki nie straci sił do pracy”.

Badani przedsiębiorcy antycypowali swoją przyszłość w firmach rodzinnych, przede wszystkim widząc siebie w roli doradców. Wchodzenie w tę rolę dotyczyło również respondentki, która twierdziła, że nieskutecznie „zaraziła” swoją córkę pasją do prowadzenia biznesu. Zajęła się ona bowiem komercyjnie doradztwem handlowym. Zatem we wszystkich przypadkach można mówić o planach wykorzystania potencjału własnego doświadczenia oraz wiedzy. Ponadto, poza decydującą się na wejście w stan emerytalny respondentką, przedsiębiorcy planowali zarówno rozwój swoich firm, jak i poszerzanie działalności, a dwóch z nich podkreślało, że w ogóle jeszcze nie myśli o emeryturze. Aktywność pozarynkowa w wieku poprodukcyjnym, choć była zarysowana, zaznaczała się głównie w sferze sponsoringu, uczestnictwie w wydarzeniach sportowych bądź aktywnym spędzaniu wolnego czasu. To, co było wspólne dla wszystkich, to dalsza chęć podróżowania, która aktualnie dla większości z nich była typową formą spędzania wolnego czasu. Dało się zauważyć też prawidłowość, że podróże dotyczyły w znacznej mierze eksploracji kulturalnej (zwiedzanie, uczestnictwo w wystawach, koncertach, poznawanie lokalnych kultur itp.). Mówiąc o aktywnościach pozarynkowych, respondenci odnosili się jednak do prowadzonego biznesu, co mogło być efektem tematyki wywiadu skoncentrowanej na przedsiębiorczości.

Wnioski końcowe

Badani przedsiębiorcy charakteryzowali się wieloletnim doświadczeniem w prowadzeniu działalności gospodarczej. Jednak nie w każdym z przypadków wypracowano kapitał zapewniający bezpieczeństwo finansowe pozwalające na satysfakcjonujące życie na emeryturze. Niestabilność i niepewność przyszłej sytuacji finansowej skutkuje brakiem wyraźnych planów dalszej działalności w okresie poprodukcyjnym. Wyraźność ról w wieku senioralnym wydaje się zależna od tej sytuacji i od czasu zbliżania się do momentu przejścia na emeryturę. Zauważono ponadto, że w przypadku osób posiadających stabilność finansową i zabezpieczone godne życie na emeryturze, grono ich znajomych to w przeważającej większości również właściciele firm. Można

wnioskować zatem, że stopa życiowa przełożyła się na zmianę środowiska społecznego, z którym budowane są relacje. O ile sytuacja finansowa przekłada się na planowanie swojej przyszłości, o tyle dotyczy to też decyzji związanych z sukcesją. Co więcej, to plany sukcesyjne generują silniejszą tendencję do przekazywania przedsiębiorczych cech kolejnemu pokoleniu. Jeżeli więc do tych cech przedsiębiorcy zaliczają pracowitość, uczciwość, rzetelność, otwartość, to większe szanse na ich przekazanie występują wówczas, gdy realnie przyczyniły się one do ich własnego sukcesu. Przed sukcesorami może pojawiać się jednak dylemat – w jakim stopniu wypracowane przez nestorów wzorce są adekwatne do zmieniającej się rzeczywistości społeczno-gospodarczej.

Bibliografia

Buss D.M. (2003), *Psychologia ewolucyjna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Fukuyama F. (2004), *Koniec człowieka. Konsekwencje rewolucji biotechnologicznej*, Znak, Kraków.

Gąsior P. (2011), *Psychospołeczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w życiu człowieka – wybrane aspekty* [w:] E. Ambukita, P. Gąsior (red.), *Wiedza a przedsiębiorczość*, Akademicki Instytut Naukowo-Wydawniczy ALTUS, Poznań.

Gruszecki T. (1996), *Małe przedsiębiorstwa – osobna kategoria przedsiębiorstwa?* [w:] J. Lewandowski (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w procesie transformacji polskiej gospodarki*, Materiały konferencyjne, Politechnika Łódzka, Łódź.

Instytut Biznesu Rodzinnego (2017), *Raport Firma rodzinna to marka z badania przeprowadzonego w ramach projektu Statyka firm rodzinnych*, Wydawnictwo Instytutu Biznesu Rodzinnego, Poznań.

Krajewska-Nieckarz M. (2016), *Transfer wartości w procesie sukcesji firmy rodzinnej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVII, z. 6, cz. III, ss. 105–121.

Kraśnicka T. (2002), *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.

Kukowska K. (2014), *Sieci społeczne w aspekcie przedsiębiorczej osobowości* [w:] Ł. Skiba, A. Czarnecka (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, WWZPCz, Częstochowa.

Mazur-Wierzbińska E. (2017), *Skuteczność komunikowania rodzinnego charakteru firmy społeczeństwu przez firmy rodzinne*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVIII, z. 6, cz. I, ss. 267–279.

Meredith G.G., Nelson R.E., Neck P.A. (1982), *The practice of entrepreneurship*, International Labour Office, Geneva.

Pawłowska M., Więcek-Janka E., Andrzejczak K. (2018), *Różnice pokoleniowe a postrzeganie konfliktów*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIX, z. 7, cz. III, ss. 131–144.

Piotrowska A. (2018), *Przedsiębiorczość wśród seniorów w świetle założeń koncepcji silver economy*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIX, z. 7, cz. III, ss. 469–481.

Rataj P. (2014), *Prawne aspekty procesu sukcesji* [w:] M. Adamska (red.), *Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych. Kompendium wiedzy*, PM Doradztwo Gospodarcze, Kraków.

Racek E., Zywert A., Dewicka A. (2017), *Planowanie sukcesji w firmach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVIII, z. 6, cz. I, ss. 23–40.

Smutek H. (2015), *Przedsiębiorczość osób w wieku niemobilnym jako sposób ich aktywizacji zawodowej i inkluzji społecznej*, „Horyzonty Wychowania”, 14(32), ss. 113–133.

Stoner J.A.F., Wankel Ch. (1997), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.

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

Targalski J. (red.) (1995), *Podstawy przedsiębiorczości*, Akademia Ekonomiczna, Kraków.

Wach K. (2015), *Przedsiębiorczość seniorów jako komponent przedsiębiorczości inkluzywnej: wstępna synteza*, „Horyzonty Wychowania”, 14(32), ss. 99–112.

Więcek-Janka E. (2018), *Dlaczego w Polsce tak rzadko sukcesje w firmach rodzinnych przebiegają pomyślnie – Rzecz o generacjach BB, X, Y, Z*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIX, z. 7, cz. I, ss. 23–40.

María Guadalupe Arredondo-Hidalgo

Universidad de Guanajuato, México

Diana del Consuelo Caldera González

Universidad de Guanajuato, México

Ingrid Barradas Bribiesca

Universidad de Guanajuato, México

Trade compliance en una empresa familiar alemana automotriz en México

Trade Compliance in a German Automotive Family Company in Mexico

Abstract: The study of international trade related to the operations of the companies is fundamental since they delimit the requirements that must be presented to carry out the import-export processes, as well as the strategic research aimed at penetrating new markets, all of which leads to the company to be competitive.

The objective of this paper is to make a diagnosis of the trade compliance of a German family business of the automotive industry with more than 100 years old, which is installed in Mexico, the above based on a review about their current procedures and current regulations that apply to their operations.

It is an applied research with descriptive scope and non-experimental design. An observation guide was used for the collection of information, as well as documentary information.

The results show that it is necessary to adapt the entire administrative process related to import-export, which will affect the Trade Compliance area; it is also noted that the company has the elements and documentary processes necessary to deal with the authority in case of a revision of origin. Finally, the continuous revision of import-export

* lupita@grupocrea.mx

** dccaldera@ugto.mx

processes and their consequent adaptation to International Treaties on International Trade is proposed.

This issue is relevant, given the conjuncture of the renegotiation of the called NAFTA, now USMCA which has not given clarity about the treatment for this industry, given the interests of the US economy.

Key words: International Trade, Family Business, Automotive Industry

Introducción

La elección del país y la dotación de recursos financieros y profesionales suelen ser los ejes principales de un proyecto de internacionalización. Las estrategias de las empresas que deciden internacionalizar sus centros de producción y sus mercados deben ser planeadas con rigor, ejecutadas por expertos profesionales y supervisadas y evaluadas por la casa matriz, cumpliendo en todo momento con las regulaciones internacionales vigentes.

El objetivo de este trabajo es realizar un diagnóstico del *Trade Compliance* de una empresa familiar alemana de la industria automotriz con más de 100 años de antigüedad, que se encuentra instalada en México, con base en una revisión acerca de sus procedimientos actuales y la normativa vigente que aplica a sus operaciones.

Para tal fin, se describe el contexto de la industria automotriz en México, en donde está inserta la empresa estudio de caso; posteriormente se aborda la importancia de este sector en el estado de Guanajuato; enseguida se definen algunos referentes conceptuales relacionados con la administración de operaciones, estrategia empresarial, manufactura delgada (*Lean*); así como algunos conceptos desde el marco legal aduanero mexicano relacionado a las operaciones de importación y exportación. Asimismo, se analiza el texto del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN), desde sus bases legales, para la aplicación del diagnóstico realizado.

Contexto de la industria automotriz

La Industria Automotriz Mexicana

Proméxico [2018] indica que México es el séptimo productor de vehículos a nivel global, el cuarto exportador en millones de unidades posee alrededor de 600 empresas

de nivel 1 y alrededor de 1,200 de nivel 2 y nivel 3 y fabrica autopartes con un valor aproximado de 87 mil millones de dólares que se integran con éxito a las cadenas globales de valor. La evolución del mercado de producción automotriz de México lo ha llevado a un 80% para la exportación, y 86% de las exportaciones del sector tienen como destino Canadá y Estados Unidos. Es inobjetable que el crecimiento de la industria automotriz mexicana está impulsado esencialmente por las exportaciones a mercados fuera de la región del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), que han convertido a México en un auténtico actor global.

La posición geográfica de México presenta una oportunidad única para hacer negocios con países asiáticos y europeos. A ello se suma la infraestructura logística de clase mundial que el país ha desarrollado y que hoy le permite exportar vehículos a diversos mercados. En términos generales, la industria automotriz mexicana representa 3% del producto interno bruto (PIB) nacional y 18% del PIB manufacturero, genera más de 870,000 empleos directos y aporta 20% de la producción automotriz en América del Norte. Mercedes-Benz, Infiniti, BMW, Toyota, Kia y Audi son las empresas de más reciente ingreso a la industria mexicana [Proméxico 2018].

En la fabricación de automóviles, en México se ha pasado de componentes metalmecánicos a componentes electrónicos y nuevos materiales más ligeros, ya que éstos han reducido el peso hasta 300 kg en ciertos modelos de vehículos sin afectar su rendimiento. Cabe destacar que, en esta industria, ya se habla más de tecnología y sistemas que de caballos de fuerza¹.

Al considerar al sector automotriz parte de una industria estratégica, se cataloga como un sector sensible sujeto a mayor complejidad para la determinación de origen tanto por el uso de múltiples materias primas y componentes, así como por tratarse de una industria que tradicionalmente ha sido protegida por aranceles, cuotas o restricciones altos.

Como puede observarse en la Tabla 1, la industria automotriz en México ha sido muy longeva, puesto que estas actividades rebasan los cincuenta años de trabajo en el sector. Esta industria ha sido robusta y con un crecimiento constante de inversión y con países que se han consolidado como socios comerciales importantes para México. Asimismo, el clúster automotriz se ha conformado, generando beneficios de empleos y cadenas de valor para los estados que son parte de la zona Bajío en el país.

¹ Proméxico [2018]. Información recuperada de: <https://www.gob.mx/promexico/articulos/mexico-con-potencia-en-el-sector-automotriz-y-en-la-industria-de-movilidad-electrica?idiom=es>.

Tabla 1. Apertura Comercial e Instalación Productiva Automotriz en México

Inauguración de plantas antes de entrada al GATT* antes de 1986	
DINA Hidalgo – 1952 Volkswagen Puebla – 1965 GM Estado de México – 1965 Nissan Morelos – 1966 FCA Estado de México – 1968 Freightliner Estado de México – 1969 Ford Estado de México – 1970 Kenworth Baja California – 1970 GM Ramos Arizpe – 1981 FCA Coahuila – 1981 Nissan Aguascalientes – 1982 Ford Chihuahua Diesel – 1983 Cummins San Luis Potosí – 1984	
1986 – Entrada de México al GATT	
Ford Hermosillo Scania Querétaro – 1992	
1994 – Entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN)	
Mercedes Benz Trucks Nuevo León Honda Jalisco Toyota Baja California MAN Querétaro	
1995 - Entrada en vigor de la Organización Mundial de Comercio (OMC)	
GM Silao BMW Estado de México FCA Coahuila	
2000 – Tratado de Libre Comercio con la Unión Económica Europea TLC Israel TLC AELC: Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza TLC del Triángulo del Norte: Guatemala, Honduras y El Salvador	
2003 - ACE 55 MERCOSUR: Automotriz	
Volvo Estado de México	
2004 – ACE Uruguay	
Toyota Baja California MAN Querétaro	
Acuerdo con Japón – 2005	
Freightliner Coahuila – 2007 GM Silao – 2008 Ford Chihuahua – 2009 Hino Guanajuato – 2009 Isuzu Estado de México – 2011 Mazda Guanajuato – 2011 VW Guanajuato – 2011	

* Siglas en inglés de: General Agreement for Tariffs and Trade.

2012 – TLC Perú	
2013 – TLC Único: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua	
Honda Guanajuato-2014	
Alianza del Pacífico: Chile, Colombia y Perú	
TLC Panamá	
Tratado de Asociación Transpacífico	
Audi Puebla – 2016	
KIA Nuevo León – 2016	
Mercedes Benz e Infiniti Aguascalientes – 2017 y 2018	
Toyota Guanajuato – 2019	
BMW San Luis Potosí – 2019	

Fuente: elaboración propia con información de Proméxico, 2016.

La Industria Automotriz de Guanajuato

Desde las últimas dos décadas, la industria automotriz y de sus autopartes ha sido una pieza clave en la economía del estado de Guanajuato. Con 168 proyectos que tienen una inversión que supera 8,527 millones de dólares, generando 62,986 empleos en esta entidad. Con base en lo anterior, se infiere que el sector automotriz es el que tiene la mayor derrama económica en el estado [Proméxico 2016 y 2018].

Los parques industriales ubicados en la región del Bajío juegan un papel relevante en la búsqueda de ventaja competitiva, en virtud de las importantes inversiones convertidas en tecnología de producción realizadas durante la década de los noventa y principios de este siglo, además de la infraestructura ferroviaria y carretera que la comunica tanto con el centro, como con el norte del país [Vieyra 1999].

En Guanajuato, se ha consolidado administrativa y operativamente, el clúster automotriz, mismo que concentra 297 empresas entre las que se encuentran: General Motors y Volkswagen, en el municipio de Silao; Mazda en el municipio de Salamanca; y Honda en el municipio de Celaya; así como empresas de gran prestigio en la fabricación de llantas como Pirelli y otras más de autopartes, transmisiones y componentes para autos. Asimismo, este clúster integra a empresas con inversiones de los siguientes países: Alemania, Japón, Estados Unidos, Italia, Francia, Inglaterra, España, Canadá, Brasil, Holanda, India, Taiwán, Suiza, Suecia y Corea [Proméxico 2016].

Contexto de la empresa familiar

La empresa que toca esta investigación es de tipo familiar y de origen alemán, realiza operaciones de comercio internacional (importación y exportación), comenzó en la industria hace 115 años, lo que le ha traído una permanencia de negocios exitosos. Cuenta con presencia global con más de 40,000 empleados en más de 30 puntos comerciales, y es uno de los proveedores líderes a nivel mundial de sistemas de cableado, cables y tecnologías de moldeo por inyección. La empresa inicia operaciones en 1926 en Alemania y posteriormente en 1932, desarrolla partes para carrocerías de autos. A partir de la Segunda Guerra Mundial, cambia los productos para ser proveedora de la industria bélica. A partir de 1958, el dueño cede la estafeta a su hijo quien toma el mando completo tras la muerte de su padre, fundador de la empresa (1973).

La ventaja competitiva de la empresa resulta de la decisión de aplicar el proceso *Lean*, lo que le permite fabricar rápidamente los productos orientados al mercado de exportación además de hacer los procesos de acuerdo a las tendencias del mercado. La presencia fabricante y comercial de la empresa está en 8 ciudades alemanas, 7 países europeos, 3 plantas en China, 3 en Argentina, Brasil y México, 3 en África y una más en Dubai.

Referentes teóricos y marco conceptual

El trabajo presentado, una investigación aplicada con alcance descriptivo y diseño no experimental. Se utilizó para la recolección de información una guía de observación, además de información documental. Con esta guía se analizaron las operaciones de comercio internacional reales de la empresa (importación y exportación).

Conforme a esto, se desarrolla el marco teórico, considerando los siguientes conceptos básicos: la administración de las operaciones de la empresa, estrategia empresarial, manufactura delgada (*Lean*); así como los conceptos desde el marco legal aduanero mexicano relacionado a las operaciones de importación y exportación. Asimismo, se analiza el texto del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN), desde sus bases legales, para la aplicación del diagnóstico citado.

Concepto de la Administración de las operaciones y el *Trade Compliance*

García *et al.* (2013) definen la administración de las operaciones como un proceso en el que se desarrolla la materia prima, hasta tener un producto terminado. En este proceso intervienen personas, activos y elementos propios de las empresas que involucren un valor a estos productos. Este concepto de valor es enfocado al beneficio que el comprador obtendrá y se relaciona también con el precio pagado para adquirir ese bien. Por otra parte, Raustiala & Slaughter [2002] identifican el término *compliance*² a partir del cumplimiento de una regla específica, entre una entidad y un actor, en este caso, en el ámbito comercial.

Se define entonces el término *compliance* como el marco regulatorio bajo el cual las empresas que importan o exportan, deben atender los requerimientos de los países hacia los cuales la empresa desea expandirse internacionalmente. Estas actividades incluyen procesos tales como: clasificación arancelaria, cumplimiento de restricciones arancelarias y no arancelarias, así como aplicación de las preferencias arancelarias derivadas de una integración económica, a fin de prever el proceso del comercio internacional, para que, en su momento, las auditorías que se presenten, se cumplan cabalmente.

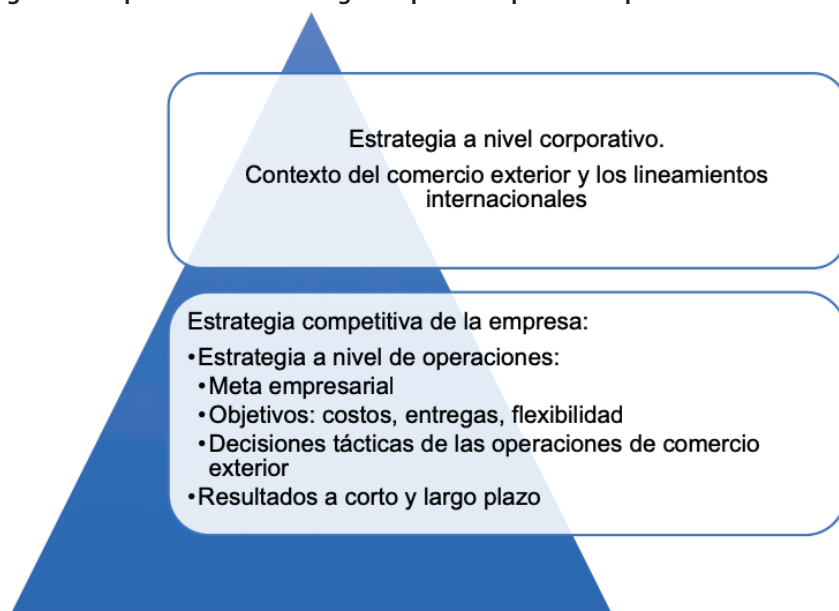
Se alinea entonces, el diseño del *Trade Compliance* a partir de las operaciones de la empresa con la administración estratégica, a fin de hacer la eficiencia de este proceso, impecable.

La estrategia empresarial

Siguiendo a Thompson *et al.* [2018], la estrategia empresarial consiste en hacer las cosas diferentes que los competidores. En la empresa familiar analizada, y para establecer la línea de decisiones relacionadas a las operaciones de comercio exterior, se realizará la siguiente línea de administración estratégica, misma que se muestra en la Figura 1.

² El término *compliance* para el comercio internacional, se traduce como el cumplimiento de todas las regulaciones arancelarias y no arancelarias, a fin de cumplir con el marco normativo del país considerado en la planeación internacional de operaciones de una empresa.

Figura 1. Propuesta de la estrategia empresarial para la empresa



Fuente: adaptado de García et al. 2013.

Derivado de la propuesta contenida en la Figura 1, el *trade compliance* busca resultados tanto en el corto, como en el largo plazo. Esto significa un trabajo de comunicación activa, desde el mando gerencial, hasta las decisiones tácticas que se toman desde la operación del comercio internacional en la empresa. Necesariamente, la estrategia deberá concatenarse con estas metas específicas, para que la consecución de los objetivos se alcance de forma eficiente, trayendo beneficios integrales para la empresa que incursiona en mercados internacionales.

Manufactura Delgada: Lean

Reyes [2002] indica que el término *Lean* fue desarrollado por académicos del Massachusetts Institute of Technology para analizar en el contexto global, los métodos de manufactura de las empresas de la industria automotriz.

Éstos destacaron las ventajas de manufactura del mejor fabricante en su clase (la empresa automotriz japonesa Toyota) y denominó *Manufactura Lean*, al grupo de

métodos que había utilizado desde la década de los años sesenta y que posteriormente se afinó en la década de los setenta con la participación de Taiichi Onho y Shigeo Shingo [Reyes 2002].

El objetivo era minimizar el uso de recursos a través de la empresa para lograr la satisfacción del cliente, reflejado en entregas oportunas de la variedad de productos solicitada y con tendencia a los cero defectos. El estudio demuestra que la Manufactura *Lean* usa menos de todo en la planta, menos esfuerzo humano, menos inversión en inventarios de materiales y herramientas, menos espacio y menos horas de ingeniería para desarrollar un nuevo producto.

El Tratado de Libre Comercio (TLCAN) y el Sector Automotriz

Hasta este momento, la renegociación del TLCAN no está del todo clara o descrita, sin embargo, Grupo Estrategia Política [2018] indica los siguientes aspectos que se presentan como avances en este proceso:

1. El 40%–45% de la producción de los vehículos deberá hacerse en un país con un salario no menor de 16 dólares como Estados Unidos o Canadá. (Integración de zona de alto salario).
2. El 55%–60% de la producción automotriz podrá realizarse con un costo de mano de obra inferior a los 16 dólares como salario mínimo como lo es el caso de México.
3. Para las compañías que puedan cumplirlo desde el inicio, el arancel será a 0 tasa. Aquellas empresas con plantas recién instaladas podrán exportar con una tasa del 2.5% mientras realizan los ajustes necesarios para adaptarse a las nuevas reglas.
4. Requerimiento para que el 75% del contenido automotriz esté hecho en Estados Unidos y México.
5. Superar los lineamientos de TLCAN 1.0 y TPP³ con reglas de origen más estrictas para automóviles, autopartes, químicos y productos de acero, vidrio y fibra óptica.

No obstante, la incertidumbre, es un hecho que la importancia del sector automotriz incluye que estas negociaciones permeen en beneficios para los tres países que son parte de la zona de libre comercio de América del Norte.

3 Acuerdo Integral y Progresista de Asociación Transpacífico. Entró en vigor en México el 30 de diciembre de 2018.

Las reglas de origen

La Organización Mundial de Comercio [OMC 2019] ha establecido, que derivado de la globalización, se ha vuelto complicado el determinar la procedencia integral de un producto, puesto que las materias primas son a su vez, manufacturadas en diferentes partes del mundo.

De ahí que se precisen normas de origen para atribuir a cada producto un país de origen. Son los criterios utilizados para determinar el lugar de elaboración de un producto, y son importantes para aplicar otras medidas de política comercial, entre ellas las preferencias comerciales, los contingentes, las medidas antidumping y los derechos compensatorios. Las reglas de origen determinan la procedencia de las mercancías a importar y/o exportar. Determinar el origen de las mercancías es de suma importancia para la aplicación de los principales instrumentos de la política comercial [GATT 1993].

Otra definición de las reglas de origen es:

El conjunto de normas y especificaciones con apego a las cuales habrá de calificar el origen (país) de las mercancías transables internacionalmente. Como criterios para establecer el origen de un producto se aplican los mecanismos de: a. Valor agregado, y b. Transformación sustancial y salto arancelario. El producto obtenido se considera que ha sufrido una transformación suficiente si corresponde a una partida, en una nomenclatura sistemática de mercancías, diferente de la aplicable a cada uno de los productos utilizados en su fabricación (BANCOMEXT, 2018).

Las normas de origen se utilizan en los siguientes casos:

1. Al aplicar medidas e instrumentos de política comercial tales como los derechos antidumping y las medidas de salvaguardia.
2. Al determinar si se dispensará a los productos importados el trato de la nación más favorecida (NMF) o un trato preferencial.
3. Al establecer efectos de la elaboración de estadísticas sobre el comercio.
4. Al aplicar las prescripciones en materia de etiquetado y marcado; y en la contratación pública.

Las reglas de origen se encuentran contenidas en la Ley de Comercio Exterior publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 27 de julio de 1993. Se trata de instrumentos de política comercial y que deben ser controladas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a través de las administraciones de aduanas [Witker 1993].

Criterios de calificación de origen

De acuerdo con Rodríguez & Rodrik [1999], los regímenes de origen se clasifican básicamente en dos supuestos:

- **Producto enteramente obtenido:** Mercancías que son extraídas, cultivadas o cosechadas, así como aquellas mercancías fabricadas a partir de insumos ciento por ciento originarios de los países que forman parte del tratado.
- **Transformación sustancial:** Mercancías en cuya elaboración se utilizan insumos tanto originarios como no originarios y que por lo tanto deben cumplir con los criterios de calificación de origen.

Metodologías para determinar el valor de contenido regional

Las reglas de origen del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN) consideran 3 metodologías de cálculo⁴:

1. El salto arancelario.
2. Valor de Transacción.
3. Costo Neto.

Si el producto no calificara con los métodos anteriores se puede emplear un cuarto método:

4. Método por acumulación.

4 Anexo 401 del TLCAN: Reglas de Origen Específicas.

Figura 2. Proceso para determinar las reglas de origen



Fuente: Reza & Kowalsky, 2010 [en Ortega 2011, p.35].

Reglas de Origen TLCAN

Las disposiciones sobre reglas de origen contenidas en el TLCAN fueron diseñadas con el propósito de asegurar que las ventajas de este tratado se otorguen sólo a bienes originarios de la región considerada (Reyna, 1995), es decir con un valor de contenido regional mínimo proveniente de uno o más de los países firmantes del tratado para evitar que terceros países tomen ventaja de una triangulación comercial.

Estas reglas de origen de carácter preferencial contenidas en el TLCAN se encuentran estipuladas en los Capítulos IV y V, las cuales están destinadas a disciplinar el origen de las mercancías mediante la aplicación de los criterios sustantivos, asimismo se cuida que efectivamente sean los productos originarios de la región los verdaderamente favorecidos a través de la comprobación de procedimientos de origen.

Desarrollo el Proceso para determinar el valor de contenido regional

1. Se generó un papel de trabajo que identifica los números de parte del producto terminado y su respectivo *Bill of Materials* (BOM). Identificando claramente cuáles arneses califican como originarios y cuáles no.

2. Identificar los números de parte a los cuales se les va a conferir origen.
3. Obtener el BOM de materiales de los productos arriba enlistados. Cada materia prima integrada en el BOM debe de incluir origen de las mercancías, fracción arancelaria, la cantidad a incorporar y su respectiva unidad de medida. Cada número de parte de la materia prima debe de tener fracción arancelaria. Dicha información se obtuvo del anexo 24.
4. Se obtiene el Valor en Aduana de la Mercancía (VAM) de la materia prima con base en la información real de las importaciones.

Es importante señalar que el 90% de la materia prima utilizada es de importación, por lo que será necesario determinar el contenido del origen, mediante la implementación de los criterios de salto arancelario y de valor de contenido regional.

Resultados

A partir del diagnóstico de *Trade Compliance*, se mencionan los resultados del trabajo de investigación.

La fracción arancelaria correspondiente al producto a determinar es: 85.44.30.02, misma que corresponde a: Arnéses reconocibles como concebidos exclusivamente para uso automotriz.

Con base en lo anterior y previa clasificación arancelaria de los arneses automotrices, nos remitimos al artículo IV del TLCAN para identificar las reglas de origen a aplicar, a saber:

Para las fracciones arancelarias consideradas: 8544.11 a 8544.60 (47)

- Un cambio a la subpartida 8544.11 a 8544.60 de cualquier subpartida fuera del grupo, excepto de la partida 74.08, 74.13, 76.05 o 76.14; o
- Un cambio a la subpartida 8544.11 a 8544.60 de cualquier otra subpartida dentro del grupo o de la partida 74.08, 74.13, 76.05 o 76.14, habiendo o no cambios de cualquier otra subpartida, cumpliendo con un contenido regional no menor a:
 - 60%, cuando se utilice el método de valor de transacción, o
 - 50%, cuando se utilice el método de costo neto.

(47) Si el bien comprendido en la subpartida 8544.30 es para uso en un vehículo automotor del Capítulo 87, las disposiciones del Art. 403 pueden aplicarse.

Como lo señala el Artículo 105 del Código Fiscal de la Federación se debe contar con un certificado de origen válido para importar mercancía bajo trato arancelario preferencial. A su vez, el Capítulo V del TLCAN, correspondiente a los procedimientos aduaneros, especifica en su artículo 501, el requisito de contar con un certificado de origen para solicitar trato arancelario preferencial.

En cuanto al cálculo de Valor de Contenido Regional nos remitimos al TLCAN para identificar la metodología a emplear para la fracción arancelaria 85.44.30.02. El artículo 402 del Tratado establece dos métodos para realizar el cálculo de requisito de contenido regional, el método de valor de transacción y el método del costo neto.

La instancia criterio *de minimis*, se puede utilizar para los bienes que no dieron el brinco arancelario en el análisis de la primea parte en la regla de origen, previo al cálculo del Valor de Contenido Regional (VCR), de conformidad con el artículo 405 del TLCAN.

Se considerará originario, si el valor de todos los materiales no originarios utilizados en la producción del bien que no sufran el cambio correspondiente de clasificación arancelaria establecida en el Anexo 401, no excede 7% del valor de transacción del bien, ajustado sobre la base FOB o; en caso de que el valor de transacción del bien no sea admisible conforme al Artículo 1 del Código de Valoración Aduanera, si el valor de todos los materiales no originarios antes referidos, no excede 7% del costo total del bien.

Para aquellos bienes que no cumplan el cambio arancelario, que no cumplan con el criterio *de minimis* y que no cumplan el VCR por valor de transacción, se deberá calcular la fórmula del VCR pero por costo neto de conformidad con el Artículo 402, párrafos 3 y 8 del TLCAN:

$$VCR = \frac{CN - VMN}{CN} \times 100$$

Dónde:

VCR es el valor de contenido regional expresado como porcentaje;

CN es el costo neto del bien; y

VMN es el valor de los materiales no originarios utilizados por el productor en la producción del bien.

Cuando una mercancía sujeta a una regla específica de origen de cambio de clasificación arancelaria NO cumpla con el cambio correspondiente debido de que uno o varios de los materiales NO den el salto requerido por dicha regla, la mercancía

podrá considerarse como originaria del Tratado o Acuerdo respectivo, siempre y cuando el valor de todos los materiales NO originarios (VMN 402 - 9) utilizados en la producción del bien que no cumplan con el cambio requerido, NO exceden de un porcentaje establecido en el tratado (7% para TLCAN), sobre el valor de venta del producto.

Para el artículo 403 del TLCAN, específicamente para la parte de bienes rastreables, deberá cumplirse con las fracciones arancelarias que se indican en la lista relacionada con el sector automotriz.

Conclusiones

Dada la trascendencia de más de un siglo de la empresa familiar analizada, resulta fundamental realizar la intervención en los procesos del diseño del *Trade Compliance* de comercio internacional (importación-exportación) en la empresa, si se desea tener cero errores en los expedientes de las operaciones.

El cambio debe darse desde el proceso administrativo, el cual permeará al área de *Trade Compliance*, para que se realice la consecución de los objetivos del trabajo. Se trata de un trabajo conjunto, tanto de revisión de documentos, como de las personas que deban tener el perfil para realizar este trabajo de gabinete.

Se concluye también, que las materias primas importadas cumplen con la transformación y el valor agregado que aporta la mano de obra mexicana transformando cables, conectores y partes plásticas en arneses automotrices. A raíz de este trabajo, se cuentan con los elementos y procesos documentales para hacer frente a la autoridad en caso de una revisión de origen. Cabe destacar que se identificó la necesidad de diseñar e instrumentar nuevos procesos para recopilar los datos de diferentes departamentos internos de la empresa, así como la información que se debe de solicitar desde un principio a los clientes y proveedores.

Debe programarse en la empresa, la revisión continua de los procesos de importación-exportación puesto que esto generará seguridad, tanto para la empresa, como para los clientes que esperan que las partes exportadas cuenten con toda la documentación legal para conferir el origen de las mercancías que incorporan en sus procesos productivos.

La realización del trabajo ha dejado como consecuencia, un aprendizaje holístico relacionado a concatenar el orden y la estructura de la definición de las reglas de ori-

gen para la producción de arneses, mismos que se incorporan a un proceso final de empresas del sector automotriz.

Este tema resulta relevante, dado que el tema de la renegociación del TLCAN no ha terminado de dar claridad acerca del tratamiento del sector automotriz en el mismo. El gobierno norteamericano ha expresado su preocupación acerca del tratamiento de las reglas de origen y ha puesto un especial interés en que dichas reglas de origen sean incorporadas de forma diferente que como se aplican actualmente. Esto detonará que las empresas lleven de forma rigurosa el proceso, tanto legal, como comercial y que les permita ser competitivas en este sector tan estratégico para México y para Guanajuato.

La penetración de mercados internacionales de las empresas familiares, ha trascendido en todos los continentes del mundo. Si la empresa analizada desea tener la trayectoria que hasta el momento ha mantenido, es necesario llevar al pie de la letra las aplicaciones en los cambios identificados en la investigación presentada.

Para trabajos futuros, sería interesante analizar estos mismos procesos con empresas que tienen las mismas bases de variables, para poder tener una visión regional o nacional y que esto permita generar mejores prácticas, para beneficio de las empresas relacionadas con esta actividad industrial.

Bibliografía

Bancomext (2018). *Definición de reglas de origen*, Recuperado de: <https://www.bancomext.com/soporte/glosario>.

Carlnaes W., Risse T., Simmons B. (Eds.), *The Handbook of International Relations*, UCLA School of Law Research Paper No. 347260, Sage Publications, <https://ssrn.com/abstract=347260>.

García A., García G., Pérez M., Sánchez L., Serrano A. (2013), *Manual de Dirección de Operaciones: decisiones estratégicas*, España: Universidad de Cantabria.

General Agreements for Tariffs and Trade [GATT] (1993), *El regionalismo y el sistema mundial de comercio*, Secretaría del GATT.

Grupo Estrategia Política (2018), *Avances del TLCAN*, Recuperado de: <http://gep.com.mx/wp/inicio/>.

Organización Mundial de Comercio [OMC] (2019), *Criterios de clasificación de origen*, Recuperado de: https://www.wto.org/spanish/tratop_s/roi_s/roi_info_s.htm.

Ortega O. (2011), *Estructura de las Reglas de Origen del TLCAN: Un análisis Metodológico del Valor de Contenido Regional*, "Revista CIMEXUS", (6), 2, pp. 23–42, Recuperado de: <https://www.cimexus.umich.mx/index.php/cim1/article/view/89/82>.

Proméxico (2016), *La Industria Automotriz Mexicana: Situación Actual, Retos y Oportunidades*, Recuperado de: <https://www.promexico.mx/documentos/biblioteca/industria-automotriz-mexicana.pdf>.

Proméxico (2018), *México y el sector automotriz. Información*, Recuperado de: <https://www.gob.mx/promexico/articulos/mexico-con-potencia-en-el-sector-automotriz-y-en-la-industria-de-movilidad-electrica?idiom=es>.

Raustiala K., Slaughter A. (2002), *International Law, International Relations and Compliance*, "Princeton Law & Public Affairs", Paper No. 02-2.

Reyes P. (2002), *Manufactura Delgada (Lean) y Seis Sigma en empresas mexicanas: experiencias y reflexiones*, "Revista Contaduría y Administración", 205, pp. 51–69.

Reyna J.V. (1995), *Passport to North American Trade: Rules of Origin and Customs Procedures Under NAFTA*, USA: Mc Graw Hill.

Reza G., Kowalsky J. (2010), *Reglas de origen y sus principales efectos: una revisión formal del argumento estándar*, "Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía", 41 (160), pp. 67–81.

Rodríguez F., Rodrik D. (1999), *Trade Policy and Economic Growth: a Skeptic's Guide to the Cross Country Evidence*, "NBER Macroeconomics Annual", 15, pp. 261–325.

Thompson et al. (2018), *Administración Estratégica. Teoría y Casos*, México: Mc Graw Hill.

Vieyra A. (2015), *El sector automotriz en el proceso de industrialización en México: aspectos histórico-económicos de su conformación territorial*. UNAM: México, D.F.

Witker J. (1993), *Tratado de Libre Comercio de América del Norte: análisis, diagnóstico y propuestas jurídicas*, México: UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas.

Część II

Wyzwania konkurencyjności i innowacyjności w przedsiębiorstwach rodzinnych

Piotr Tomski*

Politechnika Częstochowska

Relacyjna natura branży piwowarstwa rzemieślniczego jako przesłanka funkcjonowania ekosystemu przedsiębiorczości

The Relational Nature of the Craft Brewing Industry Giving Grounds for the Operation of the Entrepreneurial Ecosystem

Abstract: An interesting example of the existence of specific human and interorganizational relationships, which significantly influence the operation of all entities and the existence of the specific symbiosis whose effect is provision of value for customers is the craft brewing industry in Poland. The objective of the paper is to analyze the nature of the relationships inside the craft brewing industry in terms of their characteristics constituting the basis for the operation of the entrepreneurial ecosystem.

Key words: entrepreneurship, ecosystem, network, entrepreneur, brewing industry, interorganizational relations, social network

Wprowadzenie

We współczesnej gospodarce rozwijają się coraz bardziej złożone sieci gospodarcze. Splatają się one ze sobą i coraz częściej można zaobserwować obraz nakładających się na siebie poziomych i pionowych relacji [Ciesielski 2005, ss. 1–10]. Złożone relacje, powstające w skomplikowanych warunkach integrowania konkurencji i współpracy w dążeniu do przetrwania na rynku, doskonale opisują ekosystemy. W odróżnieniu od klasycznego łańcucha wartości koncepcja ekosystemu biznesu umożliwia dynamiczne i systemowe spojrzenie, uwzględniające nie tylko łańcuch wartości, lecz również elementy odgrywające bardziej pośrednie role. Korzyści ekosystemu uzyskiwane są

* piotr.tomski@wz.pcz.pl

zarówno z konkutowania, jak i współpracy międzyorganizacyjnej. Prawdłowo funkcjonujące ekosystemy, charakteryzujące się dobrą kondycją, umożliwiają tworzenie wartości, której nie byłaby w stanie wygenerować żadna organizacja, działając samodzielnie [Stańczyk-Hugiet 2015, ss. 395–407].

Interesującym przykładem istnienia szczególnych relacji międzyludzkich i międzyorganizacyjnych, wywierających silny wpływ na funkcjonowanie wszystkich podmiotów i istnienie specyficznej symbiozy, której efekt stanowi dostarczanie wartości dla klienta, jest branża piwowarstwa rzemieślniczego w Polsce. Jest ona stosunkowo młoda, stanowi efekt zaistnienia tzw. piwnej rewolucji, która wybuchła w Polsce w 2010 roku w chwili spektakularnego powrotu piwa „Grodziskie”, w jedynym typowo polskim stylu [Poszumska 2017]. Często za jej symboliczny początek przyjmuje się rok 2011, kiedy Browar PINTA uwarzył pierwszą warkę nazwaną „Atak Chmielu”. Jak podkreśla L. Niemczyk [2017, ss. 49–57], piwną rewolucję postrzegać można jako fenomen w ujęciu socjologicznym oraz ekonomicznym.

Piwa rzemieślnicze wytwarzane są w znacznym stopniu ręcznie, ze szczególną dbałością o produkt końcowy. Są indywidualne, zaskakujące, zdecydowanie odmienne od masowych produktów pochodzących z fabryk międzynarodowych koncernów piwowarskich. Wpisują się one w trendy poszukiwania przez klientów wyjątkowych produktów o wysokiej jakości. Rzemieślniczy charakter produkcji wiąże się z intensywnym współdziałaniem ludzi i organizacji. Szeroko rozumiana współpraca przyjmuje postać rozbudowaną, noszącą znamiona ekosystemu, co stanowi o fakcie, że branża ta jest interesująca z punktu widzenia współczesnej teorii i praktyki zarządzania małymi przedsiębiorstwami.

Branża ta podlega też dynamicznemu rozwojowi, który z drugiej strony wywołuje nasilenie się walki konkurencyjnej i generuje czynniki utrudniające osiągnięcie rynkowego sukcesu. Jak podkreślił Marek Kamiński – Prezes Polskiego Stowarzyszenia Browarów Rzemieślniczych [PSPD 2018, ss. 2–4], w branży tej istnieje coraz mniej zabawy, a coraz więcej biznesu. W związku z tym kadra zarządzająca browarów będzie zmuszona do przejścia szybkiego kursu zarządzania i radzenia sobie na coraz bardziej konkurencyjnym rynku. Sytuacja ta implikuje konieczność wielowymiarowej analizy przedmiotowej branży oraz poszukiwania rozwiązań z zakresu zarządzania funkcjonującymi w jej ramach przedsiębiorstwami zarówno przez praktyków, jak i teoretyków zarządzania. Jednocześnie podkreślić należy brak badań nad specyfiką funkcjonowania i zarządzania organizacjami funkcjonującymi w branży piwowarstwa rzemieślniczego w Polsce. Celem niniejszego opracowania jest analiza charakteru po-

wiązań wewnątrz branży piwowarstwa rzemieślniczego w kontekście ich cech stanowiących podstawę funkcjonowania ekosystemu przedsiębiorczości.

Ekosystem przedsiębiorczości – usieciowiona gra konkurencji i współpracy

Zarządzanie strategiczne akcentuje rywalizację między przedsiębiorstwami, zgodnie z paradygmatem konkurencyjnym, według którego przetrwanie przedsiębiorstwa zależy od wzmacniania potencjału oraz zdolności osiągania przewag konkurencyjnych. Przeciwnieństwem jest paradygmat współdziałania, który akcentuje współpracę. W tym ujęciu, przedsiębiorstwo osiąga i wzmacnia ponadprzeciętną rentowność przez zawiązywanie aliansów strategicznych, sieci czy strategii zbiorowych. Zdolność uczestnictwa w relacjach międzyorganizacyjnych pozwala na dostęp do wielu zasobów, stając się tworzywem przewagi relacyjnej. Pomiędzy tymi dwiema skrajnymi perspektywami wielu autorów dostrzega możliwość jednoczesnego poszukiwania przewag konkurencyjnych i relacyjnych [Dagnino 2008, ss. 3–7].

Umiejętność budowy współdziałania w długim okresie prowadzi do możliwości wspólnego rozwiązywania problemów i kontroli nad procesami, a także wzajemnego uczenia się, również w odniesieniu do podmiotów będących konkurentami. Wyłania się tu koncepcja kooperencji, według której przedsiębiorstwa stają się dla siebie jednocześnie klientami, dostawcami/usługodawcami, konkurentami i partnerami. Podlegają wzajemnej wspólnej ewolucji, zarówno w zakresie konkurencji, jak i współpracy. Wspólna ewolucja wiąże się z podzieleniem tej samej wizji, zawieraniem sojuszy, negocjowaniem umów i nawiązywaniem kompleksowych relacji [Stanienda 2012, ss. 181–192].

Przytoczone koncepcje osiągania sukcesu rynkowego sugerują, iż współczesne okoliczności społeczno-ekonomiczne zobowiązują przedsiębiorcę do posiadania wielostronnych umiejętności i wiedzy, a także odpowiednich cech osobowości [Kopczewski 2011, ss. 38–46]. Wśród umiejętności bez wątpienia wyróżnić należy umiejętność budowania relacji interpersonalnych i wykorzystywania ich w dążeniu do celów przedsiębiorstwa. Odnosząc się do tego faktu, podkreślić warto, iż zjawiskiem występującym w nowoczesnych gospodarkach jest istnienie przeplatających się wzajemnie globalnych sieci, co podkreślił już w latach dziewięćdziesiątych M. Castells [1996], mówiąc o społeczeństwie sieci. Jak podkreśla M. Bratnicki [2004, s. 25], z perspektywy

konstruktywizmu metodologicznego przedsiębiorcy są właśnie uczestnikami złożonych sieci, które formują wraz z innymi osobami.

Wskazać można wspólny obszar między sieciowością i przedsiębiorczością. Przedsiębiorczość silnie związana z osobą przedsiębiorcy przenosi zachowania sieciowe małego przedsiębiorstwa na poziom interpersonalny, skoncentrowany wokół osoby przedsiębiorcy, tworzącego, utrzymującego i wykorzystującego sieć społeczną. Sieciowość przedsiębiorcy zaś, z jego konstelacjami sieci, przechodzi na poziom przedsiębiorstwa, zacierając granice między sieciami osobistymi przedsiębiorcy i sieciami przedsiębiorstwa [Tomski 2016]. Sukces przedsięwzięcia biznesowego często uzależniony jest właśnie od zdolności przedsiębiorcy do stworzenia sieci wspierających relacji [Steier i Greenwood 2000, ss. 163–192]. Jak stwierdzili A.L. Carsrud i R.W. Johnson [1989], proces rozwijania biznesu podlega silnym wpływom kontaktów osobistych i powiązań, które tworzą strukturę interakcji społecznych.

Usieciowienie gospodarki i istnienie rozbudowanych sieci powiązań przedsiębiorców we współczesnych realiach prowadzenia działalności gospodarczej ukierunkowuje myślenie o relacjach międzyludzkich i międzyorganizacyjnych na koncepcję ekosystemu. Wyłonienie pojęcia „ekosystem przedsiębiorczości” to efekt zastosowania metafory ekosystemu w odniesieniu do problematyki przedsiębiorczości. Wykorzystanie tej koncepcji to traktowanie przedsiębiorczości w kategoriach skoordynowanego układu elementów, tworzącego całość uwarunkowaną logicznym uporządkowaniem części składowych.

Ekosystemy w odniesieniu do biznesu zostały pierwotnie opisane przez P. Dubini [1989, ss. 1–26], która nazywała je „środowiskami”. Scharakteryzowała je poprzez występowanie firm rodzinnych, różnorodnych aktywności gospodarczych, silnej infrastruktury biznesowej, a także dostępność środków na inwestycje, wspierającą kulturę przedsiębiorczości oraz istnienie polityki publicznej intensyfikującej kreowanie nowych przedsięwzięć gospodarczych. J.F. Moore [1996, s. 26] definiuje ekosystem jako społeczność wspieraną przez pozostające w interakcji organizacje i jednostki ludzkie – żywe organizmy świata biznesu. Owa społeczność generuje dobra i usługi dla klientów, którzy także są elementami ekosystemu. Organizmy będące członkami ekosystemu to także dostawcy, wiodący producenci, konkurenci i inni interesariusze. W dłuższym czasie następuje koewolucja ich zdolności i ról. M. Lansiti i R. Levien [2004, s. 8] definiują sieci biznesowe właśnie jako ekosystemy, zorganizowane wokół kluczowych gatunków, charakteryzujące się znaczną liczbą wzajemnie połączonych uczestników, którzy polegają na sobie, dążąc do wspólnej efektywności i przetrwania.

W rozważaniach dotyczących ekosystemu przedsiębiorczości wspomina się zatem o klastrach oraz ich pozytywnym wpływie na tworzenie przedsięwzięć, co wynika z ich unikalnego charakteru wynikającego z koegzystencji konkurencji i kooperacji [Haviernikova i in. 2016, ss. 82–92].

Ekosystemy przedsiębiorczości to kombinacje składników społecznych, politycznych, gospodarczych i kulturowych w obrębie regionu, które wspierają rozwój i wzrost innowacyjnych start-up'ów oraz zachęcają nowych przedsiębiorców i innych aktorów do podejmowania ryzyka rozpoczęcia, finansowania i wszelkiego innego wsparcia nowych przedsięwzięć o podwyższonym ryzyku [Spigel 2015, ss. 49–72]. E. Stam i B. Spigel [2017, s. 1] definiują ekosystem przedsiębiorczości jako zespół indywidualnych aktorów i czynników, koordynowanych w sposób umożliwiający produktywną przedsiębiorczość na określonym terytorium. C. Mason i R. Brown [2014, s. 5] definiują zaś ekosystem przedsiębiorczości nieco bardziej szczegółowo, jako zespół powiązanych przedsiębiorczych aktorów, organizacji, instytucji i procesów, które formalnie i nieformalnie łączą się, by powiązać, pośredniczyć i nadzorować funkcjonowanie lokalnego środowiska przedsiębiorczego. Zdaniem D. Isenberga [2010, ss. 41–50], rewolucja przedsiębiorcza nie jest wynikiem specyficznego działania jednej osoby czy efektem pojedynczego pomysłu, lecz wynikiem kolektywnej wizji grupy interesariuszy oddanych promocji przedsiębiorczości, tworzących ekosystem dla urzeczywistnienia ich wizji.

Cel badań i metoda badawcza

Celem badania była identyfikacja charakteru powiązań w branży piwowarstwa rzemieślniczego w kontekście funkcjonowania ekosystemu przedsiębiorczości. Przeprowadzone badania miały charakter eksploracyjny. Zastosowaną metodą badawczą była metoda jakościowa, zaś strategia badawcza, wykorzystana do diagnozowania współpracy w ramach ekosystemu piwowarstwa rzemieślniczego, inspirowana była badaniami etnograficznymi [Kostera 2003] oraz etnografią wirtualną [Cichocki i in. 2012, ss. 203–220]. Zadaniem etnografii bowiem jest opis i analiza kultur ludzkich oraz ich dziedzin i wytworów kulturowych. W procesie zbierania danych wykorzystuje się różnorodne techniki – jest wręcz pożądane, aby podchodzić do problemu z możliwie najróżniejszych perspektyw w celu uzyskania większej pewności, że rzeczy faktycznie mają się tak, jak się badaczowi wydaje [Angrosino 2010, s. 19]. Badania

etnograficzne pozwalają na szczególny wgląd w ukryty wymiar wiedzy o danej kulturze [Jemielniak 2013, ss. 97–116]. W badaniu wykorzystano obserwacje, wywiady z osobami związanymi z branżą, analizę dokumentów oraz treści audiowizualnych. W ramach badań przeprowadzono także obserwację uczestniczącą członków forum dyskusyjnego piwo.org.pl oraz analizę treści blogów i videoblogów. W pracy wykorzystano także źródła wtórne.

Relacje międzyorganizacyjne i międzyludzkie w branży piwowarstwa rzemieślniczego w Polsce – wyniki badań

Analiza stosunkowo nowej branży w ramach przemysłu piwowarskiego – piwowarstwa rzemieślniczego – skłania do wniosków sprowadzających się do stwierdzenia istnienia znaczącego udziału więzi o charakterze międzyorganizacyjnym oraz międzyludzkim (sieci społeczne). Wynika to z faktu, iż piwowarstwo rzemieślnicze ma częściowo źródło w piwowarstwie domowym, którego miłośnicy od początku uprawiania swojego hobby wykazywali skłonność do zrzeszania się wokół forów internetowych, a także w Polskim Stowarzyszeniu Piwowarów Domowych (PSPD). Piwowarzy domowi, już od pierwszych symptomów aktywności w obszarze tego hobby, chętni są do wymiany doświadczeń, udostępniania receptur czy surowców. Rozwój mediów i dostępu do Internetu pozwolił na upowszechnianie tego hobby, które równolegle z rozwijającym się rynkiem piw rzemieślniczych w USA, stało się inspiracją dla osób przedsiębiorczych oraz źródłem okazji wiodących do rozpoczęcia przedsięwzięć gospodarczych.

Aby zaprezentować kooperacyjny charakter piwowarstwa rzemieślniczego należy przeanalizować najważniejsze elementy, będące podmiotami relacji międzyorganizacyjnych i międzyludzkich. Zasadnicze elementy, wokół których rozbudowywane są relacje, to browary rzemieślnicze oraz piwowarzy domowi, wywierający wpływ na relacyjny charakter branży. Rola dużych browarów w opisywanym ekosystemie jest znikoma, bowiem zarówno technologia produkcji, jak i rynek docelowy są odmienne od specyfiki browarów rzemieślniczych. Te ostatnie bowiem stanowią przedsięwzięcia realizowane przez pojedynczych przedsiębiorców bądź niewielkie grupy osób, łączących w swej aktywności pasję przedsiębiorczą i pasję związaną z zamiłowaniem do piwa i jego kultury.

Obserwacje wskazują, iż branża piwowarstwa rzemieślniczego jest silnie ukierunkowana na współpracę. Jeden z podstawowych obszarów, które wyłaniają się dzięki

obserwacji branży, to współpraca, zwana w praktyce „warzeniem kooperacyjnym”, mająca korzenie w amatorskim warzeniu piwa domowego. Piwowarzy domowi bowiem chętnie podejmują inicjatywy wspólnego warzenia z kolegami, co pozwala im poszerzać horyzonty, wzbogacać wiedzę z zakresu produkcji piwa oraz wspólnie spędzać czas. Na poziomie przedsiębiorstw współpraca dotyczy warzenia piwa w kooperacji dwóch lub większej liczby browarów. Zjawisko to nosi znamiona kooperencji, bowiem wspólne przedsięwzięcia realizowane są przez rywali rynkowych. Współdziałanie to w przypadku polskich browarów rzemieślniczych intensyfikuje się w ostatnim czasie, przyjmując charakter międzynarodowy. Według Piwnej Zwrotnicy [Piwna Zwrotnica], niezależnego podmiotu analizującego rynek piw rzemieślniczych, w 2016 roku miały miejsce 22 kooperacje międzynarodowe, w 2017 roku zanotowano ich 40, zaś w roku 2018 w wyniku współpracy międzynarodowej powstały i zostały wprowadzone na rynek 54 nowe piwa. Najbardziej popularne kierunki współpracy międzynarodowej to Czechy, Dania, Holandia, Norwegia, Rosja, Hiszpania. Kooperacja rozszerzana jest także na kraje pozaeuropejskie: Japonia, USA, Brazylia, Nowa Zelandia. Na poziomie krajowym współdziałanie również się intensyfikuje, a interesująca wydaje się także jego struktura. Wyróżnić można współpracę browaru z: pubami/multitapami, sklepami z piwem, zespołami muzycznymi, blogerami, piwowarami domowymi (browarami domowymi), lokalami gastronomicznymi i organizatorami festiwali. Całkowita liczba piw powstałych w wyniku kooperacji w roku 2014 wynosiła 7, 2015 r. – 29, 2016 r. – 103, 2017 r. – 197, a w roku 2018 – 128. Istotnym aspektem współdziałania podmiotów branży piwowarstwa rzemieślniczego są także festiwale. Ich liczba systematycznie wzrasta. W roku 2014 zorganizowano 12 istotnych festiwali, w roku 2015 – 21, w 2016 r. – 27, zaś w 2017 roku 45.

Analizując funkcjonowanie browarów rzemieślniczych, organizacji i aktywności jednoosobowych (m.in. w blogosferze) w ramach branży, należy stwierdzić istnienie silnych powiązań. Ich źródłem jest początkowy okres powstawania browarów rzemieślniczych oraz wspólne odkrywanie tajemnic warzenia i sprzedaży piwa na rodzimym rynku. Tworzone w tym czasie (od 2011 r.) więzi między założycielami browarów oraz założycielami browarów i blogerami wspierały początkowe działania w nieznanym przestrzeni kreowanej przez piwną rewolucję. Wypowiedzi specjalistów z branży wskazują, iż krajobraz kooperacyjno-konkurencyjny w branży aktualnie się zmienia. Twierdzą oni nawet, iż rynek nie potrzebuje już wsparcia, bowiem osiągnął stan dojrzałości, pozwalający na samodzielne funkcjonowanie browarów i znajdowanie sposobów produkcji i marketingu.

Z punktu widzenia ekosystemu przedsiębiorczości, istotną działalnością realizowaną przez blogerów i vlogerów jest stymulowanie rynku, co podkreślają sami przedstawiciele blogosfery [Chmielobrody]. Tworzone i wykorzystywane więzi oraz wszelkie działania podmiotów komentowane są na bieżąco w przestrzeni wirtualnej. Blogi i vlogi stanowią także organ opiniotwórczy, krzewiący wiedzę dotyczącą piwa. Wpływają również na rozszerzanie zainteresowania piwami rzemieślniczymi, co stymuluje sprzedaż i może przyczyniać się do zwiększenia udziału browarów rzemieślniczych w rynku piwa w Polsce. Treść przekazów blogów i vlogów kreuje świadomość i oddziałuje na gusta klientów, ukierunkowując ich w stronę prawidłowej oceny piwa, prawidłowej degustacji, włączając w to użycie szkła adekwatnego do stylu piwa. Przedsiębiorcy zaangażowani w rzemieślniczą produkcję piwa zwracają uwagę na znaczenie współpracy i przyjaznych stosunków z blogerami, twierdząc, iż wspólnie z nimi tworzona jest społeczność, która spotyka się przy piwie, bawi się razem, dyskutuje i tworzy ekosystem. Blogerzy zastępują reklamę w telewizji, radiu czy na billboardach, często wspierając nowe browary w procesie wchodzenia na rynek. Relacje przedsiębiorców reprezentujących browary rzemieślnicze z blogerami stanowią także podstawę do współdziałania obu grup przy produkcji piwa. W roku 2018, w Polsce, w wyniku współpracy między browarami a blogerami, powstało 9 premierowych piw.

Innym aspektem relacji osadzonych w przestrzeni wirtualnej, który można postrzegać jako kluczowy dla branży, jest wymiana doświadczeń na forach internetowych (np. browar.biz, piwo.org.pl). Podczas wywiadów z osobami zaangażowanymi w branżę można spotkać się z opiniami, iż piwowarzy domowi to uczynne osoby, chętne do niesienia pomocy i edukowania kolejnych adeptów sztuki piwowarskiej. Otwartość i współpraca mają wyraźne przełożenie na obszar rzemieślniczej produkcji piwa. Przejawiają się one w wielu płaszczyznach, których analiza pozwala na stwierdzenie istnienia specyficznego ekosystemu. Fora internetowe oferują platformę dla wymiany informacji i poglądów zarówno dla piwowarów domowych, jak i osób zainteresowanych piwowarstwem rzemieślniczym. Mają tam miejsce dyskusje na tematy techniczne i technologiczne oraz organizacyjne, a także dotyczące regulacji prawnych kształtujących funkcjonowanie branży. Zauważyć można dualny charakter niektórych użytkowników, którzy występują zarówno jako piwowarzy domowi, jak i pracownicy bądź przedsiębiorcy zainteresowani problematyką od strony biznesowej.

Rozwój browarów rzemieślniczych doprowadził do wykorzystania nowych form finansowania inwestycji, takich jak crowdfunding, pozwalający na gromadzenie wokół przedsięwzięcia społeczności zainteresowanej udziałem w jego finansowaniu

i realizacji. Crowdfunding pozwala mikroprzedsiębiorcom na sprostanie problemowi braku środków finansowych na rozpoczęcie działalności lub jej rozwój. Dla biznesu o niewielkiej skali trudno jest bowiem pozyskać zewnętrzny kapitał, co jest wynikiem braku przekonujących przepływów finansowych i symetrii informacji w relacjach z inwestorami. Fundusze venture capital czy banki skłonne są do inwestowania większych sum w większe, pewne przedsięwzięcia. Inicjatywy przedsiębiorcze o niewielkiej skali, wymagające mniejszych nakładów finansowych, takie jak właśnie browary rzemieślnicze, zasilane są często finansowaniem opartym na sieciach społecznych przedsiębiorców, którzy pozyskują środki finansowe od rodziny, przyjaciół i znajomych. Wykorzystanie społeczności do finansowania przedsięwzięć gospodarczych ułatwione jest dzięki powszechnemu dostępowi do Internetu. Pierwszymi polskimi browarami, które zdecydowały się na crowdfunding, były Kraftwerk i Inne Beczki. W 2018 roku ten sposób finansowania wykorzystały browary Brodacze, Doctor Brew oraz Jastrzębie. Zdecydowały się na sprzedaż akcji, w celu finansowania wzrostu firmy i budowy stacjonarnych browarów, a w przypadku Doctor Brew finansowania zakupu i modernizacji browaru Lwówek. W styczniu 2019 roku zakończona została zbiórka środków na inwestycję Browaru Jastrzębie. Poprzez platformę Beesfund zebrano prawie 4 mln zł (ponad 4300 akcjonariuszy). Celem akcji było zdobycie kapitału, który pozwoli wybudować energooszczędny browar, mogący wytworzyć milion litrów piwa rocznie. Firma chce stworzyć park maszynowy i rozwinąć sieć sprzedaży. Przypadek Browaru Jastrzębie – zebrana kwota i wymiar zainteresowania akcjonariuszy wskazują, iż branża piwowarstwa rzemieślniczego ma szczególny charakter, jeśli chodzi o sieciowy i społecznościowy aspekt relacji.

Na rynku pojawiają się też oferty skierowane do podmiotów funkcjonujących w ramach branży – oferowane są specjalistyczne usługi związane z obsługą browarów rzemieślniczych. Jako przykład usług w obszarze prawa wskazać można blog Browarparagraf, który zadebiutował w 2015 roku, regularnie zwiększając zasięg i rozpoznawalność oraz budując silną markę w świecie piwa. Blog prowadzony jest przez radcę prawnego Dawida Siedleckiego. Autor współpracował z organizatorami Silesia Beer Fest, Beerweek Festival oraz Warszawskiego Festiwalu Piwa. Autor jest członkiem PSPD, a od 2017 roku współpracuje z Wydziałem Technologii Żywności Uniwersytetu Rolniczego w Krakowie oraz z browarami, pomagając im w zmaganiach z przepisami prawa i regulacjami.

Istotnym aspektem relacyjnego charakteru branży jest powstawanie zrzeszeń. W 2018 w Warszawie powstało Polskie Stowarzyszenie Browarów Rzemieślniczych.

Główne cele stowarzyszenia skupiają się na reprezentowaniu interesów polskich browarów rzemieślniczych, promocji i popularyzacji piwa rzemieślniczego, pomocy merytorycznej i organizacyjnej dla browarów rzemieślniczych, a także zapewnieniu warunków sprzyjających aktywności zawodowej w zakresie produkcji piw rzemieślniczych.

Choć specyfika browarów regionalnych bliższa jest browarom koncernowym, prowadząc rozważania na temat ekosystemu piwowarstwa rzemieślniczego, warto wspomnieć o Stowarzyszeniu Regionalnych Browarów Polskich, które powstało jako inicjatywa dziesięciu browarów zmobilizowanych informacją o planowanym przez Ministerstwo Finansów zniesieniu zróżnicowania w stawce podatku akcyzowego od piwa. Stowarzyszenie to uznać można za element ekosystemu, który kształtuje obraz polskiej branży piwowarstwa oraz jest podmiotem wpływającym na relacje wewnątrz branży. Istotnymi celami Stowarzyszenia są: integracja środowiska producentów polskich browarów; reprezentowanie interesów członków w zakresie ich działalności wobec organów państwowych i samorządu terytorialnego; kształtowanie i upowszechnianie zasad etyki w działalności, w szczególności opracowanie i doskonalenie norm rzetelnego postępowania w obrocie gospodarczym; prowadzenie działalności promocyjnej na rzecz członków oraz pomoc w nawiązywaniu kontaktów gospodarczych; kształtowanie obyczaju kultury picia piwa.

Bractwo Piwne Towarzystwo Promocji Kultury Piwa to kolejna organizacja bazująca na społeczności zainteresowanej i oddanej zagadnieniom związanym z piwem. Podstawowym celem Bractwa Piwnego jest popularyzacja w społeczeństwie piwa jako napoju alternatywnego do wysokoprocentowych i niskogatunkowych napojów alkoholowych.

Organizacją istotną dla rozwoju branży piw rzemieślniczych jest wspomniane wcześniej PSPD, utworzone w 2010 r. Dotyczy ono piwowarów domowych, których wpływ na branżę i jej funkcjonowanie jest znaczący. Prezes PSPD – Artur Kamiński [2019, s. 1] – twierdzi wręcz, iż bez piwowarów domowych nie byłoby piwnej rewolucji w Polsce lub jej wymiar byłby ograniczony. W efekcie Stowarzyszenie należy traktować jako istotne i wpływowe. Znacząca rola PSPD ma odzwierciedlenie w celach, do których należą między innymi: promowanie piwowarstwa domowego i upowszechnianie wiedzy o nim; upowszechnianie wiedzy o piwowarstwie i piwie; szerzenie wiedzy dotyczącej rynku piwowarskiego, oferowanych na nim produktów oraz bogactwa stylów piwa; promowanie wiedzy dotyczącej polskiej tradycji piwowarskiej, a także historii browarnictwa, ze szczególnym uwzględnieniem zabytków położonych na terytorium RP; promowanie pozytywnych przejawów działalności

rynkowej producentów piwa oraz miejsc serwujących piwo; wspieranie rozwoju techniki, wynalazczości i innowacyjności oraz rozpowszechnianie i wdrażanie nowych rozwiązań technicznych z zakresu browarnictwa i piwowarstwa domowego; promocja RP za granicę poprzez informowanie o jej tradycjach i dziedzictwie w zakresie browarnictwa i piwowarstwa; szkolenie sędziów piwnych oraz utrzymywanie wysokiego standardu sędziowania konkursów piw domowych. PSPD dąży do rozpoczęcia współpracy w zakresie kooperacyjnego warzenia piwa – w najbliższym czasie wspólnie z jednym z partnerów zamierza wprowadzić na rynek kilka piw uwarzonych wraz z najlepszymi piwowarami domowymi w kraju.

Stowarzyszenia odgrywają dodatkowo istotną rolę zasobu kadry, która może podejmować zatrudnienie w browarach rzemieślniczych. Doświadczenia piwowarów domowych bowiem z powodzeniem wykorzystywane są na większą skalę podczas produkcji piw rzemieślniczych.

Promocja piwa rzemieślniczego odbywa się w oparciu na współpracy browarów rzemieślniczych z pubami. Oprócz kreacji nowych piw w wyniku takiej współpracy, interesującym zjawiskiem jest tzw. kranoprzejęcie. To sytuacja, kiedy na określony czas, np. jeden wieczór w pubie/multitapie oferowane są piwa pochodzące wyłącznie z jednego browaru. Taka forma współpracy postrzegana jest jako okazja do spróbowania piw z oferty danego browaru. Dodatkową atrakcją zaś jest możliwość spotkania i rozmowy z osobami, które ów browar tworzą bądź są jego właścicielami oraz tworzą oferowane piwa.

Jednym z przejawów współpracy jest też tzw. warzenie kontraktowe. To forma kooperacji w obszarze produkcji, intensywnie wykorzystywana także w Polsce. To interesujące zjawisko z zakresu współpracy przedsiębiorstw, które można sklasyfikować i analizować jako formę: współdziałania gospodarczego (ogólnie), kooperacji produkcyjnej, outsourcingu, sieci i organizacji wirtualnej, a także kooperencji. Pierwszym browarem kontraktowym w Polsce był „StaryKraków” (2005–2007), który po dwóch latach zakończył działalność. Dlatego za prekursora tego ruchu w Polsce uznaje się browar PINTA, istniejący do dziś.

Browar kontraktowy to przedsięwzięcie biznesowe zajmujące się produkcją piwa, nieposiadające własnych urządzeń, jedynie wynajmujące moce produkcyjne w zakładzie piwowarskim. Browar kontraktowy, modelowo, posiada własnego piwowara, samodzielnie opracowuje recepturę oraz w wynajętym browarze samodzielnie przygotowuje piwo. Browarem kontraktowym nie jest firma handlująca piwem wyprodukowanym dla niej na zlecenie przez inny zakład piwowarski. W branży piwowarskiej

mówi się o tzw. „duchu kraftu”. To właśnie element, który przesądza o konieczności samodzielnego pilnowania całego procesu przez piwowarów oraz uczestnictwa w kolejnych etapach produkcji, aby utrzymać jakość i oczekiwane parametry. Piwo spełniające owe branżowe, niesformalizowane i nieskodyfikowane normy może być oferowane na rynku pod etykietą browaru kontraktowego, który odpowiada za jego promocję i dystrybucję.

Specyfika relacji międzyorganizacyjnych w ramach współpracy kontraktowej ewidentnie wskazuje na istnienie bliskich związków, współzależności i charakteru współpracy sprzyjającego funkcjonowaniu ekosystemu. Dane statystyczne dotyczące liczby browarów kontraktowych w Polsce świadczą zaś o znacznej popularności tej formy współpracy. Według Piwnej Zwrotnicy, w latach 2014–18, w Polsce powstało 286 nowych browarów rzemieślniczych, a na rynek wprowadzono 6906 nowych piw. Całkowita liczba nowych browarów kontraktowych powstałych w tym okresie to 139 (niemal 49% wszystkich powstałych browarów).

Warzenie kontraktowe to interesujący i złożony problem, którego specyfika wyłania się na kilku płaszczyznach. Po pierwsze jest to szczególny sposób zaistnienia na rynku piw rzemieślniczych, nawet bez posiadania znacznych środków finansowych przez przedsiębiorcę. Po drugie, to forma współpracy w zakresie produkcji, która jednoczy wysiłki po stronie zarówno zleceniodawcy, jak i zleceńbiorky. Nie ogranicza się bowiem do zwykłego zlecenia produkcji zewnętrznemu podmiotowi, lecz angażuje możliwości fizyczne produkcyjne zleceńbiorky, ale technologiczne *know-how* obu stron współpracy. Po trzecie, omawiana forma współpracy jest silnie zakorzeniona w relacjach międzyludzkich. Po czwarte, może generować relacje o charakterze kooperencji, bowiem browar przyjmujący zlecenie może prowadzić własną działalność związaną z produkcją i sprzedażą piwa pod własną marką.

Elementem dopełniającym funkcjonowanie omawianego ekosystemu jest turystyka piwna. Oferta skierowana do miłośników piwa, pozwalająca na zwiedzenie obiektów bądź uczestnictwo w imprezach, związanych z kulturą produkcji oraz spożywania piwa, może być postrzegana jako istotny wątek i sposób promowania piwowarstwa. Jako przykład wskazać można ofertę bezpłatnych spacerów szlakiem piwnym w Gdańsku. Spacer taki obejmuje poznawanie historii piwnego Gdańska, degustację piwa oraz warsztat z piwowarem. Od lipca 2017 roku w Trójmieście można korzystać ze Szlaku Piwnego [Visit Gdansk]. Za uzbieranie odpowiedniej liczby pieczętek możliwe jest pozyskanie nagród. Aby zdobyć komplet nagród, należy odwiedzić 11 lokali.

Wydarzeniem promującym kulturę spożycia piwa oraz piwowarstwa są także konkursy oraz tzw. Bitwy Piwne. Są to bitwy domowych piwowarów, stających do pojedynku wyposażonych w uwarzone w domowych warunkach piwa. Oceniają goście pubu/multitapu, w którym odbywają się walki. W każdym pojedynku (od stycznia do końca roku) wygrywają najlepsi, którzy mierzyć się będą w półfinałach, aby ostatecznie zaprezentować swoje wyroby w wielkim finale.

Znaczącym elementem ekosystemu piwowarstwa rzemieślniczego jest niewątpliwie aktywność szkół wyższych, związana z ofertą edukacyjną w przedmiotowym obszarze. Za przykład posłużyć może Krakowska Szkoła Browarnicza. Stanowi ona projekt prowadzony na Uniwersytecie Rolniczym w Krakowie, obejmujący organizację edukacji i badań naukowych oraz współpracy z przemysłem w zakresie słodownictwa i browarnictwa. Obejmuje działalność akademicką, badawczą i naukową oraz usługi w sektorze piwowarskim. Współpracuje z browarami i firmami z branży w projektach, które wspierają rozpowszechnianie i wykorzystanie wiedzy, technologii i surowców w branży piwowarskiej. Wśród usług oferowanych dla przemysłu wskazać można: propagację drożdży, usługi analityczne, projekty badawcze oraz próby technologiczne. W ramach oferty edukacyjnej na uwagę zasługują studia inżynierskie, szkolenia piwowarskie oraz studia podyplomowe. Uniwersytet Rolniczy w Krakowie (URK) uruchomił dodatkowo Browar Uniwersytecki, który w czerwcu 2018 roku zaprezentował pierwsze komercyjne piwo. Jego zaistnienie na rynku było wynikiem akademickich inicjatyw oraz współpracy na poziomie lokalnym i międzynarodowym. Istnienie Browaru Uniwersyteckiego jest wynikiem projektu European Joint International PhD in Food Science, dzięki któremu powstała szkoła doktorancka z zakresu słodownictwa i browarnictwa (EJDFoodSci). Komercjalizacja piwa była możliwa także dzięki współpracy – wsparciu browaru rzemieślniczego Brokreacja oraz Restauracji Regionalnej „Marysia” z Minibrowarem. Studia podyplomowe z zakresu piwowarstwa oferuje także między innymi Wydział Biotechnologii i Nauk o Żywności Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu. Studia prowadzone są z ukierunkowaniem na praktykę. Zajęcia odbywają się na uczelni, w laboratoriach, a także w słodowniach i zakładach przemysłu piwowarskiego. Wykładowcami są nauczyciele akademicki oraz eksperci: główni technologowie w przedsiębiorstwach piwowarskich, eksperci z zakresu sensoryki, sędziowie międzynarodowi w konkursach piwowarskich, osoby, które zajmują się projektowaniem browarów oraz eksperci z zakresu prawa. Ofertę edukacyjną posiada także PSPD. Kurs Sędziowski PSPD jest szkoleniem przygotowującym do profesjonalnej oceny piwa. Przeznaczony jest dla piwowarów domowych, członków PSPD oraz

innych osób, które chcą posiąść wiedzę i umiejętności pozwalające określić jakość sensoryczną piwa. Celem kursów jest przygotowanie wyszkolonej kadry sędziowskiej, o potwierdzonych egzaminami umiejętnościach. Sędziowie certyfikowani przez PSPD zdobywają kompetencje i uprawnienia pozwalające zasiadać w jury konkursów piw domowych oraz brać udział we wszelkiego rodzaju ocenach piw.

Przejawem kooperacyjnego charakteru branży jest również system rabatów oferowanych przez sklepy piwowskie oraz puby członkom PSPD. Jednym z elementów ekosystemu są również słodownie i sklepy, które oprócz produkcji i dostarczania surowców (słody) browarom rzemieślniczym, stają się fundatorami nagród w konkursach piwowskich oraz oferują zestawy do samodzielnego warzenia piwa, sygnowane logo słodowni (np. Viking Malt).

Podsumowanie omówionych wyżej relacji między organizacjami i osobami zaangażowanymi w ekosystem piwowarstwa rzemieślniczego zostało zestawione w tabeli 1.

Tabela 1. Relacje w ekosystemie piwowarstwa rzemieślniczego

Rodzaj relacji	Charakter współdziałania/wpływu na ekosystem
Współpraca browarów przy warzeniu piw	kooperencja, kooperacja produkcyjna, współdziałanie poziome, organizacja wirtualna
Funkcjonowanie browarów kontraktowych, zlecanie produkcji piwa innemu browarowi	kooperencja, kooperacja produkcyjna, outsourcing, organizacja wirtualna
Kranoprzejęcia, związane z gościnnym oferowaniem piwa browaru odwiedzającego w pubie browaru – gospodarza	Współdziałanie pionowe (w zakresie dystrybucji), kooperencja
Bliskie relacje w ramach współpracy browarów rzemieślniczych z pubami	Współdziałanie pionowe (w zakresie dystrybucji i promocji browaru/pubu)
Przepływ kadry między społecznością piwowarów domowych a browarami rzemieślniczymi	Relacje oparte na sieci społecznej przedsiębiorców
Festiwal piw rzemieślniczych i piw domowych	Kooperencja Kooperacja w obszarze promocji
Konkursy piwowskie dla piwowarów domowych	Krzewienie kultury warzenia piwa Edukacja z zakresu warzenia piwa Współdziałanie pionowe
Stowarzyszenie Producentów Piw Rzemieślniczych	Zrzeszenie Kooperencja
Polskiego Stowarzyszenie Piwowarów Domowych	Zrzeszenie, współpraca oparta na sieci społecznej piwowarów domowych

Bractwo Piwne	Zrzeszenie, współpraca oparta na sieci społecznej miłośników piwa i piwowarów domowych
Finansowanie inicjatyw związanych z produkcją piwa poprzez crowdfunding	Organizowanie społeczności wokół przedsięwzięć gospodarczych Finansowanie społecznościowe
Aktywność blogerów i vloggerów	Kooperacja w zakresie promocji browarów Kooperacja w zakresie edukacji społeczeństwa
Turystyka piwna	Współdziałanie w zakresie promocji kultury piwa, współdziałanie pionowe
Usługi specjalistyczne dla browarów, pracowników browarów oraz osób zainteresowanych problematyką	Oferta rynkowa/relacje rynkowe
Stowarzyszenie Regionalnych Browarów Polskich	Zrzeszenie Kooperencja
Oferta edukacyjna ze strony szkół wyższych i zrzeszeń branżowych	Oferta rynkowa/relacje rynkowe
System rabatowy dla członków PSPD	Współdziałanie pionowe
Sponsoring ze strony browarów i producentów surowców	Współdziałanie pionowe (w zakresie marketingu)
Fora dyskusyjne	Wspieranie komunikacji w sieci społecznej, współdziałanie pionowe

Źródło: opracowanie własne.

Wśród zidentyfikowanych podmiotów wskazać można istnienie kilku grup oraz wielostronnych relacji. Oprócz immanentnie najważniejszej grupy – klientów – w centrum systemu znajdują się browary rzemieślnicze, tworzące grupę dostarczającą najistotniejszy, końcowy produkt, jakim jest piwo. Jako liczną grupę, o dużym znaczeniu dla ekosystemu, wskazać można piwowarów domowych. Choć według PSPD [Birofilia] trudno jest określić dokładną liczbę osób warzących piwo w domu, istnieje w Polsce ok. 100 tys. osób, które warzyły lub warzą piwo w domu. Kolejna grupa to osoby zaangażowane w blogosferę, producenci sprzętu i surowców, puby, zrzeszenia branżowe, organizacje wspierające, w tym uczelnie. Ich wzajemne relacje, podtrzymywane przez skłonność do współpracy, tworzą skomplikowaną sieć powiązań o charakterze międzyludzkim i międzyorganizacyjnym. W odniesieniu do więzi międzyorganizacyjnych obserwuje się ich silne osadzenie w sieciach społecznych, bowiem relacje międzyorganizacyjne są często pochodną relacji międzyludzkich.

Warto także podkreślić, że tradycje piwowarskie na ziemiach polskich sięgają ludów prasłowiańskich i prapoczątków polskiej państwowości. Piwo było najbardziej

popularnym napojem alkoholowym wśród Słowian [Lis i Lis 2009, s. 164], a aktualnie jest najpopularniejszym napojem alkoholowym wśród Polaków. Przynajmniej kilka razy w roku pije je prawie 73% dorosłych osób, co odpowiada blisko 23 mln konsumentów [Suszek-Namroży i Mironiuk 2017, ss. 96–102]. Relacyjny charakter branży piwowarstwa rzemieślniczego w Polsce postrzegać można zatem jako materializację polskich tradycji oraz faktu, iż człowiek immanentnie jest bytem relacyjnym. Jak podkreśla A. Choromański [2015, ss. 58-87], owa relacyjność wpisana jest w wewnętrzną strukturę bytu człowieka, który nie może w pełni rozwinąć swojego potencjału bez wielorakich relacji, łączących go z innymi ludźmi, co jako idea przenika całą filozofię klasyczną od Sokratesa po przedstawicieli szkoły stoickiej. Relacyjny charakter piwowarstwa rzemieślniczego w Polsce jest zatem wypadkową narodowych i ludzkich cech Polaków.

Podsumowanie

Organizacje i przedsiębiorcy osadzeni w sieciach ewidentnie uwzględniają wielostronne powiązania, a nawet dostosowują swoje działania do uwarunkowań wynikających z przynależności do sieci w ramach branży. Wszyscy uczestnicy branży dążą też do współdziałania, wykorzystując rynkową koordynację działań. W ramach analizowanej branży zauważyć też można łączenie umiejętności i kompetencji, które prowadzą do dostarczenia wartości klientowi. Analiza relacji i kooperacyjnego charakteru branży skłania również do wniosku, iż branża ta jest w znacznym stopniu zdemokratyzowana, a klienci mają znaczący wpływ na wszelką aktywność gospodarczą. Ich gusta, w pewnym stopniu kształtowane przez blogosferę, determinują modyfikacje ofert browarów i dostosowanie struktury podaży do potrzeb końcowego użytkownika. Współcześnie rośnie bowiem wiarygodność blogerów. Dokonała się ich transformacja – ze zwykłych ludzi opisujących w Internecie własne przemyślenia – do liderów czy wręcz kreatorów opinii. Intensywna współpraca wszystkich podmiotów branży piwowarstwa rzemieślniczego oraz klientów stwarza też klimat i kreuje kulturę sprzyjającą innowacjom produktowym. Stymulowani opiniotwórczymi publikacjami blogerów oraz otwartością klientów, browary skłaniają się do modyfikacji oferowanych piw i wprowadzania odważnych dodatków.

Zaobserwowane relacje w branży piwowarstwa rzemieślniczego można też opisać jako dynamiczne interakcje między przedsiębiorczymi postawami, zdolnościami

i aspiracjami jednostek, które w efekcie wiodą do alokacji zasobów poprzez kreowanie i funkcjonowanie nowych przedsięwzięć gospodarczych. Obraz sieci tworzonej przez interesariuszy branży wskazuje na jej złożoność i socjoekonomiczny charakter struktur, które powoływane są do działania dzięki przedsiębiorczym inicjatywom jednostek. Działania osadzone są w złożonych relacjach i interakcjach między wieloma interesariuszami o charakterze organizacyjnym i indywidualnym, tworzącymi ekosystem. W centrum dynamiki całego systemu zaś znajdują się przedsiębiorcze jednostki.

Różnorodność podmiotów, wielokierunkowość powiązań oraz ich różnorodny charakter wskazują na fakt, iż tworzone relacje w przedmiotowej branży stanowią przesłankę dla funkcjonowania ekosystemu przedsiębiorczości. Cechą ekosystemu wskazywaną w literaturze, która nie pokrywa się ze specyfiką branży piwowarstwa rzemieślniczego w Polsce jest lokalny bądź regionalny charakter ekosystemu. W omawianym przypadku mowa jest o skali całego kraju. Specyfika relacji jednak silnie wskazuje na istnienie cech ekosystemu. Kreowany jest on przez niezależne przedsiębiorstwa, które tworzą symbiotyczne relacje w celu dostarczania produktów i usług klientom. Ekosystem ten postrzegać można jako źródło przewagi konkurencyjnej dla poszczególnych przedsiębiorstw. Podmioty funkcjonujące w jego ramach stanowią grupy symultanicznie kreujące wartość poprzez łączenie umiejętności i zasobów. Członkowie ekosystemu dostarczają wartość klientom końcowym jako połączony system niezależnych przedsiębiorstw, a nie indywidualne pojedyncze podmioty. Relacje w ekosystemie mają charakter zarówno współpracy, jak i konkurencji, co skutkuje jego kooperacyjną naturą.

Wyniki badania zaprezentowane w niniejszym opracowaniu nie wyczerpują problemu, lecz stanowią wstępny zarys obszaru badawczego, wymagającego dalszej eksploracji. Powinny one zostać uzupełnione o wnikliwą analizę funkcjonowania ekosystemu i wskazanie jego uszczegółowionych cech. Metodą, która mogłaby zostać zastosowana, jest propozycja E. Stam [2018, ss. 173–197], pozwalająca na precyzyjne rozpoznanie cech ekosystemu. Dynamiczny rozwój branży sprzyja także przyszłym analizom i analizie zmian w czasie. Jej wzrost i rozwój w przyszłości może doprowadzić do wyodrębnienia większej liczby mniejszych ekosystemów o charakterze regionalnym bądź lokalnym.

Bibliografia

Angrosino M. (2010), *Badania etnograficzne i obserwacyjne*, PWN, Warszawa.

Birofilia, <https://birofilia.org/historie/rok-2018-w-pspd.html>, dostęp: 24.02.2019.

Bratnicki M. (2004), *Przedsiębiorczość organizacyjna: imperatyw, dialektyka, mity i dynamika deformacji* [w:] J. Rokita, W. Grudzewski (red.), *Przedsiębiorczość a zarządzanie korporacjami*, Wyd. Górnoślaska Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfantego, Katowice.

Carsrud A.L., Johnson R.W. (1989), *Entrepreneurship: a social psychological perspective*, „Entrepreneurship and Regional Development”, 1, ss. 21–31.

Castells M. (1996), *The Rise of the Network Society*, Blackwell, London.

Chmielobrody, <https://chmielobrody.wordpress.com/2016/11/30/o-przydatnosci-bloggerow-slow-kilka/>, dostęp: 10.01.2019.

Choromański A. (2015), *Osoba ludzka jako „byt relacyjny” – antropologiczne fundamenty eklezjologii Soboru Watykańskiego II*, „Studia Teologii Dogmatycznej”, 1, ss. 58–87.

Cichocki P., Jędrkiewicz T., Zydel R. (2012), *Etnografia wirtualna* [w:] *Badania jakościowe t.2*, D. Jemielniak (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Ciesielski M. (2005), *Sieci gospodarcze a konkurencyjność firm, branż i regionów*, „Log-Forum”, 1(2), ss. 1–10.

Dagnino G.B., Le Roy F., Yami S., Czakon W. (2008), *Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?* „Przegląd Organizacji”, 6, ss. 3–7.

Dubini P. (1989), *The influence of motivations and environment on business start-ups: Some hints for public policies*, „Journal of Business Venturing”, 4(1), ss. 11–26.

Haviernikova K., Okręglińska M., Lemańska-Majdzik A. (2016), *Cluster cooperation, and risk level in small and medium-sized enterprises*, „Polish Journal of Management Studies”, 14(2), ss. 82–92.

<https://www.visitgdansk.com>, dostęp: 20.02.2019.

Iansiti M., Levien R. (2004), *The keystone advantage: What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability*, Boston, MA: Harvard Business Press.

Isenberg D. (2010), *The Big Idea: How to Start an Entrepreneurial Revolution*, „Harvard Business Review”, 88 (6), ss. 41–50.

Jemielniak D. (2013), *Netnografia, czyli etnografia wirtualna – nowa forma badań etnograficznych*, „Prakseologia”, (154), ss. 97–116.

Kamiński A. (2019), *Co z tym Piwowarem?*, „Piwowar”, nr 29, s. 1.

Kopczewski M. (2011), *Rola menedżera we współczesnym zarządzaniu organizacją*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem/Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją”, 2, ss. 38–46.

Kostera M. (2003), *Antropologia organizacji: Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Krakowska szkoła Browarnicza, <https://ksb.edu.pl>, dostęp: 20.02.2019.

Lis H., Lis P. (2009), *Kuchnia Słowian. O żywności, potrawach i nie tylko...*, Egis, Kraków.

Mason C., Brown R. (2014), *Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship, Background paper prepared for the workshop organised by the OECD LEED Programme and the Dutch Ministry of Economic Affairs on Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship*, The Hague, Netherlands.

Moore J.F. (1993), *Predators and prey: a new ecology of competition*, „Harvard Business Review”, vol. 71, nr 3, ss. 75–86.

Niemczyk L. (2017), *Mikrobrowary jako element rozwoju regionalnego w Polsce i na Podkarpaciu*, „Przedsiębiorstwo i Region”, nr 9, ss. 49–57.

Piwna Zwrotnica, <https://www.piwnazwrotnica.pl>, dostęp: 15.01.2019.

Po pierwsze – integracja, „Piwowar”, Kwartalnik Polskiego Stowarzyszenia Piwowarów Domowych, nr 27, 2018, ss. 2–4.

Polskie Stowarzyszenie Piwowarów Domowych, <https://pspd.org.pl/sedziowie/kurs-sedziowski-pspd/>, dostęp: 10.02.2019.

Poszumska U. (2017), *Branża piwna. Nawarż sobie (i innym) dobrego złotego napoju*, „Marketing i Biznes”, 12.05.2017, <https://marketingibiznes.pl/biznes/branza-piwna/>, dostęp: 12.10.2018.

Sipa M., Gorzeń-Mitka I., Skibiński A. (2015), *Determinants of Competitiveness of Small Enterprises: Polish Perspective*, „Procedia Economics and Finance”, 27, ss. 445–453.

Spigel B. (2015), *The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems*, „Theory and Practice”, June, ss. 49–72.

Stam E. (2018), *Measuring entrepreneurial ecosystems*, „Entrepreneurial ecosystems”, Springer, Cham, ss. 173–197.

Stam E., Spigel B. (2017), *Entrepreneurial Ecosystems, forthcoming* [w:] Blackburn R., De Clercq D., Heinonen J., Wang Z. (red.), *Handbook for Entrepreneurship and Small Business*, London: SAGE.

Stanienda J. (2012), *Strategia kooperacji w klastrach*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie,” 1, ss. 181–192.

Stańczyk-Hugiet E. (2015), *Strategicznie o ekosystemie biznesu*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania”, 32(2), ss. 395–407.

Steier L., Greenwood R. (2000), *Entrepreneurship and the Evolution of Angel Financial Networks*, „Organization Studies”, 21(1), ss. 163–192.

Suszek-Namroży A., Mironiuk K. (2017), *Postawy i zachowania konsumentów do 40. roku życia na rynku piwa*, „Zeszyty Naukowe Akademii Morskiej w Gdyni”, nr 99, ss. 96–102.

Tomski P. (2016), *Sieć społeczna przedsiębiorcy w teorii i praktyce zarządzania małą firmą*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu, https://www.upwr.edu.pl/studia/44732/technologia_piwowarstwa.html, dostęp: 20.02.2019.

Aída Dinorah García Álvarez

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Víctor Hugo Robles Francia

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Adriana Mariela de la Cruz Caballero

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Diversificación e Innovación. Desafíos de una empresa familiar en la agroindustria “Caso Hacienda la Victoria”

Diversification and Innovation. Challenges of a Family Business in the Agroindustry „Caso Hacienda la Victoria”

Abstract: Currently, agroindustrial companies are an important driver of economic development in Mexico. These types of companies face challenges for their preservation, development and dissemination of their culture. However, innovation and diversification of its products and services are an alternative social and economic boost that benefits the region and the country. The objective of this research is to carry out an analysis and propose strategies for the incorporation of new products and services to the Entrepreneur-Owner of the „Hacienda la Victoria”, currently a producer of cocoa, also of coconut, pepper, orange, tomato and banana. For this research, the case study method was used, measuring and recording the behavior of the people involved in the studied phenomenon [Yin 1989], in combination of obtaining data from a variety of qualitative as well as quantitative sources: documents, records of archives, direct interviews, direct

* adgaral@gmail.com

** vicrob13@yahoo.com.mx

*** adriana18100@hotmail.com

observation, observation of participants and facilities or physical objects [Chetty 1996]. The results are framed in an in-depth theoretical review about the study, trends of the agro-industries, analysis of the case of the „Hacienda la Victoria”, and finally the proposal of diversification of new opportunities including the tourism area.

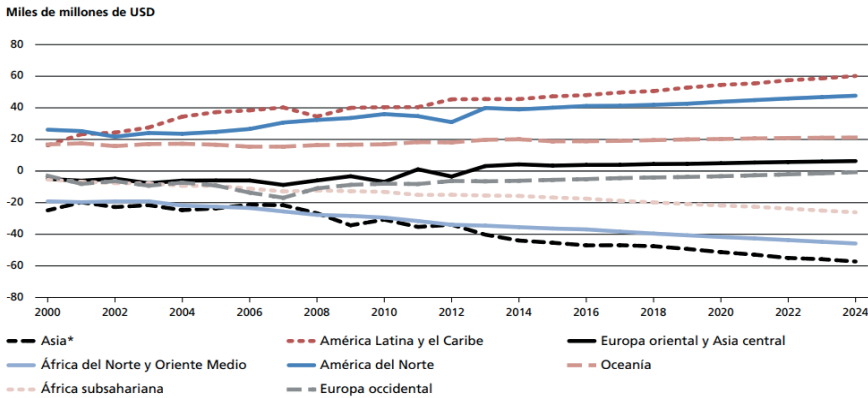
Key words: family business, agroindustry, diversification, innovation.

I.Introduccion

De acuerdo con Hidalgo [2016] en la agroindustria se produce, transforma y comercializan productos provenientes de la agricultura, ganadería, forestal y pesca, dadas la naturaleza de las actividades que competen a la agroindustria se dividen en alimentaria y no alimentaria. La competitividad de estas empresas depende del conocimiento del mercado, la demanda del consumidor, la red de proveedores de insumos y servicios y la calidad de sus productos y servicios [Espejela, Cancino, Barrera, Ybarra y Covarribias 2017].

Cabe mencionar que las tendencias globales respecto a los productos y servicios generados de la agroindustria, pueden varían en función de varios factores como el precio del petróleo, la desaceleración económica de algunos países, cambios climáticos, descensos en la demanda, crisis financiera entre otros; lo cierto es que, si la población mundial crece a un ritmo menor que la actual tasa anual del 1.7% y el mayor crecimiento sea en la India y África, se estima que la demanda de alimento disminuirá de un 2.2% anual a un 1.5%, con índices más altos en países desarrollados pasando de un 3.7% pasando a un crecimiento en la demanda de un 2.4% [Riveros y Gámez 2014]; de igual forma según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO 2015] el 95 % del crecimiento del consumo entre el año actual y 2024 tendrá lugar en el mundo en países en desarrollo; se considera que América Latina, América del Norte y Europa Oriental y Asia Central aumenten considerablemente sus exportaciones agrícolas hacia el año 2024.

Figura 1. Evolución del comercio de productos agrícolas por region en 2000 al 2024: Exportaciones netas de cereales, semillas oleaginosas, cultivos azucareros, carnes, pescado y productos lácteos evaluadas a los precios de referencia internacionales a valores constantes de 2004–06. Los datos de 2014 en adelante son previsiones. *"Asia" comprende toda Asia excepto Asia central e incluye Asia sudoriental, Asia meridional y Asia oriental (incluida China).



Fuente: FAO y OCDE. 2015. OCDE-FAO Perspectivas agrícolas 2015–2024. París, Publicaciones de la OCDE.

a) Generalidades de la agroindustria en México

Actualmente, las expectativas de la agroindustria en México, presentan oportunidades de Desarrollo a partir de la propuesta de reactivar la economía del país, a partir del impulso y Desarrollo de los sectores económicos.

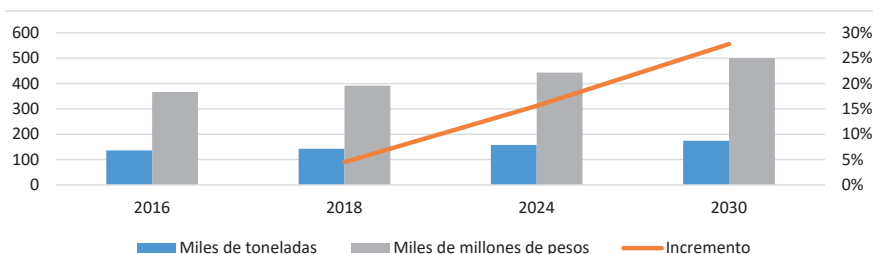
La transición en la Dirección Política de México, permite nuevas expectativas para los agronegocios, debido a los nuevos contextos de culturalidad a partir del fenómeno migratorio, el perfil del consumidor sobre el cuidado de la salud y los procesos innovadores en la forma de producir.

La tendencia hacia la diversificación, es la plataforma de los agronegocios hacia la prosperidad y consolidación económico en el territorio nacional e internacional.

México ha demostrado tener una fuerte presencia en los mercados nacionales e internacionales al grado de considerarse una potencia en producción de alimentos con un crecimiento por encima del 12% en 2018 respecto al 2016, a partir de la producción de alimentos de alta calidad, derivado del manejo del suelo y las ventajas de la diversidad de climas en el país, así como la mano de obra cuidadosa y especializada en los cultivos [Martínez 2018].

La “Planeación Agrícola Nacional 2017–2030”, pretende implementar acciones que propicien proyectos en regiones estratégicas relacionadas a las condiciones agroclimáticas que favorezcan el mercado y sea el detonante en el desarrollo agroindustrial de las regiones que conforman el país y sea propicio para la competitividad [SAGARPA, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación 2016]. Por lo que se espera que el incremento en producción llegue a un 27.8% al año 2030 (ver figura).

Figura 2. Proyección de producción agrícola nacional 2017–2030. La producción máxima estimada es con base en rendimiento históricos y el valor en pesos de la producción es conforme al promedio de los precios de cada uno de los cultivos estratégicos (entre ellos está el trigo, maíz, caña, café, frijol, avena, cacao, oleaginosas, manzana, sorgo, arroz, agave, aguacate, mango, piña, coco, cítricos, vainilla, papaya, palma de aceite, chiles, etc.). Adaptado de “Planeación agrícola nacional 2017-2030” en SAGARPA, 2017. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/255627/Planeaci_n_Agr cola_Nacional_2017-2030-_parte_uno.pdf.



b) Oportunidades de Diversificación en la agroindustria

En base a los resultados de SAGARPA [2018] en 2017 Tabasco obtuvo volúmenes mayores a 3,780 miles de toneladas en cultivos de caña, plátano, naranja, limón, palma de aceite, piña, maíz, sorgo, sandía, hule, cacao, yuca y papaya; de estos el cacao se espera tenga un 77% incremento acumulado entre 2016 y 2030 [SAGARPA 2017].

Los dueños de los agronegocios han experimentado la necesidad de diversificar sus actividades a partir de la competitividad en la producción distribución y comercialización de sus productos. Así en los contextos de desarrollo, reactivar la economía de las organizaciones es sostenida por la función y visión competitiva del empresario, manteniendo siempre el patrimonio como activo principal y más importante [Marvin Blanco & Hernando Riveros 2011], otra forma de garantizar mayores rendimientos en

cuanto a hectáreas por cultivos así como económicos, es el implementar la tecnologías como sensores para monitorear los cultivos en tiempo real, drones para la irrigación de cultivos y el riego inteligente; lo cual requiere esquemas de financiamiento para el agricultor [Lara 2017].

Una propuesta innovadora de implementación en zonas agrícolas rurales, que genera una estrategia de diversificación es la proyección del agroturismo, la cual es conocida por ser una actividad que explota tanto granjas como plantaciones; por lo que incluye no solo visitas a estas áreas sino de la participación activa de los turistas en las actividades que concierne a la agricultura, horticultura, o agroindustrial [Gómez, Mendoza y Velázquez 2015].

En ella los participantes de cierta acción adquieren otros ingresos por la diversificación turística que prestan, permitiendo que el turista adquiera familiarización con los trabajos agropecuarios [Barrera 2006 citado por Morales Zamorano, Cabral Martell, Aguilar Valdes, Velasco, & Holguín Moreno 2015; Gómez, Mendoza y Velázquez 2015].

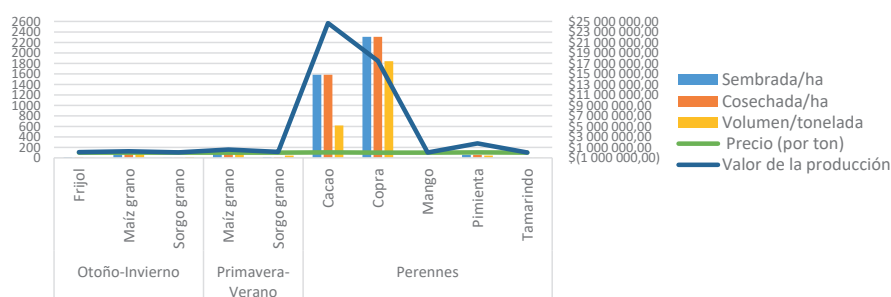
Sin embargo, la organización de la agroindustria no se libera de los inconvenientes por parte de los actores sociales, como lo son empresas, productores agrícolas, jornaleros, agentes del estado y consumidores, ellos caracterizan por su mezcla sociocultural y su compleja diferencia de intereses contradictorios [Long 1998; Rodríguez 1998 citado por Fletes Ocón 2006].

c) Proyección de agronegocios en Paraíso Tabasco

En el mundo de los negocios, el tamaño de las compañías no siempre es lo más importante. En Tabasco las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen la esencia de su desarrollo económico, ya que contribuyen significativamente a la generación de empleos. Las opciones de negocio para Tabasco son las siguientes:

Agroindustria. Por su localización en la llanura costera del Golfo Sur, los suelos de Tabasco son de alta calidad para la producción de casi cualquier cultivo. La agricultura es uno de los usos con mayor proporción, alcanzando 26% del total del territorio. Dentro de los cultivos más importantes se encuentran las frutas tropicales y cítricos como: la caña de azúcar, naranja, pina, mamey, tamarindo, sandía, melón, zapote, guanábana, limón, maíz, los más relevantes cacao y coco (ver figura 1).

Figura 3. Estadística de producción agrícola en el año 2017 en el municipio de Paraíso. Divididos por ciclo productivo. La siembra y el cocheche dan el mismo número en hectáreas, debido a que no hubo siniestros. El volumen esta calculado en toneladas y precio y valor de producción en pesos mexicanos. Adaptado de “Estadística de producción agrícola” por SAGARPA, 2018, recuperado de <http://infosiap.siap.gob.mx/gobmx/datosAbiertos.php>.



La producción de productos ganaderos ofrece oportunidades potenciales de negocio a las plantas procesadoras de quesos, yogurt, helados, leche en polvo, sueros, etcétera. La región de la Chontalpa integrada por los municipios de Cárdenas, Comalcalco, Cunduacán, Huimanguillo, Jalpa de Méndez, Nacajuca y Paraíso, es donde se concentran estas actividades [Ponce 2008].

Paraíso es uno de los 17 municipios que integran el Estado de Tabasco, México. Su nombre deriva de un árbol frondoso perteneciente al género de las meláceas el cual crecía en forma abundante en el lugar donde sería finalmente fundada dicha ciudad, al rededor del año 1823.

El municipio de Paraíso se localiza en la región del río Grijalva en la subregión conocida como Chontalpa en el estado de Tabasco. Debido a la posición geográfica que tiene en el mapa de la República Mexicana, se encuentra situado entre las coordenadas: 18° 24' 00" latitud norte y entre 93° 13' 59" longitud oeste. Es importante saber que de acuerdo a las diferentes elevaciones que hay en dicho municipio, se encuentra situado a una altura promedio de 10 metros sobre el nivel del mar (msnm). Presenta una superficie territorial de aprox. 377.55 kilómetros cuadrados.

Figura 4. Mapa de Tabasco. Ubicación de Municipio de Paraíso



Fuente: Portal oficial.

Extensión Territorial

El municipio Paraíso tiene colindancias territoriales al norte con el Golfo de México y el municipio de Centla, al sur con Jalpa de Méndez, Comalcalco y Cárdenas, al este una vez más con los municipios de Centla y Jalpa de Méndez y al oeste nuevamente con Cárdenas y con el Golfo de México. También es importante saber que el municipio de Paraíso no cuenta con un escudo o glifo, debido a eso es utilizado el diseñado por su ayuntamiento. En otros datos, el INEGI realizó el conteo de población en el 2010 y dio a conocer los resultados señalando que el municipio de Paraíso cuenta con un total de 86,632 habitantes.

Características y Uso de Suelo

La región pertenece a la era cenozoica, período cuaternario; su composición es de rocas sedimentarias, aluvial, lacustre, litoral y palustre.

La mayoría de la superficie municipal está clasificada como gleysoles, que son suelos generalmente de textura arcillosas o francas, presentando problemas de exceso de humedad por drenaje deficiente.

En el norte del municipio, limitando con el Golfo de México, se tienen suelos arenosos con bordos de playa clasificados como rogosoles; alrededor de las principales lagunas y cerca de la costa se tienen suelos clasificados como solonchak, que son suelos salinos, debiéndose esta característica a la cercanía con el litoral del Golfo.

Actividades Productivas

El municipio tiene una superficie de 57,755 has. de acuerdo al Cuaderno Estadístico Municipal. Ed. 1998 del INEGI, la superficie agrícola ocupaba el 17%, la pecuaria 16%, la forestal 12% y el 55% restante estaba destinada para áreas urbanas, cuerpos de agua y áreas improductivas.

Sin embargo, a pesar de ser un importante centro de visión Turística, Paraíso requiere de una infraestructura adecuada que le permita su desarrollo económico en el sector de la agroindustria. El municipio presenta una vasta cartera de proyectos estratégicos prioritarios que solamente con participación de la inversión privada y el gobierno estatal y federal serán posibles sus realizaciones, sin embargo, se presentan algunas alternativas que merecen la pronta atención de solucionarse y permitir la viabilidad municipal en su desarrollo económico y turístico. Algunos de estos necesitan un presupuesto demasiado alto por lo que requiere la participación de los sectores social y privado [H. Ayuntamiento de Paraíso 2010].

Agroindustrias Familiares

La agroindustria familiar no puede generalizarse como todo productor que siembra o tiene una actividad ganadera para autoconsumo en una pequeña parcela, ya que dentro de esta categoría se encuentran los productores con diferentes: niveles de capitalización, cantidades de empleados, extensiones de tierra, aplicaciones tecnológicas en riego y embalajes entre otros; también para dar sentido al concepto se debe retomar las formas de vida en cada zona geográfica y su postura ante cuidado del medio ambiente [Lattuada].

Es así, como la agroindustria familiar se caracteriza “por la complejidad de los procesos sociales y económicos que lo involucran, particularmente en el agregado de valor, la comercialización de sus productos y los distintos aspectos organizacionales” [Lattuada 2014, p. 7].

En base con Riveros y Gámez [2014] En América Latina según cifras de la FAO, las agroindustrias son atendidas por la modalidad familiar en un 80%, a su vez generan el 70% del empleo agrícola de la región; para el caso de estas microempresas, sus productos son ofertados en los mercados locales, ferias, tiendas, pequeños comercios, supermercados, entidades gubernamentales y escuelas, lo cual implica la participación de intermediarios.

Metodologia

Esta investigación es de tipo no experimental, transversal y descriptiva con un enfoque mixto siendo la parte cuantitativa la recopilación de datos estadísticos de las tendencias de los agronegocios en las zonas más importantes del Estado de Tabasco, la parte cualitativa se sustenta a través de los resultados de una entrevista a profundidad realizada al actual propietario de la Hacienda "la Victoria", lugar donde se elabora el estudio de caso como diseño metodológico que busca determinar las bases y argumentos para la diversificación e innovación en actividades y servicios de dicha Hacienda.

Considerando la revisión bibliográfica, se recolecta información especializada en agronegocios en revistas, libros y estadísticas en catálogos del Estado de Tabasco y que forman parte de la colección histórica y demográfica de cada uno de los 17 municipios del estado de Tabasco; de igual forma se integra información rescatada de la administración actual en el municipio de Paraíso, para el periodo 2018-2030. Todo esto para tener 3 Etapas de estudio en la investigación la de preparación, diagnóstico y de futura implementación o activación de acciones.

Descripcion del caso

Hacienda Productora de Cacao "La victoria"

El proceso histórico de la Hacienda Productora de Cacao "La victoria", antes "La Fe", identifica dos etapas importantes: La conformación en el año de 1965, con la adquisición y población de su nuevo dueño el Sr. Felipe Cancino Superano, y la segunda etapa en la reactivación competitiva de la Hacienda a partir del enfoque Agroindustrial a cargo del actual Propietaria y Tercero en línea sucesoria en el manejo de la Empresa a cargo del Sr. Andrés Cancino Evia. En este periodo la característica principal de esta organización estaba enfocada a la ganadería. Sin embargo, el uso intenso y los elementos de la naturaleza, forman la base para que el propietario visualice una tierra suficientemente fértil para la conversión en una plantación productora de frutos de Calidad, por lo que se inicia los trabajos hacia el objetivo de plantar árboles de cacao. Padre e hijo, trabajaron en ella, pero con el boom del petróleo en los años 70's en Tabasco gran parte de la población dejó atrás la agricultura olvidándola por años, aunado a ello, en el estado se sufrió de plagas que atacaron fuertemente este

tipo de plantaciones, mismas que hasta el día de hoy repercuten en algunos árboles de la zona.

En años pasados el auge petrolero tuvo un descenso significativo y con ello el empleo de cientos de familias tabasqueñas se vio afectado. Razón por la que, en 2016, El Sr Andrés Enrique Cancino Pulido, decide “recuperar la grandeza de este fruto tan importante en nuestra entidad y el mundo entero, queriendo devolver a la tierra el cuidado y amor que necesita, siendo fuente de empleos y brindando a quienes desconocen del cacao y el chocolate una oportunidad de sorprenderse y valorarlo”.

Actualmente la Hacienda “La Victoria”, decide ser el modelo de una organización hacendaria con enfoque hacia la innovación y la diversificación, con estrategias hacia el atractivo Turístico Agroindustrial de Experiencia, el interés del posicionamiento de sus productos, así como los recursos potenciales para la producción-transformación-comercialización que valore los recursos culturales, históricos y sociales del lugar de origen.

La base de la organización de la Hacienda, está reconocida en su alto valor por contar con recursos agroecológicos tales como el suelo fértil, la abundancia en agua, las condiciones climáticas, además de los paisajes que regala el sol el mar, y la abundante vegetación, que favorecen la producción y la agregación del valor.

Las bases filosóficas de la “Hacienda la Victoria” y de comportamiento están descritas a continuación:

Filosofía

Localizados en la Chontalpa tabasqueña, cuna del chocolate, Hacienda “La Victoria” es una finca de 38 hectáreas que trabaja en la recuperación, enseñanza y amor por una de las herencias más valiosas que dejaron nuestros antepasados, el cacao.

¿Quiénes somos?

- Somos una empresa de productos/servicios donde:
- Cuidamos del manejo de cada árbol de cacao y la limpieza del terreno, mejorando así las condiciones de desarrollo de la planta y su producción.
- Vinculamos a los visitantes con la naturaleza, el amor por la tierra y las actividades que promueven las acciones responsables con nuestro entorno.
- Realizamos recorridos guiados y talleres relacionados con esta actividad agrícola.
- Recibimos y trabajamos con jóvenes voluntarios/estudiantes, dispuestos a aprender sobre el cultivo y procesos del cacao.

Misión

En Hacienda la Victoria estamos comprometidos con el rescate de las plantaciones de cacao, trabajando de la mano con la agricultura orgánica obteniendo como resultado, el cuidado consciente y amigable con la naturaleza, además de productos libres de químicos y procesos dañinos tanto para el medio ambiente como para el ser humano.

Visión

Estamos en la búsqueda de mejorar día a día la calidad de nuestro producto y plantaciones, con ello Hacienda la Victoria asegura ser punto de referencia para consumidores de cacao, productores y turistas quienes gozarán de la experiencia real del cacao y el chocolate.

Valores

- Compromiso con el medio ambiente
- Responsabilidad
- Empatía
- Honestidad
- Competitividad
- Innovación
- Disciplina

Figura 5. Logo Hacienda la Victoria



Fuente Hacienda la Victoria 2018.

Resultados

Uno de los mayores desafíos para la agroindustria, la constituye la diferenciación, calidad y la innovación en los resultados.

La vinculación empresa-gobierno es determinante para consolidar los esfuerzos del trabajo en familia y mejorar los ingresos.

Los esquemas de participación productiva de la Hacienda la “Victoria”, muestra su potencial a partir de: “La diversificación de nuevas oportunidades de agronegocios quien tradicionalmente estaba más orientado a la producción”.

1. Reactivación de la Tierra para el manejo en la producción del cacao y coco tradicionalmente con el esquema familiar de siembra la inclusión del sistema orgánico y nuevas plantaciones de pimienta, naranja, tomate y plátano. Esto en base a la Tabulación de necesidades y aprovechamiento de la tierra, aspectos climáticos y lugar de origen para el sembradío.
2. La Inclusión del uso de la tecnología para la asistencia agronómica. Maquinaria para tratamiento de tierra y para sistemas de producción.
3. Infraestructura Turística. Con apoyo de la Permacultura en el diseño ecológico con Características de ecosistema natural. Esta propuesta da origen para la incursión del turismo en apoyo y vinculación con órdenes de gobierno municipal. El modelo se nombra: Organización de Actividades Turísticas con la filosofía “Gente que aprenda” [Cancino P., Andrés 2018].
4. Canales de Comercialización. El esquema de ventas directas con canales relativamente cortos en territorios cercanos a la región Tabasco.
5. Participación de Talleres para la formación de capacidades agroindustriales. Fabricación, producción diversificada (chocolate, dulces, café, y bebidas regionales como el pozol).
6. Oportunidades de negocio con características innovadoras y de cultura emprendedora. Producción en toneladas de cacao para ventas al por mayor, (alegrón-preparación, cosecha- y producción rezagada) apertura de establecimientos de productos diversificados y relacionados con el agro-negocio (pozolería doña Beca). Aprovechamiento del área natural (parque acuático). Preparación de museo, talleres, pista deportiva para ciclismo de montaña. Muestra de chocolate Refinado para el extranjero, (Holanda) resultado del reconocimiento como el segundo mejor chocolate en la fiesta del tamal y el chocolate 2019, organizado por el ayuntamiento de Paraíso Tabasco en México.

Conclusiones

Los recursos del territorio nacional mexicano presentan oportunidades de desarrollo rural y de turismo. El agronegocio es una oportunidad para la innovación y desarrollo de esquemas (rural y ecoturismo).

La agricultura orgánica es demandada para proyectos nuevos.

La activación económica es urgente en todas las regiones de México. Y es una fórmula que garantiza un alto número de oportunidades, por sus características de suelo fértil, variaciones climáticas distribuidas en todas las áreas geográficas, el agua, la vegetación, la biodiversidad.

El apoyo Gobierno-Empresa en los agronegocios es una visión complementaria que cobra especial relevancia si desde este momento se empieza a valorizar nuevamente el trabajo de las familias rurales.

Los estudios de casos permiten identificar la instrumentación en las organizaciones y son un referente para replicar en otros lugares, así como para el acceso de la información en materia de oportunidad e innovación en esta área y para la disponibilidad del recurso del gobierno para apoyo en sus operaciones.

Bibliografía

Budowski G. (2001), *Modalidades agro turísticas y sus limitaciones*, disponible en: www.una.ac.cr/ambi/ambien-tico/107/budowski.htm.

Espejela A., Cancino A., Barrera A., Ybarra C., y Covarrubias I. (2017), *Análisis de la red de valor e innovación de la agroindustria de cacao en Tabasco*, Trabajo presentado en XI Congreso de la asociación española de economía agraria sistemas alimentarios y cambio global desde el mediterráneo, 303-308, Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Cristhian_Vega-Quezada/publication/319620939_El_potencial_de_las_sinergias_agricultura-bioenergia_en_la_reduccion_de_la_pobreza_el_estudio_de_caso_en_Ecuador/links/59cbd58f45851556e982f57d/El-potencial-de-las-sinergias-agricultura-bioenergia-en-la-reduccion-de-la-pobreza-el-estudio-de-caso-en-Ecuador.pdf#page=303.

FAO, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2015), *El estado de los mercados de productos básicos agrícolas*, Recuperado de: <http://www.fao.org/3/a-i5090s.pdf>.

Fletes Ocón H.B. (2006), *Cadenas, redes y actores de la agroindustria en el contexto de la globalización. El aporte de los enfoques contemporáneos del desarrollo regional*. Espiral, Estudios sobre Estado y Sociedad.

García Ruiz M., Hernández Alvarado R., Domínguez Martínez H., Hernández Nava R., Sánchez M.L. (2012), *Aprovechamiento de residuo agroindustrial: cascara de cacao para la extracción de pectinas y su aplicación en una mermelada*, Memorias del 2 do simposio internacional de investigación multidisciplinaria, Guatemala, Editores José Ulises González de la Cruz, Alfonso Castillo Domínguez, María Concepción de la Cruz Leyva, Sandra Aguilar Hernández, Eloisa Mendoza Vázquez, Recuperado de: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31858270/memorias_simposium_multidisciplinario.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1551845305&Signature=nuCMK%2BTwUXJadSuZKGFILzR%2FD9o%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DINVASIONES_RECIENTES_DE_PECES_EXOTICOS_E.pdf#page=91.

Gómez J., Mendoza D., Velazquez R.M. (20 de noviembre de 2015), *Agroturismo en el desarrollo turístico sustentable de San Juan Chicomezúchil, Oaxaca, México*, Trabajo presentado en el XX Encuentro Nacional sobre Desarrollo Regional en México, en

Cuernavaca, Morelos. Recuperado de: <http://ru.iiec.unam.mx/3004/1/Eje11-060-Gomez-Mendoza-Velazquez.pdf>.

H. Ayuntamiento de Paraíso (2010), *PARAÍSO. Obtenido de Enciclopedia de Los Municipios y Delegaciones de México*; Estado de Tabasco: <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM27tabasco/municipios/27014a.html>.

Hidalgo Juárez U.A. (2016), *El capital humano para el logro de la competitividad, en las MiPymes del sector agroindustrial, de Tabasco. Memoria del 5 to Simposio Internacional de investigación multidisciplinaria*, Tabasco, México, octubre (20159). Recuperado de: http://www.archivos.ujat.mx/2016/div_rios/publicaciones/Memoria-5-SIIM-6ENIC.pdf#page=229.

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/433731/Expectativas_Enero_2019.pdf.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) (2010), *Desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural en América: Conceptos, instrumentos y casos de cooperación técnica*, San José, C.R.

Lara R. (24 de octubre de 2017), *La tecnología es el „socio“ que necesita el sector agroindustrial en México*, "Expansión", Recuperado de: <https://expansion.mx/empresas/2017/10/24/la-tecnologia-es-el-socio-que-necesita-el-sector-agroindustrial-en-mexico>.

Littuada M. (2014), *Las asociaciones económicas no cooperativas de la agricultura familiar estudios de casos y lecciones aprendidas en sus procesos de surgimiento y consolidación*, Buenos Aires, Argentina: Instituto Iberoamericano de Cooperación para la agricultura, Recuperado de: <http://www.iica.int/sites/default/files/publications/files/2015/B3367e.pdf>.

Martínez M.P. (22 de marzo de 2018), *México se constituye una potencia en producción de alimentos*, "El economista", Recuperado de: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Mexico-se-constituye-como-una-potencia-en-produccion-de-alimentos-2018-tendra-3-20180322-0061.html>.

Marvin Blanco M., Hernando Riveros S. (Oct-Dic de 2011), *El agroturismo como diversificación de la actividad agropecuaria y agroindustrial. Desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural en América Latina y el Caribe*, "Conceptos, instrumentos y casos de cooperación técnica", 17(49), pp. 117-125.

Morales Zamorano L., Cabral Martell A., Aguilar Valdes A., Velasco A.L., Holguín Moreno O. (julio-diciembre de 2015), *Agroturismo y Competitividad, Como Oferta Diferenciadora: El Caso*. (S. M. A.C., Ed.), „Revista Mexicana de Agronegocios”, vol. 37, pp. 185–196.

Morett Sanchez J.C. (1986), *Panorama general de la agroindustria en México*, „Revista de Geografía Agrícola”, (11–12), pp. 23–47.

Ponce A. (03 de octubre de 2008), *Un paraíso para emprender*, *Entrepreneur*, Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/260998>.

Riveros H., Gámez J.M. (2014), *Tendencias de los mercados agroalimentarios, diferenciación por segmentos y principales actores* [en:] M. García, M. Núñez (Eds.), *Desarrollo de los negocios en América Latine y el Caribe*, (pp. 19–34), Costa Rica: Instituto Iberoamericano de Cooperación para la agricultura. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=GMfDBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA19&dq=related:eeO_UWxxl8o8CM:scholar.google.com/&ots=ivwVhQLc1V&sig=tR-GEje1r9Hoqp12liPkEc6GnMk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.

SAGARPA (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación) (2016), *Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural 2017– 2030*, México, Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/255627/Planeaci_n_Agr cola_Nacional_2017-2030-_parte_uno.pdf.

SAGARPA, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (2018), *Cierre Estadístico de la Producción Agrícola 2017*, Recuperado de: <https://www.gob.mx/siap/articulos/cierre-estadistico-de-la-produccion-agricola-2017?idiom=es>.

SAGARPA, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (2017), *Estadística de producción agrícola 2017*, Recuperado de: <http://infosiap.siap.gob.mx/gobmx/datosAbiertos.php>.

www.gob.mx. (16 de enero de 2019), Obtenido de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/251590/QuintoInformeDeLaboresSector2017.pdf>.

www.gob.mx. (2017), Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/255627/Planeaci_n_Agr cola_Nacional_2017-2030-_parte_uno.pdf.

www.inegi.org.mx. (enero de 2019), Obtenido de www.inegi.org.mx: <https://www.inegi.org.mx/temas/turismo/>.

Danuta Janczewska

Spółeczna Akademia Nauk

Wydział Zarządzania

Problematyka zarządzania innowacjami w procesach logistycznych w firmie rodzinnej – studium przypadku

Problems of Innovative Processes Management in Logistics – Case Study in Family Enterprises

*Innowacja jest specyficzną funkcją przedsiębiorczości,
czy też narzędziem przedsiębiorcy w celu kreowania zmiany
w ekonomicznym i społecznym potencjale przedsiębiorstw.*

P.F. Drucker [Drucker 1986, s. 42]

Abstract: The article presented problems of the innovative management of logistics processes in family enterprises. The logistics process need an individual definition in approach to innovative solutions within the innovative strategy of business. The aim of article was focused on the role of logistic management in family enterprises in light of literature and own researches. It presented and defined an innovative logistics processes based on literature and researches and formulated two theses and researched questions. They were confirmed and a model of the management of innovative logistics processes was proposed. Management logistics processess in family enterprises need a professional knowledge and using a modern technical equipment as presented in the results of the case study example.

Key words: family business, innovations, logistics processes, management

Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne utożsamiane są zazwyczaj z sektorem małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) oraz postrzegane jako odrębna kategoria firm posiadających swoją specyfikę i stanowiących wyodrębniony obszar badawczy [Sułkowski, Marjański 2014, s. 222]. Zainteresowanie firmami rodzinnymi zapoczątkował projekt *Firmy Rodzinne*, zrealizowany w latach 2009–2011 przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) i stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych [Mączyńska 2016, s. 95].

W literaturze dotyczącej badań nad przedsiębiorstwami rodzinnymi występuje luka w zakresie problematyki związanej z zarządzaniem logistycznym w tego typu firmach, zwłaszcza w kontekście kreowania przedsiębiorstwa przyszłości. Innowacyjne podejście do zarządzania przedsiębiorstwem powinno zakładać wykorzystywanie narzędzi i metod dostępnych w XXI w. i adresowanych do społeczeństwa informacyjnego [Grudzewski, Hejduk 2011, s. 95]. W ostatnich latach w Polsce wzrosło zainteresowanie tematyką przedsiębiorczości rodzinnej, jednak zakres badań w tym obszarze w Polsce nie jest tak obszerny, jak w innych krajach europejskich i USA [Popczyk 2004, s. 169].

W praktyce gospodarczej znane są duże przedsiębiorstwa rodzinne, których sukcesy są przedstawiane jako przykłady dla mniejszych firm [<https://www.money.pl/galerie/artikul/top-10-rodzinnych-firm-w-polsce,113,0,2365297.html>, dostęp: 14.11.2018].

Cel artykułu to analiza roli procesów logistycznych w przedsiębiorstwach rodzinnych, w kontekście wykorzystywania innowacyjnych rozwiązań. Celem poznawczym artykułu jest przybliżenie problematyki roli zarządzania logistycznego w firmie rodzinnej w świetle literatury oraz przedstawienie wyników badań własnych. Uzasadnieniem podjęcia takiej właśnie tematyki badawczej jest brak badań nad problematyką zarządzania logistycznego w firmie rodzinnej oraz niedostateczna liczba pozycji literaturowych w tym obszarze, zwłaszcza w aspekcie osiągania sukcesu w wyniku doskonalenia metod zarządzania procesami logistycznymi [Janczewska 2018, s. 180]. W nawiązaniu do tak określonego celu poznawczego sformułowano następujące pytania badawcze:

- P1 – W jaki sposób można zdefiniować działania logistyczne w firmie rodzinnej tworzące system logistyczny stymulujący jej rozwój?
- P2 – Czy innowacje w zarządzaniu logistycznym mogą stać się szansą na podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstwa rodzinnego?

Odpowiedzi na tak postawione pytania badawcze poszukiwano na podstawie studiów literatury przedmiotu oraz badania empirycznego będącego kontynuacją własnego projektu badawczego autorki¹. Badania prowadzono w latach 2017–2019 na terenie województw: kujawsko-pomorskiego, łódzkiego, mazowieckiego i wielkopolskiego, a uczestniczyli w nich studenci II stopnia studiów na Wydziale Zarządzania Społecznej Akademii Nauk w Łodzi. Stosowano następujące metody badawcze: studia literaturowe, badania ankietowe, wywiady bezpośrednie z właścicielami firm rodzinnych, badanie typu *case study*. Na podstawie zrealizowanych badań stworzono model zarządzania innowacjami w procesach logistycznych z uwzględnieniem specyficznych cech przedsiębiorstwa rodzinnego.

W artykule przedstawiono opis wybranego badania typu *case study* przedsiębiorstwa rodzinnego.

Znaczenie firm rodzinnych w gospodarce

Zjawiska towarzyszące przechodzeniu od gospodarki industrialnej i postindustrialnej do społeczeństwa informacyjnego widoczne są we wszystkich dziedzinach życia społecznego, gospodarczego i kulturowego [Zioło 2013, s. 11]. Na tle zmian w zakresie budowania konkurencyjności przedsiębiorstw wyraźnie zaznacza się obecność w gospodarce firm rodzinnych. Dotychczasowe badania dotyczące przedsiębiorstw rodzinnych koncentrują się głównie na ich typologii, sukcesji, międzypokoleniowym transferze kapitału, przekazaniu kompetencji w zakresie zarządzania [Popczyk 2004, ss. 35–37, Zięba 2011, s. 159]. Wykazały one istotne różnice w sposobie określania liczby firm rodzinnych w Polsce, o czym świadczą badania A. Kowalewskiej, która podaje, iż firmy rodzinne to 36% sektora MŚP [Kowalewska 2010, s. 31]. Oznacza to, że 828 tys. firm działających w Polsce deklaruje, że są przedsiębiorstwami rodzinnymi. Przynoszą one – jak wynika z raportu pt. *Firma rodzinna to marka* Instytutu Biznesu Rodzinnego – gospodarce rocznie 322 mld zł [<https://www.money.pl/galerie/artykul/top-10-rodzinnych-firm>, dostęp: 18.11.2018]. Wielu autorów podkreśla, iż w literaturze polskiej brak jest jednoznacznej definicji firmy rodzinnej, a te które się w niej przywołuje są nieprecyzyjne lub niepełne. Definicje formułowane w literaturze zagranicznej uwzględniają jeden lub wiele wymiarów firm rodzinnych i prezentują

¹ Własny projekt badawczy realizowany w Katedrze Gospodarki Elektronicznej Wydziału Zarządzania SAN w latach 2017–2018 we współpracy z dr Katarzyną Kolasińską-Morawską oraz dr inż. Martą Brzozowską.

ujęcie szerokie, pośrednie lub wąskie [Shanker, Astrachan 1996, ss. 107–124]. Odwołanie do rodzinnej struktury własności jako podstawy systemowego ujęcia wieloaspektowej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego w znaczeniu formacji znaleźć można w koncepcji Ł. Sułkowskiego i A. Marjańskiego [Sułkowski, Marjański 2006, ss. 350–351]. Do najważniejszych cech charakterystycznych firm rodzinnych należy zaliczyć: współzależność biznesu i rodziny założycielskiej, wykorzystanie zasobów rodzinnych (finansowych, rzeczowych i intelektualnych), dążenie do zachowania ciągłości międzypokoleniowej oraz familistyczną kulturę organizacyjną [Sułkowski, Marjański 2009, ss. 31–35]. W szerokim ujęciu firma rodzinna to taka, w której rodzina ma przynajmniej częściową zdolność do kontrolowania jej strategicznych działań i dąży do utrzymania owej zdolności w swoich rękach [Zięba 2011, s. 159]. W krajach wysoko rozwiniętych (głównie w krajach tzw. starej UE, a przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych) firmy rodzinne są przedmiotem wnikliwych badań od lat 90. XX w., a popularność takich analiz stale rośnie [Neubarer, Lark 1998, s. 3, Zięba 2011, s. 159]. Badania prowadzone w krajach europejskich wykazały, że błędem jest utożsamianie firm rodzinnych wyłącznie z sektorem MŚP, gdyż wśród największych przedsiębiorstw notowanych na giełdach można również znaleźć tego rodzaju przedsiębiorstwa [Popczyk, Winnicka-Popczyk 2005, s. 27]. Najbardziej ostrożne szacunki europejskich giełd pokazują, że 44% notowanych na nich firm jest w rękach rodzin [Faccio, Lang 2002, ss. 365–395]. W USA rodziny kontrolują trzecią część najbogatszych spółek umieszczonych w rankingu S&P 500 [Anderson, Reeb 2003, ss. 263–285]. W USA i Kanadzie firmy rodzinne to 80–90% ogólnej liczby przedsiębiorstw, a w Unii Europejskiej – ok. 75%. Instytut Biznesu Rodzinnego we współpracy z GUS realizuje projekt *Statystyka w firmach rodzinnych* w ramach programu COSME [http://www.ibrpolska.pl/raporty/statystyka_firm_rodzinnych/, dostęp: 10.11.2018]. Na jego potrzeby stworzono definicję firmy rodzinnej, według której jest to przedsiębiorstwo mające następujące cechy:

- Większość głosów jest w posiadaniu osoby (osób) fizycznej, która założyła firmę albo nabyła udziały w firmie lub w posiadaniu jej małżonka, rodziców, dzieci albo bezpośrednich spadkobierców dzieci.
- Głosy większościowe mogą być bezpośrednie lub pośrednie.
- Przynajmniej jeden przedstawiciel rodziny albo krewny jest zaangażowany w zarządzanie lub administrowanie firmą.
- W przypadku spółek notowanych na giełdzie – rodzina założyła lub nabyła udziały w firmie lub jej potomkowie mają 25% głosów wynikających z posia-

danego kapitału [http://www.ibrpolska.pl/raporty/statystyka_firm_rodzinych/, dostęp: 10.11.2018].

Stosunkowo niewiele badań dotyczy przebiegu procesów innowacyjnych w firmach rodzinnych. W dalszym ciągu nierozstrzygnięte pozostają chociażby takie kwestie, jak: gotowość firm rodzinnych do współpracy w obszarze innowacji z podmiotami zewnętrznymi, kształtowanie ich zdolności absorpcyjnej oraz zaangażowanie w tworzenie innowacji o wysokim poziomie oryginalności [De Massis, Frattini, Lichtenhaler 2013, ss. 19–25].

Innowacje w firmach rodzinnych w świetle literatury

Na kluczowe znaczenie innowacyjności, a w ślad za tym implementacji strategii innowacji, wskazali m.in. C.K. Hamel i M. Krishnan [Hamel, Krishnan 2010, s. 26]. Model przedsiębiorstwa innowacyjnego staje się obecnie obowiązującym standardem [Białoń 2010, s. 169]. W świetle tych zmian niezbędne staje się kreowanie kompetencji przyszłości w firmach rodzinnych, takich jak kompetencje cyfrowe oraz umiejętność korzystania z nowych mediów [Fundacja Firmy Rodzinne 2017, ss. 11–12]. Postępowanie proinnowacyjne wymaga przyjęcia przez firmę rodzinną strategii innowacji w ramach własnego systemu zarządzania. Innowacje należy traktować jako środki realizacji celów ogólnych – jednak w strategii rozwoju innowacji formułowane są one w sposób bardziej szczegółowy, z uwzględnieniem procesu twórczego [Penc 1999, s. 106].

Działania logistyczne są obecnie uważane za istotny element konkurencyjności i z tego powodu przedsiębiorstwa starają się je doskonalić, głównie w wyniku wdrażania rozwiązań innowacyjnych. Do działań logistycznych można zaliczyć:

- dostawy produktów i materiałów, części, podzespołów i zespołów;
- prognozowanie popytu i politykę zakupów;
- przepływ informacji;
- zarządzanie zapasami i ich kontrolę;
- dystrybucję oraz realizację zamówień;
- organizację transportu;
- obsługę zwrotów;
- magazynowanie;
- gospodarowanie odpadami.

Działalność innowacyjna przedsiębiorstw rodzinnych wiąże się z ich potencjałem innowacyjnym i może dotyczyć różnych innowacji, tj.: produktowych, procesowych, organizacyjnych, marketingowych, ekologicznych. W celu prawidłowego zaplanowania procesów logistycznych niezbędne jest przeprowadzenie audytu logistycznego, sporządzonego na podstawie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa rodzinnego [Janczewska 2014, s. 28]. W literaturze polskiej nie ma badań nad innowacyjnością firm rodzinnych, nieliczne są też publikacje odnoszące się do kwestii szeroko rozumianego zarządzania działalnością patentową w firmach rodzinnych oraz ich skłonności do patentowania. Przykłady innowacyjnych rozwiązań w procesach innowacyjnych na podstawie wypowiedzi właścicieli badanych firm rodzinnych przedstawiono w tabeli (zob. tabela 1).

Wdrażanie innowacyjnych rozwiązań w realizację procesów logistycznych polega na stosowaniu nowych rozwiązań technologicznych, technicznych, organizacyjnych. Wyodrębnia się również innowacje ekologiczne, zwane czasami „innowacjami zielonymi” (tzw. ekoinnowacje) [Jasiński 2014, s. 11]. W celu prawidłowego zaplanowania innowacyjnych procesów logistycznych niezbędne jest przeprowadzenie audytu logistycznego, sporządzonego na podstawie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa rodzinnego [Janczewska 2014, s. 28]. Badania amerykańskie prowadzone w firmach rodzinnych wykazują, iż przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzuje niższa innowacyjność niż firmy nierodzinne. Właściciele zmierzają przede wszystkim do utrzymania kontroli nad firmą oraz zapewnienia bezpieczeństwa członkom rodziny m.in. w wyniku unikania zachowań ryzykownych, do których zalicza się ryzykowne inwestowanie w działania badawczo- rozwojowe B&R. Szczególną uwagę należy zwrócić na kwestię aktywności patentowej firm rodzinnych [Somaya 2012, Classen, Carree, Van Gils i in. 2014, ss. 595–609]. Badania nad skłonnością przedsiębiorstw do patentowania prowadził Ł. Wściubiak [Wściubiak 2013, ss. 253–266]. Brakuje jednak danych dotyczących firm rodzinnych działających w Polsce.

Tabela 1. Zestawienie cech oraz efektów innowacji w firmach rodzinnych w sferze przemysłu i w sferze usług

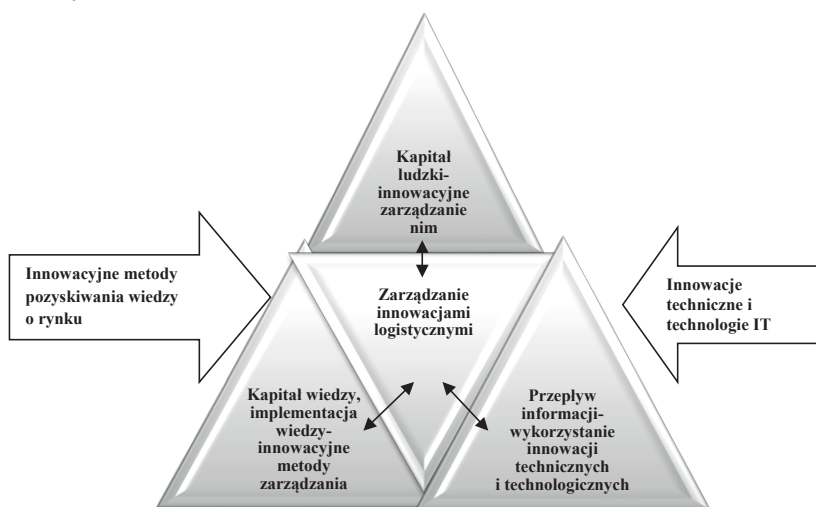
Rodzaje innowacji	Innowacje w sferze przemysłu			Innowacje w sferze usług	
	Cechy	Efekty		Cechy	Efekty
Innowacje produktowe	Znaczące zmiany produktu	Nowy lub zmodyfikowany produkt, wyższa jakość i użyteczność		Znaczące zmiany w usługach	Nowa lub zmodyfikowana usługa, wzrost liczby usługobiorców
Innowacje procesowe	Nowa lub zmieniona metoda produkcji	Wzrost efektywności produkcji, oszczędności, większy zysk dla firmy		Nowa lub zmieniona metoda realizacji usługi	Skrócenie czasu realizacji, oszczędność dla nabywcy
Innowacje organizacyjne	Zmiana kształtu hierarchii organizacyjnych, usprawnienie procesów i podejmowanie decyzji	Lepsza organizacja pracy, niższe koszty, wzrost zysków		Lepsze wykorzystanie zasobów, lepsza organizacja pracy	Wzrost efektywności, wyższy standard obsługi i serwisowania klientów
Innowacje marketingowe	Nowe lub udoskonalone metody oddziaływania marketingowego	Szybsza komunikacja z rynkiem, wzrost dynamiki sprzedaży, nowe relacje z klientem		Nowe lub udoskonalone metody marketingu usług, budowanie wizerunku firmy i marki, budowanie relacji z klientem	Lepsza pozycja rynkowa, dobre relacje z klientami
Innowacje ekologiczne	Stosowanie technologii, materiałów i surowców przyjaznych dla środowiska naturalnego	Zmniejszenie zagrożenia dla środowiska, poprawa wizerunku mikrofirmy. Zmniejszenie opłat środowiskowych		Stosowanie techniki świadczenia usług przyjaznych dla środowiska. Zmniejszenie opłat środowiskowych	Lepszy wizerunek firmy w oczach klientów, możliwość uzyskania prestiżowych certyfikatów, poprawa pozycji konkurencyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Janczewska 2012, ss. 11–30].

Model równowagi zarządzania innowacjami w procesach logistycznych

Na podstawie przeprowadzonych badań zaproponowano model zarządzania logistycznego, w którym uwzględniono elementy mające wpływ na innowacje w procesach logistycznych (zob. rysunek 1). Model równowagi zarządzania logistycznego został pozytywnie zweryfikowany w opisywanej w dalszej części artykułu firmie Sante.

Rysunek 1. Model równowagi – obszary innowacji w zarządzaniu logistycznym przedsiębiorstwem



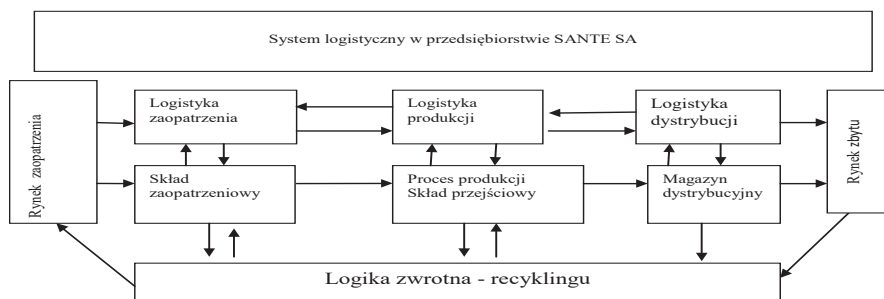
Źródło: opracowanie własne na podstawie referatu pt. *Zarządzanie usługami logistycznymi w świetle rozwoju przedsiębiorczości lokalnej*, wygłoszonego przez autorkę 3.XII.2018 r. na Międzynarodowej Konferencji pt. *Problematyka badawcza geografii przemysłu i usług*, zorganizowanej przez Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie oraz Komisję Nauk Ekonomicznych i Statystyki Polskiej Akademii Nauk – Oddział w Krakowie.

Determinanty równowagi pomiędzy poszczególnymi elementami składowymi wynikają z indywidualnych cech, takich jak: kapitał ludzki, kapitał wiedzy oraz przepływ informacji. Dopasowanie elementów jednoznacznie określa poziom zarządzania logistycznego, a jednocześnie elementy te mogą być doskonalone i rozwijane. Zaprezentowany model równowagi zarządzania logistycznego wymaga weryfikacji za pomocą dalszych badań mających na celu indywidualne definiowanie jego elementów składowych.

Studium przypadku – innowacje w procesach logistycznych w firmie rodzinnej

Współczesne przedsiębiorstwa rodzinne tworzą własne systemy zarządzania bazujące – jak zauważa K. Leszczewska – na posiadanych zasobach oraz zgodne z aktualnymi wymaganiami otoczenia, a także – co podkreśla K. Wach – prowadzące do umiędzynarodowienia działalności gospodarczej [Leszczewska 2015, s. 189, Wach 2017, s. 205]. Zgodnie z tymi tezami postępuje badana firma – Sante. Przedsiębiorstwo Sante (*sante* z jęz. fr. – zdrowie) funkcjonuje w Polsce od 1992 r. jako firma rodzinna, a obecnie ma status spółki jawnej. Jej właścicielami są trzej bracia. Do pracy z roku na rok dołączają dzieci właścicieli, dbając o dobre imię firmy, markę, rozpoznawalność oraz dobry PR. Misją firmy Sante jest dostarczanie żywności najwyższej jakości, mającej korzystny wpływ na zdrowie i samopoczucie, oraz propagowanie wiedzy o prawidłowym odżywianiu i zdrowym stylu życia. Obecnie Sante jest liderem na rynku produktów śniadaniowych i ekspertem w dziedzinie żywności funkcjonalnej w Polsce. Firma sprzedaje swoje produkty na rynku lokalnym, krajowym oraz międzynarodowym, także na innych kontynentach. Po niemal 27 latach od powstania prowadzi ona działalność zdywersyfikowaną. Jednym z ważniejszych obszarów zarządzania w badanej firmie jest jej działalność logistyczna. System logistyczny w tym przedsiębiorstwie składa się z wielu elementów (zob. rysunek 2).

Rysunek 2. System logistyczny badanego przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania case study przeprowadzonego w przedsiębiorstwie Sante.

Działania logistyczne w firmie Sante przebiegają z zastosowaniem różnorodnych środków, tworząc mix logistyczny – korzysta się z dostępnych kanałów komunikacji

oraz współczesnych technologii produkcji. Zdaniem badanego przedsiębiorcy duży wpływ na efektywność przedsiębiorstwa ma wiedza logistyczna. Internet jako źródło wiedzy logistycznej został oceniony bardzo wysoko. Kapitał ludzki w badanej firmie tworzą menedżerowie z wyższym wykształceniem oraz skierowani na studia i doświadczeni pracownicy.

W firmie rodzinnej Sante wprowadzono następujące innowacje w zakresie procesów logistycznych:

1. Innowacje w procesach zaopatrzeniowych: wprowadzono system zakupów surowców i opakowań zgodnych z nowym rodzajem produktów, czyli żywnością funkcjonalną. Wszystkie surowce, półprodukty i produkty są pozyskiwane wyłącznie od sprawdzonych dostawców, którzy spełniają najwyższe normy jakości.
2. Innowacje w procesach produkcyjnych: linie produkcyjne w Zakładzie Produkcyjnym Sante mają bardzo wysoką wydajność, są zautomatyzowane i sterowane komputerowo przez sterowniki PLC.
3. Innowacje technologiczne: Sante tworzy swoje produkty w taki sposób, aby zawierały nie tylko prawidłową i proporcjonalną ilość białek, węglowodanów, tłuszczów, witamin, minerałów i kalorii, ale bierze również pod uwagę tak ważny parametr jakości pożywienia, jakim jest tzw. energia pokarmu.
4. Innowacje organizacyjne: Sante wytwarza swoje produkty w nowoczesnej fabryce (ponad 70 tys. m²). Produkty Sante corocznie uzyskują nagrody ekspertów i konsumentów. Ponad 50% wytwarzanych w Sante produktów sprzedawanych jest poza granicami kraju.
5. Innowacje w procesie zarządzania jakością: w Sante są wdrożone następujące procedury dotyczące jakości i bezpieczeństwa żywności: System Zarządzania Jakością zgodny z Globalną Normą Bezpieczeństwa Żywności z najwyższym poziomem zatwierdzenia zgodności, System Zapewniania Bezpieczeństwa Żywności (HACCP) i System Zarządzania Jakością zgodny z normą ISO 9001:2000.
6. Innowacje w zakresie B&R: eksperci Sante z zakresu dietetyki, technologii żywności i żywienia realizują projekty na podstawie najnowszych badań naukowych i uwzględniają aktualne trendy żywieniowe w dziedzinie żywności funkcjonalnej. Do kluczowych czynników sukcesu firmy Sante należy zaliczyć objęcie pozycji lidera na rynku oraz osiągnięcie wysokiej jakości produktów.

Zaprezentowane zestawienie zostało opracowane na podstawie ankiety badawczej pochodzącej z badania A. Pyrki (II stopień studiów magisterskich, Społeczna Akademia Nauk, Łódź) pt. *Badanie czynników sukcesu przedsiębiorstwa Sante SA* [<http://platforma.pao.pl/mod/forum/discuss.php?m=94820>, dostęp: 13.11.2018].

Podsumowanie

Obecnie znacznie wzrosło zainteresowanie przedsiębiorstwami rodzinnymi zarówno w Europie, jak i na świecie. Firmy rodzinne stały się przykładem rozwiązań modelowych w zakresie zarządzania, w tym zarządzania procesami logistycznymi. W artykule przedstawiono badania literaturowe oraz wyniki badań własnych, które umożliwiły potwierdzenie sformułowanych we wstępie pytań problemowych. Zastosowano następujące metody badawcze: studia literaturowe, obserwację uczestniczącą, badania typu *case study*, rozmowy z ekspertami, badania ankietowe. W wyniku przeprowadzonych badań określono obszary wdrażania innowacji w zakresie logistyki, co pozwoliło na udzielenie odpowiedzi na postawione pytania badawcze: P1 i P2. Autorka zamierza kontynuować badania nad zarządzaniem innowacjami w procesach logistycznych oraz dokonywać weryfikacji zaproponowanego modelu.

Bibliografia

Anderson R.C., Reeb D. (2003), *Founding-Family Ownership, Corporate Diversification, and Firm Leverage*, „Journal of Financial Economics”, Vol. 68, Issue 2.

Bednarz J., Bieliński T., Nikodemska-Wołowik A. i in. (2017), *Sources of the Competitive Advantage of Family Enterprises: An International Approach Focusing on China, Nigeria and Poland*, „Entrepreneurial Business and Economics Review”, Vol. 5, No. 2.

Białoń L. (2010), *Istota i cechy firmy innowacyjnej* [w:] L. Białoń (red.), *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.

Burr W., Valentovitsch J., Sauerhoff Ch. (2015), *Examining the Impact of Family Management on Patent Applications for German Industrial*, „Eurasian Journal of Business and Management”, Vol. 3, No. 3.

Classen N., Carree M., Van Gils A. i in. (2014), *Innovation in Family and Non-Family SMEs: An Exploratory Analysis*, „Small Business Economics”, Vol. 42, Issue 3.

Davies A., Fidler D., Gorbis M. (2011), *Future Work Skills 2020*, Institute for the Future, Paolo Alto, Phoenix, USA.

De Massis A., Frattini F., Lichtenthaler U. (2013), *Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions*, „Family Business Research”, Vol. 26, No. 1.

Drucker P.F. (1986), *Innovation and Entrepreneurship*, Pan Books, Cavaye Place, London.

Faccio M., Lang L. (2002), *The Ultimate Ownership of Western European Corporations*, „Journal of Financial Economics”, Vol. 65, Issue 3.

Fundacja Firmy Rodzinne (2017), *Kompetencje przyszłości w firmach rodzinnych. Badanie: Kluczowe składniki sukcesu*, Fundacja Firmy Rodzinne, Warszawa.

Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2011), *Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów zarządzania*, „Master of Business Administration”, nr 1.

Hamel C.K., Krishnan M. (2010), *Nowa era innowacji*, Wydawnictwo Profesjonalne Nowa Era, Warszawa.

Janczewska D. (2012), *Zarządzanie działalnością innowacyjną w mikroprzedsiębiorstwach w aspekcie wsparcia marketingowego*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. Wybrane Aspekty Zarządzania Nowoczesną Organizacją”, t. 8.

Janczewska D. (2014), *Audyt logistyczny jako element potencjału konkurencyjnego mikroprzedsiębiorstwa* [w:] J. Lewandowski, M. Sekieta, A. Walaszczyk (red.), *Wybrane aspekty współczesnej logistyki*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.

Janczewska D. (2018), *Proces zarządzania zasobami wiedzy w działalności logistycznej przedsiębiorstw MŚP*, „Przedsiębiorczość i Edukacja”, nr 14.

Jasiński A. (2014), *Innowacyjność w gospodarce Polski. Modele, bariery, instrumenty wsparcia*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Jell F., Block J., Henkel J. i in. (2015), *Cross-Functional Patent Management in Family Firms*, „Journal of Business Economics”, Vol. 85, No. 2.

Kowalewska A. (2010), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Leszczewska K. (2015), *Model biznesu jako koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 16, z. 7, cz. 1.

Marjański A. (2012), *Specyfika firm rodzinnych* [w:] Zawadzka M. (red.), *Firma w rodzinie, czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Matzler K., Veider V., Hautz J. i in. (2014), *The Impact of Family Ownership, Management, and Governance of Innovation*, „Journal of Product Innovation Management”, [online] <http://dx.doi.org/10.1111/jpim.12202>, dostęp: 15.11.2018.

Mączyńska M. (2016), *Firmy rodzinne. Nowo odkryta siła polskiej gospodarki* [w:] A. Tarna-wa, A. Skowrońska (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Neubarer F., Llark A. (1998), *The Family Business: Its Governance for Sustainability*, MacMillan Press, London.

Penc J. (1999), *Innowacje i zmiany w firmie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

Popczyk W. (2004), *Przedsiębiorczość rodzinna w wybranych krajach europejskich* [w:] J. Jeżak, A. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk (red.), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.

Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2005), *Przedsiębiorczość rodzinna w Polsce w świetle badań własnych* [w:] Ł. Sułkowski (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, Toruń.

Pyplacz P. (2012), *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw rodzinnych w aspekcie wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 15, z. 7, cz. 2.

Shanker M., Astrachan J. (1996), *Myths and Realities: Family Business Contribution to the U.S. Economy: Framework for Assessing Family Business Statistics*, „Family Business Review”, Vol. 9, No. 2.

Somaya D. (2012), *Patent Strategy and Management*, „An Integrative Review and Research Agenda, Journal of Management”, Vol. 38, No. 4.

Sułkowski Ł., Marjański A. (2006), *Determinanty przedsiębiorczości w biznesach rodzinnych – badania empiryczne*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu”, nr 1116.

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

Sułkowski Ł., Marjański A. (2014), *Metodyka badań jakościowych w małych podmiotach rodzinnych*, „Problemy Zarządzania”, vol. 12, nr 3 (47).

Wach K. (2017), *Exploring the Role of Ownership in International Entrepreneurship: How does Ownership Affect Internationalisation of Polish Firms?*, „Entrepreneurial Business and Economics Review”, Vol. 5, No. 4.

Wąsowska A. (2017), *Internationalisation of Family Firms: The Role of Ownership Structure and Composition of Top Management Team*, „Entrepreneurial Business and Economics Review”, Vol. 5, No. 1.

Wściubiak Ł. (2015), *Działalność patentowa firm rodzinnych – wybrane problemy badawcze w świetle literatury przedmiotu*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 16, z. 7, cz. 2.

Zięba K. (2011), *Rola firm rodzinnych w kształtowaniu postaw przedsiębiorczych*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 20.

Zioło Z. (2013), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w warunkach kryzysu gospodarczego*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, vol. 9.

Strony WWW

http://www.ibrpolska.pl/raporty/statystyka_firm_rodzinnych/, dostęp: 10.11.2018.

<http://platforma.pao.pl/mod/forum/discuss.php?m=94820>, dostęp: 13.11.2018.

<https://www.money.pl/galerie/artykul/top-10-rodzinnych-firm-w-polsce,113,0,2365297.html>, dostęp: 14.11.2018.

<https://www.money.pl/galerie/artykul/top-10-rodzinnych-firm>, dostęp: 18.11.2018.

Bartosz Marcinkowski*

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Wydział Zarządzania

Znaczenie formy kooperacji międzyorganizacyjnej w zarządzaniu ryzykiem – perspektywa małych przedsiębiorstw

The Role of the Type of Inter-organizational Cooperation in Risk Management – The Perspective of Small Enterprises

Abstract: Goal: the main objective of the article was defined as the recognition of risk areas of different types of inter-organizational cooperative relations, which are the biggest threat for small business entities, with particular emphasis on family businesses.

Research methodology: the study presents the results of the empirical research employing an in-depth survey, direct interview carried out on a sample of 159 small entities located in Poland, of which around 85% were family businesses. The collected empirical material was processed using the methods of descriptive statistics and Pearson's correlation analysis.

Result: empirical studies have shown that occasional relations are the safest for small enterprises. However, companies that care about development must make much more advanced relationships. By building ties with a higher level of engagement, small, including family-owned enterprises must pay attention to the increasing safety and reliability of operations, which is possible through effective risk management.

Key words: risk, inter-organizational relations, IORs, cooperation, family businesses

Wprowadzenie

Zachodzące w ostatnich latach dynamiczne procesy globalizacyjne, rosnąca rola światowej konkurencji oraz gwałtownie dokonujący się postęp technologiczny spowodowa-

* bartosz.marcinkowski@ue.poznan.pl

wały wyraźne zmiany w zachowaniu przedsiębiorstw. Można zaobserwować skłonność do odchodzenia od orientacji konfrontacyjno-konfliktowych na rzecz zgodnego i wspólnego osiągania założonych celów. Podmioty gospodarcze zdały sobie sprawę, że samotne i autonomiczne działanie skazane jest na porażkę, ogranicza bowiem dostęp do nowych technologii, zasobów finansowych, taniej lub wykwalifikowanej siły roboczej, a także wiedzy i doświadczenia. Należy jednak zauważyć, że wraz z rozwojem i intensyfikacją kooperacji międzyorganizacyjnej, pojawiają się nowe, dotychczas słabo rozpoznane, źródła zagrożeń.

Problematyka ryzyka związanego ze współdziałaniem podmiotów gospodarczych jest szczególnie interesująca i ważna w przypadku małych przedsiębiorstw, w tym także firm rodzinnych. Chcąc utrzymać swoją pozycję rynkową, nawiązują one bowiem różnorodne relacje, np. z dużymi podmiotami mającymi znaczną siłę rynkową. Przedsiębiorstwa te stają się niejednokrotnie dla małych jednostek kluczowymi kontrahentami, których utrata może mieć poważne konsekwencje. Trzeba zatem zauważyć, że małe jednostki gospodarcze działają w warunkach wysokiego ryzyka, jednocześnie często nie dysponują zasobami ludzkimi, finansowymi, a także wiedzą i doświadczeniem niezbędnymi do kompleksowej oceny ryzyka związanego z procesem współpracy.

Na gruncie powyższych rozważań określono cel główny artykułu, którym jest identyfikacja istotnych z perspektywy zarządzania małym przedsiębiorstwem obszarów ryzyka związanych z nawiązywaniem zróżnicowanych form relacji. Realizacji celu posłużyły badania empiryczne przeprowadzone z wykorzystaniem metody pogłębianego badania ankietowego oraz wywiadu bezpośredniego na próbie 159 małych jednostek (zatrudniających mniej niż 50 osób) zlokalizowanych w Polsce, z czego ok. 85% to firmy rodzinne.

Istota ryzyka we współpracy przedsiębiorstw

Kooperację międzyorganizacyjną trzeba uważać za zjawisko naturalne w realizacji procesów gospodarczych. W polskiej literaturze dominuje pogląd, że należy ją traktować jako współpracę nastawioną na osiągnięcie korzyści [Jaźwiński, Kiernożycka-Sobejko 2006, s. 609, Kaczyński 2012, s. 166, Mazur 2011, ss. 290–291]. Powołując się na teorię zależności od zasobów, można powiedzieć, że trwała przewaga konkurencyjna jest następstwem prawidłowej alokacji zasobów na niedoskonałym rynku. W tym kontekście

działalność każdej jednostki uzależniona jest od dostępu do specyficznych i rzadkich zasobów, a także trudnych do podrobienia kluczowych kompetencji. Należy je rozumieć jako materialne lub niematerialne aktywa, które nie mogą być łatwo skopiowane przez konkurentów, a zastąpienie ich, w przypadku gdyby przedsiębiorstwo je utraciło lub uszkodziło, nie jest proste [Bakker, Jones, Nichols 1994, ss. 13–14, Whitehall 1997, ss. 620–621]. Aby je uzyskać, organizacje muszą aktywnie poszukiwać, nawiązywać i rozwijać relacje kooperacyjne z innymi podmiotami, tworząc jednocześnie sieć wzajemnych zależności oraz powiązań [Aldrich 2008, ss. 106–134, Pfeffer, Salancik 2003, ss. 257–288, Wściubiak 2017, ss. 375–387]. Warto zaznaczyć, że tak powstałe związki międzyorganizacyjne są źródłem pozyskiwania niezbędnych surowców, materiałów i usług, jednocześnie pozwalają przezwyciężyć trudności, zdobywać nowe rynki oraz wdrażać nowoczesne technologie, co przekłada się na budowę trwałej przewagi [Bengtsson, Kock 2000, ss. 411–426, Dembińska-Cyran, Hołub-Iwan, Perenc 2004, Dudzik 2005, ss. 2–8, Jacobs, Johnston, Kotchetova 2001, ss. 353–363, Lenz-Cesar, Heshmati 2009, Narojczyk 2016, ss. 57–63, Ulaga 2001, ss. 315–319].

Przedsiębiorstwa, decydując się na współdziałanie, mogą wybrać jeden z kilku typów relacji, zaczynając od prostych form współpracy, a kończąc na skomplikowanych układach, w których następuje wzajemna integracja wyposażenia, procesów i systemów zarządzających. Zakłada się, że typy powiązań pomiędzy jednostkami gospodarczymi tworzą pewien łańcuch, którego początek stanowią tzw. czyste, bezumowne transakcje, a koniec – całkowicie hierarchicznie zintegrowane firmy [Webster 1992, s. 5]. W tym miejscu trzeba podkreślić, że przedsiębiorstwa działające na rynku nie ograniczają się do wyboru jednej formy współpracy, ale – co oczywiste – decydują się na nawiązywanie wielu różnorodnych relacji o bardzo zróżnicowanym charakterze [Kale, Singh 2009, ss. 46–47, Macias 2012, ss. 6–11, Provan, Kenis 2008, ss. 229–236]. Ponadto można zauważyć, że formy powiązań międzyorganizacyjnych nie mają charakteru statycznego, ale dynamiczny i ewolucyjny – przekształcają się w czasie, w zależności od aktualnych wymagań podmiotów, stopnia ich rozwoju, sytuacji rynkowej czy też przyjętej strategii działania [Krzakiewicz 2017, ss. 76–80, Marcinkowski 2015, ss. 297–310, Rangan, Yoshino 1996, ss. 7–9].

Należy podkreślić, że wraz z rozwojem różnorodnych form kooperacji oraz wzrostem liczby kontrahentów pojawiają się nowe źródła ryzyka, takie, których wcześniej nie znano. Definiując natomiast pojęcie „ryzyko”, warto zaznaczyć, że choć w naukach o zarządzaniu istnieje wiele zróżnicowanych teorii, koncepcji oraz podejść wyjaśniających problematykę ryzyka, to w kontekście procesów kooperacji najczęściej jest

ono określane zgodnie z tzw. koncepcją negatywną. Jej istotą jest rozumienie ryzyka jako możliwości, że coś się nie uda, odważania się na realizację przedsięwzięcia, którego wynik nie jest znany lub niesie za sobą niebezpieczeństwo prawdopodobieństwa powstania szkody oraz jako możliwości nieosiągnięcia celów przedsiębiorstwa na skutek oddziaływania różnego rodzaju sił w otoczeniu i jego wnętrzu [Małkowska-Borowczyk 2012, ss. 9–10, Urbanowska-Sojkin 2012, ss. 35–36]. Zgodnie zatem z negatywną koncepcją, w badaniach przyjęto, że ryzyko x stanowi szkodę x pomnożoną przez prawdopodobieństwo wystąpienia x . Pod pojęciem „szkoda x ” rozumie się wszystko to, co określa się w następujący sposób: strata, uszkodzenia, nieużyteczność, koszt, utrata itp. [Campbell 2005, ss. 569–572].

Wychodząc z założenia, że ryzyko występujące w procesach kooperacyjnych to istotna bariera dla rozwoju wzajemnych relacji, wydaje się, że jest zasadne prowadzenie badań mających na celu identyfikację istotnych z perspektywy zarządzania małym przedsiębiorstwem, obszarów ryzyka związanych z nawiązywaniem zróżnicowanych form relacji [Chundong, Lei, Juri i in. 2012, ss. 197, Nowak 2015, ss. 47–67].

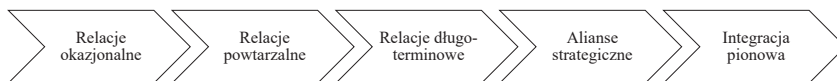
Rola formy relacji kooperacyjnej w zarządzaniu ryzykiem

Badania empiryczne dotyczące znaczenia formy relacji kooperacyjnej w zarządzaniu ryzykiem w małych przedsiębiorstwach zostały przeprowadzone w okresie od października 2015 r. do stycznia 2016 r., a w ich ramach przeanalizowano za pomocą kwestionariusza ankietowego 159 małych jednostek (zatrudniających mniej niż 50 osób) zlokalizowanych w Polsce. Podczas klasyfikacji analizowanych podmiotów pod względem rozmiaru wykorzystano kryterium wielkości zatrudnienia. Warto podkreślić, że znaczna część badanych podmiotów (ok. 85%) to przedsiębiorstwa rodzinne.

Można przypuszczać, że poziom ryzyka w procesie kooperacji jest zależny od charakterystyki nawiązanej relacji, a zwłaszcza od stopnia natężenia współdziałania oraz poziomu zaangażowania partnerów we wspólne osiągnięcie celów. To naturalne jednak, że przedsiębiorstwa nawiązują relacje o różnorodnej specyfice z różnymi podmiotami gospodarczymi, na miarę aktualnych potrzeb oraz możliwości. Ponadto należy zauważyć, że relacje kooperacyjne nie są stałe, ale mają charakter dynamiczny, zmieniający się w czasie i dostosowujący do bieżącej, czy też przewidywanej, sytuacji jednostek oraz przyjętej strategii działania.

Omówione powyżej kwestie są pewnym utrudnieniem w analizie zależności pomiędzy rodzajem ryzyka a typem relacji. Aby jednak osiągnąć założony cel badawczy, opracowano odpowiednią metodykę badań. Posłużono się zmodyfikowanym kontinuum form relacji kooperacyjnych Webstera (zob. rysunek 1) [Webster 1992, ss. 1–17].

Rysunek 1. Formy międzyorganizacyjnych relacji kooperacyjnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Webster 1992, ss. 1–17].

W pierwszej kolejności sklasyfikowano typy stosunków kooperacyjnych, dzieląc je na:

- relacje okazjonalne (rzadkie, bez dodatkowych korzyści);
- relacje powtarzalne (cykliczne, z dodatkowymi korzyściami, takimi jak: rabaty, odroczone terminy płatności itp.);
- relacje długoterminowe (charakteryzujące się korzyściami podobnymi jak w przypadku relacji powtarzalnych oraz wysokim poziomem zaufania i realizacją wspólnych celów);
- alianse strategiczne (wspólna realizacja celów strategicznych, integracja części struktur, wspólne projekty itp.);
- integrację pionową (zanik przejawów odrębności, pozbawienie swobody decyzyjnej).

Następnie poproszono respondentów o określenie procentowego udziału poszczególnych typów kooperacji w relacjach z dostawcami oraz z odbiorcami. W dalszej kolejności udział ten uśredniono, otrzymując przeciętny udział poszczególnych rodzajów relacji w relacjach ogółem badanych przedsiębiorstw. Dane dotyczące procentowego udziału poszczególnych typów relacji przedstawione zostały w tabeli (zob. tabela 1).

W toku dalszych analiz obliczono współczynniki korelacji liniowej Pearsona¹ dla udziału procentowego poszczególnych rodzajów międzyorganizacyjnych relacji kooperacyjnych oraz wcześniej wyodrębnionych 48 rodzajów ryzyka kooperacji [zob. Marcinkowski 2017, ss. 483–492]. Otrzymano w ten sposób poziom zależności po-

¹ Zgodnie ze stosowaną praktyką założono, że korelacja między parą zmiennych jest słaba, jeśli $0,1 < |r_{xy}| \leq 0,3$; średnia, jeśli $0,3 < |r_{xy}| \leq 0,5$; silna, jeśli $|r_{xy}| > 0,5$. Przyjęto poziom istotności $p = 0,05$.

między charakterem relacji, a poszczególnymi typami ryzyka. Wyniki analizy korelacji przedstawiono poniżej (zob. rysunek 2).

Tabela 1. Struktura międzyorganizacyjnych relacji kooperacyjnych w badanych przedsiębiorstwach

Rodzaj relacji	Relacje z dostawcami		Relacje z odbiorcami		Relacje ogółem	
	Średni udział procentowy	Odchylenie standardowe	Średni udział procentowy	Odchylenie standardowe	Średni udział procentowy	Odchylenie standardowe
Relacje okazjonalne	22,58	21,69	31,04	26,31	26,81	19,13
Relacje powtarzalne	38,53	27,05	34,50	26,68	36,51	23,04
Relacje długoterminowe	29,06	27,16	26,65	27,07	27,86	23,86
Alianse strategiczne	7,94	16,45	6,61	14,86	7,27	13,45
Integracja pionowa	1,89	7,30	1,20	4,48	1,55	5,22

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Analizując korelację pomiędzy procentowym udziałem relacji okazjonalnych w relacjach ogółem a poszczególnymi rodzajami ryzyka współpracy międzyorganizacyjnej, można zaobserwować wiele słabych, jednak istotnych statystycznie, zależności. Warto zauważyć, że wszystkie istotne współczynniki korelacji mają wartość ujemną, co oznacza, że wraz ze wzrostem udziału relacji okazjonalnych w relacjach ogółem spada poziom takich rodzajów ryzyka, jak:

- ryzyko nieskutecznych negocjacji – ponieważ pertraktacje w przypadku relacji o tym charakterze występują stosunkowo rzadko i najczęściej nie mają dużego znaczenia strategicznego;
- ryzyko nadrzędności indywidualnych celów partnera – ze względu na brak realizacji wspólnych celów o dużym znaczeniu dla przedsiębiorstwa w relacjach o specyfice okazjonalnej;
- ryzyko utraty kontroli oraz braku niezależności – ze względu na niski poziom zaangażowania partnerów we współpracę;
- ryzyko zmiany procesu produkcji przez partnera, ograniczonych zdolności produkcyjnych partnera, problemów transportowych – z uwagi na wysoki

poziom standaryzacji i jednocześnie niskie znaczenie strategiczne produktów oraz usług będących najczęściej przedmiotem relacji okazjonalnych, a ponadto możliwość łatwego zamówienia ich u innego dostawcy w przypadku wystąpienia problemów tego rodzaju;

- ryzyko nieefektywnej koordynacji działań oraz nieefektywnego przepływu informacji – ponieważ w relacjach o tym charakterze najczęściej nie jest wymagana ponadprzeciętnie sprawna wymiana dużej liczby informacji, a działań będących przedmiotem relacji okazjonalnych nie cechuje z reguły nadmierna komplikacja;
- ryzyko niedopełnienia obowiązków przez partnera – w przypadku relacji okazjonalnych najczęściej nie mają one charakteru strategicznego ani kluczowego dla organizacji.

Analizując z kolei korelację pomiędzy procentowym udziałem relacji powtarzalnych w relacjach ogółem a poszczególnymi typami ryzyka współpracy, zaobserwowano tylko jeden statystycznie istotny związek. Współczynnik korelacji Pearsona dla ryzyka wyboru niewłaściwego partnera wyniósł 0,1710, co oznacza słaby związek dodatni, tj. wraz ze wzrostem udziału relacji powtarzalnych wzrasta ryzyko wyboru niewłaściwego partnera. Konsekwencją podjęcia współpracy z nieodpowiednim kontrahentem może być nie tylko zaangażowanie znacznych zasobów w relację, w ramach której nie będzie możliwe osiągnięcie założonych celów, ale nawet konieczność poszukiwania nowego partnera w najmniej dogodnym dla przedsiębiorstwa momencie.

Należy zaznaczyć, że badając korelację pomiędzy procentowym udziałem relacji długoterminowych w relacjach ogółem a poszczególnymi rodzajami ryzyka kooperacji, nie udało się zaobserwować istotnych statystycznie korelacji. Fakt ten oznacza, że uzyskane wartości współczynników wynikają raczej z przypadku niż z realnej zależności.

Analizując korelację pomiędzy procentowym udziałem aliansów strategicznych w relacjach ogółem a poszczególnymi rodzajami ryzyka kooperacji, można zaobserwować szereg średnich i słabych, istotnych statystycznie, zależności. Warto zaznaczyć, że wszystkie istotne współczynniki korelacji mają wartość dodatnią, co oznacza, że wraz ze wzrostem udziału aliansów strategicznych w relacjach ogółem rośnie poziom takich typów ryzyka, jak:

- ryzyko problemów z finansowaniem wspólnych projektów – związane ze wzrostem zasobów zaangażowanych we współdziałanie;

- ryzyko braku niezależności – powiązane z wysokim poziomem integracji organizacji i przez które obniża się swoboda decyzyjna jednostki;
- ryzyko niezgodności celów z partnerem i nadrzędność indywidualnych celów partnera – ze względu na intensyfikację procesów realizacji wspólnych celów o dużym znaczeniu dla przedsiębiorstwa;
- ryzyko nieskutecznych negocjacji – odgrywa znaczną rolę w procesie realizacji wspólnych projektów, produktów, prac B+R itp.

Rysunek 2. Istotne zależności pomiędzy udziałem poszczególnych typów relacji w relacjach ogółem a rodzajem ryzyka współpracy

Relacje okazjonalne	Nieskuteczne negocjacje ($r_{xy} = -0,2511$) Nadrzędność indywidualnych celów partnera ($r_{xy} = -0,2060$) Utrata kontroli ($r_{xy} = -0,1856$) Nieefektywny przepływ informacji ($r_{xy} = -0,1829$) Niedopełnienie obowiązków przez partnera ($r_{xy} = -0,1785$) Zmiana procesu produkcji przez partnera ($r_{xy} = -0,1731$) Niezgoda celów z partnerem ($r_{xy} = -0,1708$) Ograniczone zdolności produkcyjne partnera ($r_{xy} = -0,1607$) Nieefektywna koordynacja działań ($r_{xy} = -0,1573$) Brak niezależności ($r_{xy} = -0,1562$)		
Relacje powtarzalne	Wybór niewłaściwego partnera ($r_{xy} = 0,1710$)		
Relacje długoterminowe	Brak istotnego statystycznie związku		
Alianse strategiczne	Problemy z finansowaniem wspólnych projektów ($r_{xy} = 0,3029$) Brak niezależności ($r_{xy} = 0,1843$) Niezgoda celów z partnerem ($r_{xy} = 0,1775$) Nadrzędność indywidualnych celów partnera ($r_{xy} = 0,1771$) Nieskuteczne negocjacje ($r_{xy} = 0,1565$)		
Integracja pionowa	<table><tr><td>Problemy transportowe ($r_{xy} = 0,4382$) Wystąpienie konfliktu ($r_{xy} = 0,4367$) Problemy organizacyjne ($r_{xy} = 0,3255$) Utrata kontroli ($r_{xy} = 0,3215$) Różnice w stylu komunikacji ($r_{xy} = 0,2913$) Brak elastyczności relacji ($r_{xy} = 0,2893$) Nieuczciwość partnera ($r_{xy} = 0,2669$) Przywłaszczenie wspólnych zasobów przez partnera ($r_{xy} = 0,2649$) Niezgoda sys. inf. ($r_{xy} = 0,2607$) Modyfikowanie faktów ($r_{xy} = 0,2578$) Utrata zaufania ($r_{xy} = 0,2562$) Wystąpienie niedoboru zap. ($r_{xy} = 0,2545$) Manipulacja przez partnera ($r_{xy} = 0,2489$) Różnice w wizji zarządzania ($r_{xy} = 0,2433$) Nieskuteczne negocjacje ($r_{xy} = 0,2382$)</td><td>Ogr. zdolności prod. partnera ($r_{xy} = 0,2363$) Nieopłacalność współpracy ($r_{xy} = 0,2349$) Złe intencje partnera ($r_{xy} = 0,2255$) Zmiana wielkości zamówienia ($r_{xy} = 0,2240$) Zmiana proc. produkcji przez partnera ($r_{xy} = 0,2190$) Niska jakość ($r_{xy} = 0,2091$) Brak innowacyjności partnera ($r_{xy} = 0,2027$) Błędna ocena efektów współpracy ($r_{xy} = 0,2011$) Niesprawiedliwy podział zysków ($r_{xy} = 0,1977$) Niespełnienie wymogów dostawy ($r_{xy} = 0,1793$) Brak niezależności ($r_{xy} = 0,1761$) Zła kondycja finansowa partnera ($r_{xy} = 0,1757$) Brak komunikacji z partnerem ($r_{xy} = 0,1757$) Nadmiernie oczekiwania ($r_{xy} = 0,1692$) Ukrywanie informacji przez partnera ($r_{xy} = 0,1590$)</td></tr></table>	Problemy transportowe ($r_{xy} = 0,4382$) Wystąpienie konfliktu ($r_{xy} = 0,4367$) Problemy organizacyjne ($r_{xy} = 0,3255$) Utrata kontroli ($r_{xy} = 0,3215$) Różnice w stylu komunikacji ($r_{xy} = 0,2913$) Brak elastyczności relacji ($r_{xy} = 0,2893$) Nieuczciwość partnera ($r_{xy} = 0,2669$) Przywłaszczenie wspólnych zasobów przez partnera ($r_{xy} = 0,2649$) Niezgoda sys. inf. ($r_{xy} = 0,2607$) Modyfikowanie faktów ($r_{xy} = 0,2578$) Utrata zaufania ($r_{xy} = 0,2562$) Wystąpienie niedoboru zap. ($r_{xy} = 0,2545$) Manipulacja przez partnera ($r_{xy} = 0,2489$) Różnice w wizji zarządzania ($r_{xy} = 0,2433$) Nieskuteczne negocjacje ($r_{xy} = 0,2382$)	Ogr. zdolności prod. partnera ($r_{xy} = 0,2363$) Nieopłacalność współpracy ($r_{xy} = 0,2349$) Złe intencje partnera ($r_{xy} = 0,2255$) Zmiana wielkości zamówienia ($r_{xy} = 0,2240$) Zmiana proc. produkcji przez partnera ($r_{xy} = 0,2190$) Niska jakość ($r_{xy} = 0,2091$) Brak innowacyjności partnera ($r_{xy} = 0,2027$) Błędna ocena efektów współpracy ($r_{xy} = 0,2011$) Niesprawiedliwy podział zysków ($r_{xy} = 0,1977$) Niespełnienie wymogów dostawy ($r_{xy} = 0,1793$) Brak niezależności ($r_{xy} = 0,1761$) Zła kondycja finansowa partnera ($r_{xy} = 0,1757$) Brak komunikacji z partnerem ($r_{xy} = 0,1757$) Nadmiernie oczekiwania ($r_{xy} = 0,1692$) Ukrywanie informacji przez partnera ($r_{xy} = 0,1590$)
Problemy transportowe ($r_{xy} = 0,4382$) Wystąpienie konfliktu ($r_{xy} = 0,4367$) Problemy organizacyjne ($r_{xy} = 0,3255$) Utrata kontroli ($r_{xy} = 0,3215$) Różnice w stylu komunikacji ($r_{xy} = 0,2913$) Brak elastyczności relacji ($r_{xy} = 0,2893$) Nieuczciwość partnera ($r_{xy} = 0,2669$) Przywłaszczenie wspólnych zasobów przez partnera ($r_{xy} = 0,2649$) Niezgoda sys. inf. ($r_{xy} = 0,2607$) Modyfikowanie faktów ($r_{xy} = 0,2578$) Utrata zaufania ($r_{xy} = 0,2562$) Wystąpienie niedoboru zap. ($r_{xy} = 0,2545$) Manipulacja przez partnera ($r_{xy} = 0,2489$) Różnice w wizji zarządzania ($r_{xy} = 0,2433$) Nieskuteczne negocjacje ($r_{xy} = 0,2382$)	Ogr. zdolności prod. partnera ($r_{xy} = 0,2363$) Nieopłacalność współpracy ($r_{xy} = 0,2349$) Złe intencje partnera ($r_{xy} = 0,2255$) Zmiana wielkości zamówienia ($r_{xy} = 0,2240$) Zmiana proc. produkcji przez partnera ($r_{xy} = 0,2190$) Niska jakość ($r_{xy} = 0,2091$) Brak innowacyjności partnera ($r_{xy} = 0,2027$) Błędna ocena efektów współpracy ($r_{xy} = 0,2011$) Niesprawiedliwy podział zysków ($r_{xy} = 0,1977$) Niespełnienie wymogów dostawy ($r_{xy} = 0,1793$) Brak niezależności ($r_{xy} = 0,1761$) Zła kondycja finansowa partnera ($r_{xy} = 0,1757$) Brak komunikacji z partnerem ($r_{xy} = 0,1757$) Nadmiernie oczekiwania ($r_{xy} = 0,1692$) Ukrywanie informacji przez partnera ($r_{xy} = 0,1590$)		

Oznaczenia:

r_{xy} – współczynnik korelacji Pearsona.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Analizując korelację pomiędzy procentowym udziałem integracji pionowej, będącej najściślejszą formą z wyróżnionych rodzajów relacji, a poszczególnymi typami ryzyka kooperacji, można zaobserwować znacznie więcej średnich i słabych, istotnych statystycznie, zależności niż w przypadku pozostałych form współpracy. Wszystkie istotne współczynniki korelacji mają wtedy również wartość dodatnią, co oznacza, że wraz ze wzrostem udziału aliansów strategicznych w relacjach ogółem, rośnie poziom takich typów ryzyka, jak:

- ryzyko wystąpienia konfliktu, złych intencji partnera, manipulacji przez partnera, modyfikowania faktów przez partnera, nieuczciwości partnera, utraty zaufania, ukrywania informacji przez partnera, niesprawiedliwego podziału zysków oraz przywłaszczenia wspólnych zasobów przez partnera – przede wszystkim ze względu na bardzo duże zaangażowanie w proces współpracy zasobów materialnych oraz ludzkich, a także znaczny poziom wzajemnej zależności, w wyniku czego przedsiębiorstwa są wrażliwe na wszelkie nadużycia ze strony partnera;
- ryzyko problemów transportowych, zmiany wielkości zamówienia, wystąpienia niedoboru zapasów oraz niezgodności systemów informatycznych – ma duże znaczenie w kontekście wspólnych projektów, prac B+R, produktów itp.;
- ryzyko różnic w stylu komunikacji oraz różnic w wizji zarządzania – zgodność w tych aspektach jest kluczowa dla partnerów integrujących swoje przedsiębiorstwa w znacznym zakresie;
- ryzyko utraty kontroli, braku niezależności, braku elastyczności relacji, nieskutecznych negocjacji, nadmiernych oczekiwań wobec partnera, problemów organizacyjnych, braku komunikacji z partnerem, błędnej oceny efektów współpracy oraz nieopłacalności współpracy – związane przede wszystkim z dynamicznym charakterem relacji i kwestiami adaptacyjnymi, które w przypadku tak ścisłej formy współpracy są istotne;
- ryzyko złej kondycji finansowej partnera – związane ze wzrostem zasobów zaangażowanych we współdziałanie;
- ryzyko zmiany procesu produkcji przez partnera – bardzo niebezpieczne dla zaangażowanych podmiotów z uwagi na częste wzajemne dostosowywanie procesów produkcyjnych w ramach integracji pionowej;
- ryzyko ograniczonych zdolności produkcyjnych partnera, niskiej jakości otrzymanego produktu lub usługi, niespełnienia wymogów dostawy przez partnera, braku innowacyjności partnera – ma szczególne znaczenie na tak zaawansowanym poziomie współpracy.

Zakończenie

Dokonując podsumowania, należy zauważyć, że wraz z zacieśnianiem się więzi kooperacyjnych pomiędzy przedsiębiorstwami pojawiają się nowe zagrożenia. Jak wykazały badania empiryczne, najbezpieczniejsze dla małych podmiotów gospodarczych są relacje okazjonalne, ponieważ nie wiążą się z zaangażowaniem dużych zasobów ludzkich ani materialnych, a podmioty biorące udział w tego rodzaju transakcjach najczęściej są od siebie zależne jedynie w małym stopniu. Warto jednak podkreślić, że w dzisiejszych czasach jednostki, które chcą się rozwijać, poszerzać rynki zbytu, zyskiwać dostęp do taniej lub wykwalifikowanej siły roboczej, realizować swoje podstawowe funkcje szybciej i po niższym koszcie, a także pozyskiwać nowe przewagi konkurencyjne, muszą nawiązywać znacznie bardziej zaawansowane relacje. Budując natomiast więzi charakteryzujące się większym poziomem zaangażowania partnerów, małe przedsiębiorstwa, w tym także firmy rodzinne, powinny kłaść szczególny nacisk na zwiększanie bezpieczeństwa i pewności działania, co możliwe jest do osiągnięcia za pomocą skutecznego zarządzania ryzykiem. W tym miejscu należy zaznaczyć, że przeprowadzone analizy mogą znacznie ułatwić przedsiębiorcom – szczególnie tym posiadającym ograniczone zasoby ludzkie i finansowe – proces implementacji nowych lub rozwój istniejących systemów zarządzania ryzykiem, dzięki zidentyfikowaniu najistotniejszych zagrożeń związanych z poszczególnymi formami współpracy międzyorganizacyjnej.

Wydaje się, że otrzymane wyniki badań empirycznych wskazują na konieczność prowadzenia dalszych analiz mających na celu opracowanie skutecznej metodyki zarządzania ryzykiem kooperacji dostosowanej do charakterystyki małych, w tym przede wszystkim rodzinnych, podmiotów gospodarczych. Metodyka ta powinna ułatwić określanie głównych celów i założeń, identyfikację i ocenę zagrożeń oraz stosowanie odpowiednich mechanizmów komunikacyjnych i kontrolnych. Konieczne jest także, aby uwzględniała specyfikę związków międzyorganizacyjnych zawieranych przez tego rodzaju jednostki, a zwłaszcza zróżnicowane typy oraz etapy relacji. Należy także zwrócić uwagę na to, żeby rezultaty badań były publikowane w możliwie przystępnej dla czytelników formie, z uwagi na dający się zauważyć znaczny potencjał współpracy środowiska naukowego i biznesowego.

Bibliografia

Aldrich H. (2008), *Organizations and Environments*, Stanford University Press, Stanford.

Bakker H., Jones W., Nichols M. (1994), *Using Core Competencies to Develop New Business*, „Long Range Planning”, Vol. 27, No. 6.

Bengtsson M., Kock S. (2000), *Coopetition in Business Networks. To Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 5, No. 29.

Campbell S. (2005), *Determining overall risk*, „Journal of Risk Research”, Vol. 8, No. 7–8.

Chundong W., Lei W., Juri S. i in. (2012), *Risk Sharing in Two-Level Supply Chain with Risk Aversion Supplier* [in:] *International Symposium on Management of Technology*, IEEE, Piscataway Township, New Jersey.

Dembińska-Cyran I., Hołub-Iwan J., Perenc J. (2004), *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa.

Dudzik M. (2005), *Outsourcing zakupów, czyli koniec funkcji zakupów?*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 1.

Jacobs F.A., Johnston W., Kotchetova N. (2001), *Customer Profitability: Prospective vs. Retrospective Approaches in a Business-to-Business Setting*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 30, No. 4.

Jaźwiński I., Kiernożycka-Sobejko A. (2006), *Kooperacja i konkurencja w rozwoju społeczno-ekonomicznym w aspekcie międzynarodowej współpracy regionów*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 8.

Kaczyński S. (2012), *Konkurowanie czy kooperacja – drogą rozwoju przedsiębiorstw w XXI wieku*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 3.

Kale P., Singh H. (2009), *Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go from Here?*, „The Academy of Management Perspectives”, Vol. 23, No. 3.

Krzakiewicz K. (2017), *Dylematy przywództwa XXI wieku* [w:] E. Bojar (red.), *Liderzy o liderowaniu w XXI wieku: refleksje przedstawicieli nauk o zarządzaniu i praktyków*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Lublin – Toruń.

Lenz-Cesar F., Heshmati A. (2009), *Determinants of Firms Cooperation in Innovation*, Seoul National University, Technology Management, Economics, and Policy Program, [online] <https://EconPapers.repec.org/RePEc:snv:dp2009:200927>, dostęp: 15.03.2019.

Macias J. (2012), *Nowe formy relacji międzyorganizacyjnych przedsiębiorstw*, „Problemy Jakości”, t. 44, nr 9.

Małkowska-Borowczyk M. (2012), *Negatywna koncepcja ryzyka w teorii i praktyce zarządzania*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 235.

Marcinkowski B. (2015), *Formy kooperacji przemysłowej. Studium przypadku Terra-vita sp. z o.o.* [w:] A. Zimny (red.), *Wybrane problemy i wyzwania gospodarcze. Ujęcie interdyscyplinarne*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Koninie, Konin.

Marcinkowski B. (2017), *Ryzyko międzyorganizacyjnych relacji kooperacyjnych*, „Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia”, nr 1.

Mazur J. (2011), *Współpraca przedsiębiorstw w teorii i praktyce polskiej*, „Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej”, nr 32.

Narojczyk S. (2016), *Znaczenie aliansów w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstw* [w:] K. Dziedzic (red.), *III Kongres Młodych Ludzi Nauki. Wizja, nauka, postęp. Publikacje pokonferencyjne*, Traicon, Kraków.

Nowak D. (2015), *Bariery rozwoju relacji kooperacyjnych*, „Problemy Zarządzania”, nr 1.

Pfeffer J., Salancik G.R. (2003), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Stanford University Press, Stanford.

Provan K.G., Kenis P. (2008), *Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness*, „Journal of Public Administration Research and Theory”, Vol. 18, No. 2.

Rangan U.S., Yoshino M.Y. (1996), *Forging Alliances: A Guide to Top Management*, „The Columbia Journal of World Business”, Vol. 3, Issue 3.

Ułaga W. (2001), *Customer Value in Business Markets: An Agenda for Inquiry*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 3, No. 4.

Urbanowska-Sojkin E. (2012), *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 235.

Webster F.E. (1992), *The Changing Role of Marketing in the Corporation*, „Journal of Marketing”, Vol. 59, No. 4.

Whitehall M. (1997), *The Theory and Practice of Competence Based Competition*, „Long Range Planning”, Vol. 30, No. 4.

Wściubiak Ł. (2017), *Działalność innowacyjna firm rodzinnych – perspektywa współpracy międzyorganizacyjnej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 18, z. 6, cz. 2.

Anna Wronka*

Uniwersytet Łódzki

Wydział Zarządzania

Ekoinnowacyjność sektora MSP na przykładzie polskiej firmy rodzinnej

Eco-innovation of SME Sector: Example of a Polish Family Business

Abstract: Nowadays, innovations are a key factor for the development of any organization. Openness to new solutions, willingness to cooperate with other entities and the need for continuous improvement are the basis for building a competitive advantage not only of large companies, but more and more often of the SME sector. However, the specificity of this sector affects the possibilities and activities undertaken in the sphere of innovative activities. The aim of the article is to analyze the eco-innovation determinants of the SME sector and to present best eco-innovative practice of a small domestic family business case study based on the conducted qualitative research.

Key words: SME sector, family business, eco-innovation

Wstęp

W dobie postępującej zmienności otoczenia, innowacyjność staje się bez wątpienia jednym z kluczowych wyróżników konkurencyjności przedsiębiorstw, a niejednokrotnie wręcz warunkiem sine qua non ich przetrwania na coraz bardziej wymagającym i przez to trudnym rynku. Dodatkowo zależność ta zyskuje na sile w kontekście coraz intensywniejszej digitalizacji procesów, zachodzącej w ramach postępującej Rewolucji 4.0. W szczególności jest to widoczne pośród podmiotów przemysłowych, gdzie rozwój i ingerencja technologii cyfrowych wręcz wymuszają konieczność wdrażania

* anna.wronka@uni.lodz.pl

nowoczesnych rozwiązań, zarówno systemowych, jak i produktowych. Tendencja ta jest również widoczna w sektorze MSP, który jest dominującym środowiskiem funkcjonowania firm rodzinnych, stanowiących znaczący filar rozwoju gospodarki światowej. Jednakże specyfika sektora MSP, mimo swej wyróżniającej elastyczności i wrażliwości na zróżnicowane potrzeby rynku, powoduje liczne ograniczenia w zakresie aktywności innowacyjnej. Przede wszystkim są to bariery zasobowe, w tym głównie te związane z możliwościami finansowymi i potencjałem kadrowym. Wobec powyższego, rodzaj innowacji generowanych przez małe i średnie podmioty znacznie różni się od tych pochodzących od dużych graczy rynkowych. Małe firmy rodzinne w poszukiwaniu nisz, będących dla nich jednocześnie strategiczną szansą rozwoju, coraz chętniej podejmują się opracowania i promocji rozwiązań prośrodowiskowych, wpiśniętych się w coraz popularniejszą koncepcję zrównoważonego rozwoju. W artykule przedstawiono ekoinnowacyjność sektora MSP w praktyce funkcjonowania firmy rodzinnej, która została poddana badaniu jakościowemu.

Innowacyjność sektora MSP

Pojęcie innowacyjności może być rozpatrywane na różne sposoby w zależności od kontekstu prowadzonej analizy. W przypadku podmiotów przemysłowych, pojęcie to często jest utożsamiane z wykorzystaniem w procesie produkcji przełomowych wyników prac badawczo-rozwojowych oraz efektywną i skuteczną współpracą przedsiębiorstw i instytucji naukowych, a także z wykorzystaniem nowych technologii [Dominik 2006, s. 67]. Jednakże wyłącznie tak rozumiana innowacyjność byłaby przede wszystkim dedykowana dużym firmom, które ze względu na swoje możliwości oraz liczne, stymulujące czynniki zewnętrzne, mogą sobie pozwolić w znacznie większym stopniu niż małe organizacje, na prowadzenie eksperymentów rynkowych w postaci chociażby nowinek produktowych, przy istotnym zaangażowaniu własnego kapitału finansowego czy ludzkiego. Zatem w praktyce innowacyjność jest pojęciem dużo szerszym i odnoszącym się do przede wszystkim do mobilności podmiotów w zakresie poszukiwania możliwości rozwoju, zdolności do inwencji czy wręcz chłonności w zakresie nowych idei, pomysłów czy wynalazków [Pawłowski 2005, s. 28]. Tak rozumiana innowacyjność ma szczególne znaczenie w sektorze MSP, do którego należy większość firm, zarówno w Polsce, jak i na świecie. Fakt ten sprawia, iż ich rozwój jest coraz częściej traktowany jako priorytet w polityce gospodarczej

większości państw. Analizując innowacyjność sektora MSP, z pewnością trzeba mieć świadomość, iż przebiega ona zupełnie inaczej niż pośród dużych podmiotów. Typowe dla dużych przedsiębiorstw, zewnętrzne i wewnętrzne, czynniki stymulujące czy hamujące innowacyjność, mają często zupełnie inny kierunek i siłę oddziaływania w badanym sektorze. Dlatego tak istotna jest analiza uwzględniająca uwarunkowania funkcjonowania i mechanizmy rozwoju MSP, które w znaczący sposób determinują wyniki działalności innowacyjnej tego typu podmiotów. W praktyce innowacje są to często rezultaty nieformalnej współpracy badawczo-rozwojowej czy też autorskie rozwiązania, wypracowane bez udziału zewnętrznych jednostek doradczych, co wynika ze wskazanych wcześniej ograniczeń, przede wszystkim tych o charakterze finansowym. Zdolności innowacyjne i tym samym typy innowacji, generowane przez sektor MSP, są determinowane przez wiele czynników, które w literaturze przedmiotu dzieli się najogólniej na te, którymi przedsiębiorca może zarządzać (ang. *manageable categories*) oraz na te pozostające poza jego wpływami (ang. *not manageable categories*) i tworzące środowisko, stymulujące zdolności innowacyjne analizowanego sektora. Do pierwszej grupy zalicza się: charakterystykę zasobów ludzkich, w szczególności pod kątem skłonności do ryzyka i zaangażowania na rzecz innowacyjnych działań, poza tym bierze się pod uwagę strategię firmy w kontekście innowacyjnych celów, kulturę i strukturę organizacyjną, dostępność środków oraz aktywność sieciową. Drugą zaś grupę czynników intensyfikujących innowacyjność tworzą elementy tzw. infrastruktury innowacyjnej oraz wyróżniki rynku, na którym operuje firma [Jong, Brouwer 1999, s.10]. Wyniki European Innovation Scoreboard z 2018 roku wskazują, iż Polska, mimo rosnącego potencjału, ma nadal umiarkowany sumaryczny indeks innowacyjności na tle pozostałych państw europejskich, wyprzedzając jedynie, kolejno: Chorwację, Bułgarię i Rumunię. Również szczegółowe wskaźniki przywołanego zestawienia świadczą o słabości krajowego systemu innowacji w porównaniu z innymi, branyymi pod uwagę państwami [European Innovation Scoreboard 2018]. Znalezienie przyczyn tych niepokojących danych skutkuje coraz liczniejszymi analizami z zakresu nastawienia sektora MSP względem innowacyjnych działań, a także potencjalnych barier, utrudniających większą aktywność tego typu podmiotów. W 2018 roku firma Siemens we współpracy z Ministerstwem Przedsiębiorczości i Technologii przeprowadziła badania „Smart Industry Polska 2018”. Próbką badawczą stanowiło 200 podmiotów należących do mikro, małych lub średnich firm przemysłowych lub produkcyjnych, prowadzących działalność na terenie Polski. Wyniki badań jednoznacznie wskazały, iż największą trudnością wewnętrzną jest dla badanych podmiotów brak

środków finansowych i nadmierna koncentracja na bieżącej działalności operacyjnej, co często skutkuje „odłożeniem” innowacji na drugi plan. Z kolei jeśli chodzi o czynniki zewnętrzne, to podobnie jak w przypadku badań z zakresu uwarunkowań rozwoju sektora MSP w Polsce [Czerniak, Stefański 2016], głównymi przeszkodami są biurokracja oraz wysokie obciążenie podatkowe. Dodatkowo czynnikiem hamującym jest brak wsparcia ze strony organów państwa, od których respondenci oczekują przede wszystkim zachęt podatkowych, przejrzystości przepisów, dotyczących innowacji, a także dostosowania programów kształcenia przyszłych kadr do faktycznych potrzeb pracodawców [Raport Smart Industry Polska 2018]. Aczkolwiek, mimo tak wielu utrudnień, odnotowany wzrost wskaźnika prognozy inwestycji oraz rosnący odsetek eksporterów stanowią dobre prognozy na przyszłość. Tym bardziej iż coraz więcej małych i średnich firm dostrzega w innowacjach swojej szansy na zdobycie lub umocnienie przewagi konkurencyjnej, zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym [Matejun 2018, s.3].

Ekoinnowacyjność sektora MSP

Podążając za światowymi trendami i jednocześnie oczekiwaniami rynku, firmy coraz częściej kierunkują swoją innowacyjność na działania związane z założeniami koncepcji zrównoważonego rozwoju i gospodarki o obiegu zamkniętym. Stąd też coraz większa popularność ekoinnowacji, które przestają być domeną wyłącznie dużych firm o zasięgu międzynarodowym.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji pojęcia ekoinnowacji (ang. environmental innovation), jednakże bez względu na autora czy czas powstania, wszystkie odnoszą się przede wszystkim do nowej funkcji produktu, procesu, struktury organizacyjnej czy metody zarządzania w zakresie zmniejszenia negatywnego wpływu na środowisko (bezpośrednio lub pośrednio) przy jednoczesnym tworzeniu wartości dla organizacji [Jesus Pacheco i in. 2018, s. 44]. W zależności od kierunku/celu analizy, aktywność i praktyki z zakresu ekoinnowacji można różnie klasyfikować. Może to być typowy podział innowacji, nawiązujący do tego zaproponowanego w Oslo Manual [Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki 2008, s. 19], a zatem w wymiarze produktowym, organizacyjnym czy technologicznym [Kemp i in. 2007] lub też zupełnie inna typologia, oderwana od kontekstu wielkości przedsiębiorstw czy rodzaju działalności innowacyjnego podmiotu, a uwzględ-

niająca współzależność i przenikanie wymiarów: technologicznego, organizacyjnego, społecznego i instytucjonalnego, podejmowanych działań prośrodowiskowych [Rennings 2000, s. 319]. Coraz częściej w praktyce biznesowej, przy istotnym wsparciu merytorycznym i finansowym Komisji Europejskiej (przykładowo są to inicjatywy: Green Growth, European Innovation Partnerships and financing instruments for eco-innovation under Horizon 2020, European Forum on Eco-innovation or Green Action Plan for SMEs) oraz krajowych organów rządowych, ekoinnowacyjność staje się szasną na rozwój sektora MSP. Do głównych czynników stymulujących małe i średnie podmioty w zakresie tego typu działań należą przede wszystkim te związane z obowiązującymi regulacjami, popytem ze strony użytkowników, chęcią zdobycia nowych rynków, redukcją kosztów i budowaniem ekowizerunku [Rennings i in. 2003]. Mimo sprzyjających rozwiązań instytucjonalno-prawnych oraz udowodnionego pozytywnego wpływu ekoinnowacji na wyniki finansowe firm [Przychodzen i in. 2015, s. 253], w Polsce ekoinnowacyjność sektora MSP jest na razie zagadnieniem niszowym. Być może wynika to z nadal niskiej świadomości w zakresie dostępności instrumentów wspierających, a także, a może przede wszystkim z niewystarczających zasobów finansowych, technicznych i kadrowych do zainteresowania się alternatywnymi rozwiązaniami z zakresu zrównoważonego rozwoju. Problem ten ma odzwierciedlenie w wynikach rankingu Eco-Innovation Scoreboard 2016, gdzie Polska, po uwzględnieniu wskaźników dotyczących nakładów, działań, wyników oraz efektów wprowadzania ekoinnowacji w wymiarze środowiskowym i społeczno-gospodarczym, zajmuje przedostatnie miejsce w Unii Europejskiej [Eco-Innovation Scoreboard 2016]. Powyższa tendencja jest również widoczna w krajowym sektorze MSP, którego uczestnicy, mimo deklaratywnego zainteresowania ekoinnowacyjnością, w praktyce są stosunkowo bierni w tym zakresie [Gałązka 2017, s. 59]. W obliczu tego na uwagę i promocję zasługują innowacyjne, ekologiczne rozwiązania kreowane przez małe firmy rodzinne, operujące na rynku krajowym.

Orientacja ekoinnowacyjna na przykładzie małej firmy rodzinnej

Problematyka ekoinnowacyjności w małych firmach rodzinnych jest zagadnieniem ciekawym i złożonym, aczkolwiek dość powierzchownie dotąd eksplorowanym. Tym bardziej warto się przyjrzeć temu zagadnieniu, gdyż jak wskazują wyniki dotychczas

prowadzonych badań, specyfika firm rodzinnych determinuje kluczowe cele inwestycyjne, skierowane przede wszystkim na długofalowe działania dla dobra rodziny i przyszłych pokoleń, wykazując jednocześnie dużą ostrożność w podejmowaniu ryzyka, związanego z niepewnymi co do rezultatu kapitałochłonnymi nakładami [Kaczmarska-Krawczak 2014, s. 209]. Z drugiej zaś strony, poczucie identyfikacji z firmą oraz kultura organizacyjna, oparta na silnych więziach, to czynniki, które sprzyjają otwartości na ciągły rozwój i tym samym innowacyjność [Chaberski 2015, s. 4]. Analiza uwarunkowań innowacyjności firm rodzinnych wskazuje, iż wielkość firmy to kluczowa zmienna determinująca skalę i zakres innowacji. W Polsce przede wszystkim średnie i duże firmy rodzinne należą do liderów innowacji [Bartczak 2017, s. 285]. Tym bardziej warto upowszechniać ciekawe rozwiązania produktowe czy technologiczne autorstwa małych podmiotów rodzinnych, jakim jest chociażby spółka jawna Damet. Jest to mała, zatrudniająca 25 osób firma rodzinna, którą w 1989 roku założyły matka i córka. Obecnie firmą zarządza trzech współwłaścicieli, którzy reprezentują drugie pokolenie rodziny założycieli. Firma dostarcza na rynek urządzenia, mające na celu poprawę skuteczności i ergonomii pakowania oraz obniżenie kosztów związanych z tym procesem. Wysoka specjalizacja w produkcji zszywarek przemysłowych dla producentów opakowań oraz użytkowników kartonów, pozwoliła osiągnąć firmie Damet wiodącą pozycję w kraju oraz zapewniła wyróżniający na tle konkurencji potencjał eksportowy. Produkty firmy wysyłane są na rynki Rosji, Ukrainy, Białorusi, do Czech, Słowacji, Rumunii, Norwegii, Hiszpanii, Portugalii, Francji i na Węgry. Firmę cechuje dbałość o stały rozwój oraz orientacja na klienta, przede wszystkim w zakresie jego szybko zmieniających się potrzeb. Proponowane przez firmę rozwiązania technologiczno-konstrukcyjne są wynikiem autorskich opracowań, powstałych na bazie wieloletniej praktyki przemysłowej, kompetencji kadry pracowniczej oraz proinnowacyjnej postawy zarządu, w szczególności w wymiarze ekologicznym. Interesującym przykładem, potwierdzającym ekoinnowacyjność firmy Damet jest maszyna Ekomet, służąca do produkcji materiału wypełniająco-amortyzującego metodą recyklingu odpadów kartonowych. Firma, analizując systemy pakujące, dostrzegła istotne źródło marnotrawstwa w zużytych opakowaniach i tekturowych pudłach. Konieczność ich utylizacji i jednocześnie powszechnie występująca potrzeba zakupu różnego rodzaju wypełniaczy, zabezpieczających towar przed uszkodzeniem w trakcie transportu lub składowania, to czynniki, który wpłynęły na konstrukcję wielozadaniowej, ekoinnowacyjnej maszyny Ekomet. Przedsiębiorca, korzystający z dwufunkcyjności Ekometu, spełnia wymogi obowiązkowego recyklingu, co zostało potwierdzone w niezależnej

opinii prawnej, a ponadto otrzymuje ekowypełniacz, który jest prośrodowiskową alternatywą dla granulatów styropianowych, folii pęcherzykowej, woreczków z powietrzem itp. Ten tani w uzyskaniu, efektywny w transporcie i uniwersalny w zastosowaniu produkt może być w dostarczony w postaci przestrzennej, charakteryzującej się wysokimi właściwościami amortyzującymi oraz znacznie usprawniającymi proces pakowania albo w formie płaskich mat, przeznaczonych głównie do owijania lub przekładania towaru. Ponadto otrzymany wypełniacz jest materiałem łatwo ulegającym rozpadowi, nierozsypującym się w porównaniu do kulek styropianowych, łatwym w utylizacji, a także nadającym się do ponownego wykorzystania, np. jako podpałka. Maszyna Ekomet, poza minimalizacją negatywnego wpływu produkcji na środowisko naturalne, przyczynia się jeszcze do znacznych oszczędności dla korzystających z niej podmiotów gospodarczych. Udowodniony okres zwrotu nakładu inwestycyjnego, poniesionego na zakup maszyny EKOMET, wynosi szacunkowo w większości przypadków od 2 miesięcy do 1 roku [DAMET 2018]. Należy podkreślić, iż maszyna jest skonstruowana zgodnie z zasadami ergonomii oraz bezpieczeństwa pracy, a także, dzięki energooszczędnemu silnikowi oraz zabezpieczeniu termo-elektromagnetycznemu, pozwala na niezawodną i niskokosztową, długookresową eksploatację. Ponadto w zależności od potrzeb klientów, maszyna jest oferowana w różnych modelach, różniących się danymi technicznymi np. w zakresie prędkości przerobu, wydajności czy mocy. Idąc za sukcesem ekoelektywnej maszyny, firma Damet regularnie udoskonala swoją ofertę, zgodnie z koncepcją zrównoważonego rozwoju. Potwierdza to przykład kolejnego produktu w ofercie firmy, a mianowicie zszywki, które można w całości poddać procesowi recyklingu, bowiem są w pełni biodegradowalne, a dodatkowo około 60% tańsze od typowej taśmy pakowej. Badania jakościowe, prowadzone w formie opracowania studium przypadku firmy Damet w 2018 roku, potwierdzają, iż ekoinnowacyjność jest możliwa w małej firmie rodzinnej, gdyż w dużej mierze potencjał tkwi w poziomie ludzkiej świadomości, którą odzwierciedla stopień kultury organizacyjnej [Ziółkowski 2010, s.113].

Zakończenie

Mimo ciągle niskiego zaawansowania sektora MSP w ekoinnowacyjne działania, należy oczekiwać, iż wraz z intensyfikacją polityki wspierania innowacji w Polsce (na przykład poprzez fakt, iż pojęcie „ekoinnowacja” jest uwzględnione w Długo-

okresowej Strategii Kraju – Polska 2030 i uznane za możliwy obszar przyszłych specjalizacji kraju w odniesieniu do efektywności energetycznej oraz odnawialnych, czystych źródeł energii), małe firmy przekonają się, że to, co dobre dla środowiska, niekoniecznie musi być złe dla nich samych, co wykazują wyniki firm z innych państw europejskich [Oncioiu 2015, s. 512]. W szczególności duży potencjał tkwi w tzw. ekoinnowacjach proefektywnościowych i adaptacyjnych, które przyczynią się do efektywniejszego wykorzystania zasobów naturalnych i jednoczesnej optymalizacji kosztów [Szipor i in. 2012]. Jest to zatem korzystne nie tylko dla samej firmy, ale również dla jej interesariuszy. Jednakże należy podkreślić, iż wymierna zmiana nastawienia małych i średnich firm, w szczególności tych z kapitałem rodzinnym, wymaga kompleksowego, wielokierunkowego podejścia, gdzie poza typowymi narzędziami o charakterze normatywnym, pomocne mogą być także modele ułatwiające wdrożenie ekostrategii w zakresie podejmowanych działań [Paraschiv i in. 2012, s. 103], a także przykłady dobrych praktyk, jak chociażby te wypracowane przez przedstawioną w artykule firmę Damet.

Bibliografia

Bartczak K. (2017), *Innowacyjność firm rodzinnych w Polsce – rzeczywistość czy mrzonka?*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XVIII, zeszyt 6, część II, Ł. Sułkowski, A. Marjański (red.), *Firmy Rodzinne – Rozwój teorii i praktyki zarządzania*, Wyd. SAN, Łódź-Warszawa, ss. 285–301.

Chaberski A. (2015), *Sukcesja kultury innowacyjności*, „Relacje. Magazyn Firm Rodzinnych”, nr 2, ss. 4–5.

Czerniak A., Stefański M. (2016), *Small and medium enterprises in Poland – obstacles and development. Raport*, „Polityka Insight Research” [online], www.politykainsight.pl, dostęp: luty 2019.

Dominik W. (2006), *O innowacyjności – Innowacje jako przedmiot obrotu gospodarczego* [w:] *Określenie istoty pojęć: innowacji i innowacyjności, ze wskazaniem aktualnych uwarunkowań i odniesień do polityki proinnowacyjnej – podejście interdyscyplinarne*, Krajowa Izba Gospodarcza, Warszawa, ss. 67–97.

Eco-Innovation Scoreboard 2016 [online], www.eco-innovation.eu/index.php/reports/annual-reports, dostęp: luty 2019.

European Innovation Scoreboard 2018 [online], www.ec.europa.eu, dostęp: luty 2019.

Gałązka K. (2017), *Ekoinnowacje jako element zrównoważonego rozwoju na przykładzie województwa lubelskiego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej”, nr 25, ss. 59–72.

Jesus Pacheco D.A., Caten C.S., Jung C.F. i in. (2018), *Eco-innovation determinants in manufacturing SMEs from emerging markets: Systematic literature review and challenges*, „Journal of Engineering and Technology Management”, z. 48, nr 4, ss. 44–63.

Jong J., Brouwer E. (1999), *Strategic Study. Determinants of the innovative ability of SMEs. Literature review*, EIM.

Kaczmarska-Krawczak J. (2014), *Znaczenie innowacji w procesie rozwoju*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XV, zeszyt 7, część II, B. Piasecki, A. Marjański (red.), *Firmy rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo SAN, Łódź, ss. 209–219.

Kemp R., Foxon T.J. (2007), *Typology of eco-innovation*. In: *MEI Project: Measuring Eco-innovation*. European Commission, Ago [online], www.merit.unu.edu, dostęp: luty 2019.

Matejun M. (2018), *The Process Of Opportunities Exploration And Exploitation In The Development Of SME' Innovativeness*, „Management and Production Engineering Review”, z. 9, nr 3, ss. 3–15.

Materiały informacyjne firmy DAMET [online], www.damet.eu, dostęp: luty 2019.

Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki (2008), *Podręcznik Oslo, Zasady Gromadzenia i Interpretacji Danych Dotyczących Innowacji*. Wydanie trzecie, Warszawa, s. 19.

Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii, Siemens (2018), *Raport Smart Industry Polska 2018* [online], www.publikacje.siemens-info.com, dostęp: luty 2019.

Oncioiu I. (2015), *Eco-Innovation in European SMEs: between Limitation and Possibilities*, *EIRP Proceedings*, z. 10, nr 1, ss. 512–518.

Paraschiv D., Voicu-Dorobantu R., Langa C. i in. (2012), *New Models In Support Of The Eco-Innovative Capacity Of Companies – A Theoretical Approach*, „Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research”, z. 46, nr 1, ss. 103–116.

Pawłowski J. (2005), *Diagnoza potencjału innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 5, ss. 28–30.

Przychodzen J., Przychodzen W. (2015), *Relationships between eco-innovation and financial performance – evidence from publicly traded companies in Poland and Hungary*, „Journal of Cleaner Production”, z. 90, nr 3, ss. 253–263.

Rennings K. (2000), *Redefining innovation – eco-innovation research and the contribution from ecological economics*, „Ecological Economics”, z. 32, nr 2, ss. 319–332.

Rennings K., Zwick T. (red.) (2003), *Employment Impacts of Cleaner Production*, ZEW Economic Studies, Bd. 21, Heidelberg.

Szpor A., Śniegocki A. (2012), *Ekoinnowacje w Polsce. Stan obecny, bariery rozwoju, możliwości wsparcia*, IBS, Warszawa.

Ziółkowski B. (2010), *Ekoinnowacyjność organizacyjna* [w]: L. Woźniak, J. Strojny, E. Wojnicka (red.), *Ekoinnowacje w praktyce funkcjonowania MŚP*, PARP Warszawa, ss. 113–131.

Łukasz Wściubiak*

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Wydział Zarządzania

Motywy i bariery działalności patentowej przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych – analiza komparatywna

Motives and Barriers to the Patent Activity of Family and Non-family Enterprises – a Comparative Analysis

Abstract: The aim of this paper is to identify differences in motives and barriers of patenting between family and non-family firms. In addition, the impact of selected features of the surveyed enterprises (ie. firm size, level of innovativeness) was also examined. In the study the results of a survey conducted among purposefully selected group of 48 manufacturing companies from Poland were used. Time range of research covered the period 2014–2016. The results of the research allow us to conclude that motives of patenting differ between family and non-family enterprises, and family firms are more likely to use patents for strategic purposes (eg. improving technological image or strengthening the bargaining power). In turn, the size of the company and the level of innovativeness turned out to be factors influencing the barriers of patenting.

Key words: family firms, innovation, intellectual property, patent protection, research and development

Wprowadzenie

Zarządzanie własnością intelektualną stanowi ważny aspekt działalności każdego przedsiębiorstwa wykorzystującego innowacje jako kluczowy czynnik tworzenia przewagi konkurencyjnej. Obejmuje także konieczność umiejętnego stosowania in-

* lukasz.wsciubiak@ue.poznan.pl

strumentów ochrony patentowej. Patenty umożliwiają bowiem nie tylko zabezpieczenie wprowadzanych innowacji przed zbyt szybką imitacją ze strony konkurentów, ale także otwierają przed przedsiębiorstwem wiele możliwości biznesowych. Ochrona patentowa stanowi jednak źródło poważnych wyzwań, z którymi musi zmierzyć się kadra menedżerska.

Pomimo obserwowanego w ostatnich latach wzrostu zainteresowania badaczy problematyką innowacyjności firm rodzinnych stan wiedzy na temat zarządzania działalnością patentową przez podmioty wchodzące w skład tej specyficznej grupy przedsiębiorstw w dalszym ciągu budzi poważny niedosyt. Wielu autorów zdaje się bowiem postrzegać patenty wyłącznie jako jedną z miar innowacyjności, przez co wyraźnie zaniedbywane są wysiłki zmierzające do rozpoznania motywów skłaniających firmy rodzinne do sięgania po instrumenty ochrony patentowej, czy też barier napotykanych przy okazji tego rodzaju działań [Wściubiak 2015, s. 263].

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja różnic w zakresie motywów i barier działalności patentowej występujących pomiędzy firmami rodzinnymi i nierodzinnymi. W przeprowadzonych analizach uwzględniono także kwestię wpływu wielkości oraz poziomu innowacyjności badanych przedsiębiorstw.

W opracowaniu wykorzystano wyniki badań przeprowadzonych na celowo dobranej próbie 48 przedsiębiorstw produkcyjnych z terenu całej Polski, wykorzystujących w swojej działalności instrumenty prawnej ochrony własności intelektualnej. Zakres czasowy badań obejmował lata 2014–2016.

Przegląd literatury

Patent jest jednym z prawnych instrumentów ochrony własności intelektualnej, którego istota polega na przyznaniu jego posiadaczowi wyłącznego prawa stosowania do celów zarobkowych i zawodowych rozwiązania zgłoszonego do ochrony. Podstawową funkcją systemu patentowego jest zabezpieczenie interesów podmiotów wprowadzających innowacje poprzez stworzenie czasowego monopolu prawnego, umożliwiającego osiągnięcie ponadprzeciętnych zysków i tym samym uzyskanie swoistej rekompensaty z tytułu wysiłków i nakładów poniesionych na rzecz stworzenia innowacji. Należy przy tym podkreślić, że nie każde rozwiązanie niosące za sobą pewien element nowości może zostać objęte taką formą ochrony. Patentowaniu podlegają bowiem wyłącznie rozwiązania o charakterze technicz-

nym, które reprezentują poziom wynalazczy (tj. nie wynikają w oczywisty sposób z istniejącego stanu techniki) i nadają się do przemysłowego stosowania [Kotarba 2012, ss. 36–42].

Ochrona patentowa pociąga jednak za sobą szereg kosztów, stanowiących niekiedy bardzo poważne obciążenie dla przedsiębiorstw. Dotyczy to w szczególności sytuacji, w których zakres terytorialny ochrony przyjmuje wymiar międzynarodowy. Wówczas koszty podejmowanych działań mogą sięgać kwoty nawet kilkudziesięciu tysięcy euro [Guellec, van Pottelsberghe de la Potterie 2007, ss. 191–197]. Koszty te ponoszone są zarówno na etapie ubiegania się o przyznanie prawa wyłącznego (m.in. opłaty urzędowe, wynagrodzenie rzeczownika patentowego czy sam koszt przygotowania wniosku), jak i już po uzyskaniu patentu. Przedsiębiorstwo musi wówczas liczyć się nie tylko z koniecznością wnoszenia okresowych opłat za utrzymanie ochrony, ale także z kosztami monitorowania otoczenia w celu wykrywania przypadków naruszeń oraz działań prawnych mających na celu ich zwalczanie [James, Leiblein, Lu 2013, s. 1128; Bos, Broekhuizen, de Faria 2015, s. 2621].

Wiele wątpliwości zgłaszanych jest także pod adresem skuteczności ochrony oferowanej przez system patentowy. Na podmiocie ubiegającym się o przyznanie prawa wyłącznego spoczywa bowiem obowiązek ujawnienia w opisie patentowym istoty rozwiązania zgłaszanego do ochrony. Informacje te są następnie upubliczniane w ogólnodostępnych bazach danych. Chociaż w założeniu ma to stymulować postęp technologiczny oraz zapobiegać marnotrawieniu środków na B+R poprzez podejmowanie prac nad stworzeniem rozwiązań już znanych, to jednak w praktyce informacje zawarte w zgłoszeniach patentowych są wykorzystywane przez potencjalnych naśladowców do poszukiwania możliwości legalnego „obejścia” obowiązującej ochrony i skopiowania innowacyjnego rozwiązania bez naruszenia praw własności intelektualnej [Milesi, Petelski, Verre 2013, ss. 79–81].

Niektórzy autorzy zwracają także uwagę na problem niepewności prawnej towarzyszącej stosowaniu instrumentów ochrony własności intelektualnej. Podmiot dokonujący zgłoszenia nie tylko nie jest w stanie przewidzieć końcowego rezultatu procedury prowadzonej przez organ patentowy, ale także nie ma żadnej gwarancji, że w przypadku udzielenia patentu jego ważność nie zostanie w przyszłości podważona na drodze sądowej. Można wręcz spotkać się z poglądem, że ochrona oferowana przez system patentowy ma jedynie charakter probabilistyczny, a rzeczywiste skutki stosowania tego rodzaju instrumentów ujawniają się dopiero w praktyce [James, Leiblein, Lu 2013, s. 1129; Pajak 2016, ss. 516–517].

Osobnym problemem jest także bardzo długi (sięgający nawet 5 lat) okres oczekiwania na rozpatrzenie złożonego wniosku przez organ patentowy, co spowodowane jest zarówno wzrastającą liczbą wniosków kierowanych do urzędów patentowych, jak i coraz większą złożonością rozwiązań zgłaszanych do ochrony. Zjawisko to dostrzegane jest w skali ogólnoswiatowej. Opisywana sytuacja niesie niestety za sobą szereg negatywnych następstw dla przedsiębiorstw wykorzystujących w swojej działalności instrumenty ochrony patentowej. Po pierwsze, stawia to pod znakiem zapytania zasadność stosowania takiej formy ochrony w odniesieniu do rozwiązań charakteryzujących się stosunkowo krótkim cyklem życia [Czerniak 2013, s. 243]. Po drugie, potęguje problem niepewności co do końcowego wyniku postępowania i wprowadza przedsiębiorstwo w pewnego rodzaju „stan zawieszenia”, który utrudnia podejmowanie racjonalnych decyzji dotyczących dalszych działań biznesowych oraz osłabia pozycję przetargową przedsiębiorstwa w relacjach z kontrahentami [Gans, Hsu, Stern 2008, ss. 983–989].

W literaturze przedmiotu dość szeroko rozpatrywana jest kwestia zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a napotkanymi przeszkodami w dostępie do instrumentów ochrony patentowej. Większość autorów wskazuje przy tym na uprzywilejowaną pozycję dużych przedsiębiorstw, które nie tylko dysponują większymi środkami finansowymi, ale także wydają się być lepiej przygotowane do ewentualnych sporów dotyczących praw własności intelektualnej [Neuhäusler 2012, s. 683]. Odczuwalny jest natomiast brak analiz dotyczących potencjalnego wpływu innych cech przedsiębiorstw, takich jak chociażby poziom innowacyjności czy zasięg terytorialny prowadzonej działalności. Powyższa uwaga dotyczy także ewentualnych różnic w podejściu do ochrony patentowej pomiędzy firmami rodzinnymi i nierodzinnymi. Wyniki badań wskazują wprawdzie na niższą skłonność firm rodzinnych do sięgania po instrumenty ochrony patentowej [Tognazzo, Destro, Gubitta 2013, s. 98], jednak na tej podstawie trudno stwierdzić, czy sytuacja ta jest następstwem występujących barier, czy też raczej rezultatem świadomego preferowania nieformalnych mechanizmów ochrony oraz niechęci do ujawniania informacji dotyczących prowadzonej działalności innowacyjnej.

Przedstawione powyżej mankamenty istniejącego systemu patentowego rodzą fundamentalne pytanie: jakimi przesłankami kierują się przedsiębiorstwa sięgające po ten niedoskonały instrument ochrony? Odpowiedź na to pytanie wydaje się być szczególnie istotna w kontekście nieustannie rosnącej liczby zgłoszeń wnoszonych do urzędów patentowych na całym świecie, i to w tempie znacznie przekraczającym

wzrost nakładów ponoszonych na działalność B+R. Zdaniem większości autorów najbardziej przekonującym wyjaśnieniem tego paradoksu jest coraz szersze wykorzystywanie patentów do celów niezwiązanych bezpośrednio z ochroną innowacyjnych rozwiązań przed nieuprawnionym kopiowaniem przez inne podmioty [Blind, Edler, Frietsch, Schmoch 2006, ss. 655–656].

Ochrona przez imitacją jest bowiem tylko jednym z wielu, choć niewątpliwie podstawowym motywem patentowania. Najbardziej kompleksowe zestawienie innych motywów patentowania można znaleźć w pracy Holgerssona i Granstranda [2017, s. 1273], którzy wyodrębniają łącznie 21 motywów, grupując je w pięć kategorii:

- motywy ochronne,
- motywy związane z pozycją przetargową przedsiębiorstwa,
- motywy związane z poprawą wizerunku przedsiębiorstwa,
- motywy związane z pozyskiwaniem zewnętrznego finansowania,
- motywy wewnętrzne.

W literaturze przedmiotu dość często spotyka się także dychotomiczny podział na motywy tradycyjne (tj. związane z podstawowymi funkcjami systemu patentowego) oraz motywy strategiczne patentowania [Thumm 2004, s. 533].

Obok ochrony przed imitacją bardzo ważnym motywem patentowania jest także zabezpieczenie swobody operacyjnej przedsiębiorstwa. Ma to na celu zapobieżenie sytuacji, w której takie same bądź podobne rozwiązanie zostałoby opatentowane w przyszłości przez inny podmiot [Veer, Jell 2012, s. 514] oraz ograniczenie ryzyka uwikłania przedsiębiorstwa w ewentualne spory prawne dotyczące kwestii praw własności intelektualnej. Ochrona patentowa może być także stosowana w celu blokowania poczynañ konkurentów, choć ten motyw budzi niejednokrotnie szereg kontrowersji, szczególnie w przypadku nadużywania systemu patentowego, np. poprzez tworzenie tzw. „zasieków patentowych” [Schneider 2008, ss. 1348–1349]. Większych wątpliwości nie budzi natomiast wykorzystywanie ochrony patentowej jako instrumentu transferu technologii, umożliwiającego czerpanie korzyści poprzez licencjonowanie posiadanej własności intelektualnej bądź też przeniesienie praw własności do chronionego rozwiązania poprzez jego sprzedaż [Gans, Hsu, Stern 2008].

Jako przykłady wykorzystywania ochrony patentowej do celów strategicznych można natomiast wskazać: chęć kreowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa [Gilardoni 2007, ss. 423–424], traktowanie praw własności intelektualnej jako instrumentu przetargowego w relacjach z kontrahentami [Mihm, Sting, Wang 2015, s. 2664] czy też chęć przyciągnięcia inwestorów zewnętrznych, np. funduszy ventu-

re capital [Haeussler, Harhoff, Mueller 2014, ss. 1284–1286]. W przypadku polskich przedsiębiorstw patentowanie może być związane także z chęcią zwiększenia szans na pozyskanie wsparcia ze środków publicznych (np. funduszy UE).

W obliczu rosnącego znaczenia powiązań międzyorganizacyjnych dla współczesnych przedsiębiorstw [Nowak 2015, s. 48; Marcinkowski 2018, s. 332] warto wspomnieć także o możliwości wykorzystania instrumentów ochrony patentowej do uporządkowania wielu spraw związanych ze współpracą prowadzoną na rzecz działalności innowacyjnej. Może to dotyczyć chociażby uregulowania kwestii praw własności do rozwiązań powstałych w toku współpracy, czy zmniejszenia ryzyka zachowań oportunistycznych poprzez stworzenie warunków do bezpiecznego dzielenia się wiedzą [Olander, Vanhala, Hurmelinna-Laukkanen 2014, ss. 207–229].

Wyniki dotychczasowych badań wskazują, że znaczący wpływ na motywów patentowania ma wielkość firmy. Duże przedsiębiorstwa w większym stopniu wykorzystują posiadane patenty w celu blokowania konkurentów [Torrise, Gambardella, Giuri i in. 2016, ss. 1375–1385] oraz wymiany własności intelektualnej z innymi podmiotami poprzez tzw. licencjonowanie krzyżowe [Motohashi 2008, ss. 1548–1555]. Z kolei małe firmy preferują motywów związane z kreowaniem pozytywnego wizerunku [Holgerson 2013, ss. 21–36], pozyskiwaniem dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania czy też czerpaniem dochodów ze sprzedaży licencji [de Rassenfosse 2012, ss. 437–452].

Poza kwestią wielkości przedsiębiorstwa w badaniach dotyczących motywów patentowania uwzględniane są także takie aspekty, jak stopień umiędzynarodowienia działalności [Neuhäusler 2012], wykorzystanie instrumentów wsparcia publicznego [Shu, Wang, Gao, Liu 2015] czy natężenie konkurencji w obszarze działalności przedsiębiorstwa [Torrise, Gambardella, Giuri i in. 2016]. Na gruncie empirycznym niewyjaśniona pozostaje natomiast kwestia ewentualnych różnic w zakresie motywów korzystania z ochrony patentowej przez firmy rodzinne i nierodzinne.

Metodyka badań

Ze względu na specyfikę podjętej problematyki, koncentrującej się wokół zagadnień związanych z wykorzystaniem prawnych instrumentów ochrony własności intelektualnej, zastosowano celowy dobór próby badawczej. Na podstawie informacji pochodzących z baz danych Urzędu Patentowego RP, wykazów beneficjentów programów

współfinansowanych ze środków UE oraz dostępnych rankingów innowacyjności, wytypowano przedsiębiorstwa o profilu produkcyjnym reprezentujące relatywnie wysoki poziom innowacyjności i przejawiające zainteresowanie ochroną posiadanej własności intelektualnej. Ostatecznie materiał empiryczny pozyskano od 48 podmiotów, które wyraziły zgodę na udział w badaniu i wypełniły otrzymany kwestionariusz ankietowy. Zakres czasowy badań obejmował lata 2014–2016.

W kwestionariuszu ankietowym zawarto pytania dotyczące m.in. motywów i barier wykorzystywania przez przedsiębiorstwo instrumentów ochrony patentowej. Na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych, obserwacji praktyki gospodarczej oraz wyników wcześniejszych badań wytypowano 8 barier oraz 9 motywów działalności patentowej przedsiębiorstw, których znaczenie poddano pod ocenę respondentów. Zastosowano 5-stopniową skalę ocen (od 1 do 5), gdzie 5 oznacza motyw lub barierę o bardzo dużym znaczeniu dla firmy, a 1 – motyw lub barierę o znaczeniu zupełnie nieistotnym. Opracowując wyniki, przeprowadzono transformację odpowiedzi udzielonych przez respondentów ze skali porządkowej na zmienną binarną, przyjmującą wartość 1 dla ocen odpowiadających dwóm najwyższym stopniom pierwotnej skali (tj. 4 lub 5), a wartość 0 – w pozostałych przypadkach. Zabieg ten miał na celu nadanie prowadzonym analizom bardziej jakościowego charakteru i był podyktowany świadomością ograniczeń związanych ze stosunkowo niewielką liczebnością badanej próby. Tym samym hierarchię motywów oraz barier działalności patentowej badanych przedsiębiorstw ustalono na podstawie odsetka respondentów uznających dany czynnik za ważny bądź bardzo ważny.

Uzyskane wyniki przeanalizowano także pod kątem wpływu wybranych cech badanych przedsiębiorstw. Pod uwagę wzięto kryterium wielkości przedsiębiorstwa, poziom jego innowacyjności oraz fakt, czy dany podmiot ma charakter firmy rodzinnej. Wielkość przedsiębiorstwa oceniono na podstawie liczby zatrudnionych w nim pracowników, stosując klasyczny podział na firmy mikro (0–9 zatrudnionych), małe (10–49 zatrudnionych), średnie (50–249 zatrudnionych) i duże (250 i więcej zatrudnionych). Ze względów praktycznych w toku prowadzonych analiz przyjęto ostatecznie podział na firmy zatrudniające od 0 do 49 pracowników oraz firmy zatrudniające 50 i więcej osób.

Jako wyznacznik poziomu innowacyjności przedsiębiorstwa przyjęto deklarowany przez respondentów stopień oryginalności wdrażanych innowacji produktowych. Umożliwiło to podział badanej próby na podmioty wprowadzające innowacje w pełni oryginalne (tzn. reprezentujące nowość w skali globalnej) oraz podmioty wprowa-

dające innowacje nacechowane pewną formą naśladownictwa (tzn. będące nowością w skali krajowej lub nawet tylko wdrażającego je przedsiębiorstwa).

Podział badanych podmiotów na firmy rodzinne i nierodzinne został dokonany na podstawie deklaracji respondentów, którzy w jednym z pytań zawartych w kwestionariuszu ankietowym oceniali, czy reprezentowany przez nich podmiot spełnia przyjętą dla potrzeb prowadzonych badań definicję firmy rodzinnej (tzn. posiadanie przez członków jednej rodziny udziałów własnościowych umożliwiających im skuteczne sprawowanie kontroli nad przedsiębiorstwem oraz aktywne zaangażowanie przynajmniej dwóch członków rodziny w działalność firmy). Udzielone odpowiedzi weryfikowano na podstawie dostępnych materiałów firmowych, stron internetowych przedsiębiorstw oraz zapisów zawartych w rejestrach urzędowych (np. KRS). Nie stwierdzono sytuacji, w których deklarowany przez respondentów status firmy mógłby zostać zakwestionowany. Syntetyczną charakterystykę badanej próby zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Wyszczególnienie	Liczba firm	%
Liczba zatrudnionych		
od 0 do 9 pracowników	7	14,6
od 10 do 49 pracowników	16	33,3
od 50 do 249 pracowników	21	43,8
250 i więcej pracowników	4	8,3
Poziom oryginalności innowacji produktowych		
nowość w skali światowej	21	43,8
nowość w skali krajowej	18	37,5
nowość w skali przedsiębiorstwa (lub brak innowacji)	9	18,8
Charakter własności przedsiębiorstwa		
firma rodzinna	27	56,3
firma nierodzinna	21	43,8

Źródło: opracowanie własne.

Nie stwierdzono zasadniczych różnic w zakresie poziomu innowacyjności firm rodzinnych i nierodzinnych: odsetek podmiotów wdrażających rozwiązania reprezentujące nowość w skali światowej w obu tych grupach był niemal identyczny. Wśród firm nierodzinnych odnotowano natomiast nieco wyższy odsetek podmiotów zaliczanych do grona firm średnich i dużych (tj. zatrudniających 50 i więcej pracowników).

Wyniki badań

Jak pokazują zaprezentowane poniżej wyniki (wykres 1), najpoważniejsze bariery działalności patentowej badanych przedsiębiorstw związane były z niską efektywnością takiej formy ochrony własności intelektualnej przed nieuprawnionym zawłaszczeniem przez inne podmioty. Dwie trzecie respondentów wskazywało bowiem zarówno na trudności w wykrywaniu przypadków takich naruszeń, jak i na ograniczone możliwości przedsiębiorstwa w skutecznym egzekwowaniu praw wynikających z posiadanych patentów.

Co ciekawe, nieco mniej istotnym problemem dla badanych przedsiębiorstw okazały się koszty związane z ochroną patentową, szczególnie na etapie ubiegania się o uzyskanie prawa wyłącznego. Potencjalnym wyjaśnieniem takiego stanu rzeczy może być jednak fakt, że w ostatnich latach pojawiło się w Polsce wiele programów wsparcia adresowanych do przedsiębiorstw pragnących skorzystać z różnych form ochrony własności intelektualnej (szczególnie w przypadku patentowania za granicą).

Respondenci nie sygnalizowali także poważniejszych problemów związanych z przepisami prawa patentowego, które w świetle powszechnie panującej opinii uważane jest za dość skomplikowane. Być może rezultat ten jest następstwem licznych inicjatyw podejmowanych przez Urząd Patentowy RP oraz inne instytucje, których celem jest popularyzacja wiedzy na temat ochrony własności intelektualnej. Działające w Polsce przedsiębiorstwa mają także możliwość skorzystania z wielu profesjonalnych usług w zakresie ochrony patentowej, świadczonych przez instytucje otoczenia biznesu (np. parki technologiczne), zwykle na bardzo korzystnych warunkach.

Pewnym zaskoczeniem może być natomiast fakt, że biorące udział w badaniu przedsiębiorstwa zdają się nie doceniać w pełni zagrożeń związanych z możliwością ujawnienia w zgłoszeniu patentowym zbyt wielu istotnych informacji na temat chronionego rozwiązania. Należy bowiem mieć świadomość, że obecnie zasoby informacji patentowej są udostępniane przez urzędy patentowe w formie internetowych baz danych, do których nieograniczony dostęp mają wszystkie zainteresowane podmioty, w tym także konkurenci firm korzystających z instrumentów ochrony patentowej.

Nie stwierdzono zasadniczych różnic w postrzeganiu barier działalności patentowej przez firmy rodzinne i nierodzinne (tabela 2). Firmy rodzinne nieco częściej wskazywały na wysokie koszty ochrony patentowej oraz trudności w wykrywaniu przypadków naruszeń własności intelektualnej, podczas gdy firmy nierodzinne silniej

akcentowały problem przewlekłości procedur patentowych i związany z tym długi czas oczekiwania na przyznanie prawa wyłącznego. Pewnym zaskoczeniem może być natomiast fakt, że firmy rodzinne nie przejawiały szczególnie silnych obaw przed ujawnieniem w zgłoszeniu patentowym istotnych informacji na temat prowadzonej działalności.

Wykres 1. Bariery działalności patentowej badanych przedsiębiorstw (częstość wskazań)



Źródło: opracowanie własne.

Czynnikami najsilniej różnicującymi znaczenie poszczególnych barier okazały się natomiast wielkość przedsiębiorstwa oraz poziom jego innowacyjności. Firmy zatrudniające poniżej 50 pracowników zdecydowanie częściej wskazywały na problemy związane z wysokimi kosztami ochrony patentowej, trudnościami w wykrywaniu przypadków naruszeń własności intelektualnej oraz ograniczonymi możliwościami egzekwowania praw wynikających z posiadanych patentów. Rezultat ten jest w pełni zgodny z wcześniejszymi ustaleniami badaczy oraz opiniami ekspertów, zwracających uwagę na poważne trudności małych przedsiębiorstw w dostępie do instrumentów ochrony oferowanych przez istniejący system patentowy.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują także, że przedsiębiorstwa wprowadzające w pełni oryginalne rozwiązania (tzn. reprezentujące nowość w skali globalnej) stanowią grupę podmiotów szczególnie silnie odczuwających szereg barier związanych z wykorzystaniem ochrony patentowej. Dotyczy to zwłaszcza trudności w wykrywaniu naruszeń własności intelektualnej, ograniczonych możliwości egzekwowania posiadanych praw wyłącznych oraz ogólnie niewielkiej skuteczności

ochrony patentowej. Przedsiębiorstwa te częściej dostrzegały także niebezpieczeństwo ujawnienia istotnych informacji w zgłoszeniu patentowym oraz wskazywały na problemy wynikające ze złożoności przepisów prawa patentowego. Powyższy rezultat wynika zapewne z faktu, że działalność przedsiębiorstw reprezentujących wysoki poziom innowacyjności jest śledzona przez liczne grono potencjalnych imitatorów, poszukujących możliwości „obejścia” ochrony patentowej i skopiowania chronionych rozwiązań.

Tabela 2. Wpływ charakteru własności, wielkości oraz poziomu innowacyjności badanych przedsiębiorstw na bariery prowadzonej działalności patentowej (częstość wskazań w %)

Wyszczególnienie	Charakter własności firmy		Liczba zatrudnionych		Poziom innowacyjności	
	rodzinna (n=27)	nierodzinna (n=21)	50 osób i więcej (n=25)	0-49 osób (n=23)	oryginalne (n=21)	naśladowcze (n=27)
Ograniczone możliwości egzekwowania posiadanych praw wyłącznych	66,7	66,7	52,0	82,6	76,2	59,3
Trudności w wykrywaniu potencjalnych naruszeń	70,4	61,9	60,0	73,9	85,7	51,9
Wysokie koszty utrzymywania i egzekwowania ochrony	63,0	42,9	40,0	69,6	61,9	48,1
Niewielka skuteczność ochrony patentowej	51,9	52,4	48,0	56,5	66,7	40,7
Przewlekłość procedur patentowych	44,4	61,9	56,0	47,8	52,4	51,9
Wysokie koszty ubiegania się o ochronę patentową	44,4	33,3	20,0	60,9	42,9	37,0
Niebezpieczeństwo ujawnienia zbyt wielu istotnych informacji	33,3	38,1	36,0	34,6	42,9	29,6
Skomplikowane przepisy prawa patentowego	33,3	38,1	32,0	39,1	42,9	29,6

Źródło: opracowanie własne.

Rozpatrując kwestię motywów wykorzystania ochrony patentowej¹, można stwierdzić, że badane przedsiębiorstwa najczęściej czyniły to z myślą o tradycyjnych funkcjach tego typu instrumentów: ochronie wprowadzanych innowacji przed zbyt szybką imitacją, zabezpieczeniu swobody operacyjnej przedsiębiorstwa, a w nieco mniejszym stopniu – blokowaniu działalności konkurentów (wykres 2). Równocześnie jednak należy zauważyć, że przeważająca większość respondentów wskazywała, że jednym z motywów występowania o instrumenty ochrony patentowej były także względy wizerunkowe (kreowanie technologicznego image'u) czy marketingowe (przyciągnięcie uwagi potencjalnych klientów).

Nieco mniej liczna, ale także zauważalna grupa przedsiębiorstw postrzegała posiadane patenty jako swoisty instrument przetargowy, zarówno w relacjach z kontrahentami, jak i instytucjami przyznającymi różnego rodzaju instrumenty wsparcia. Relatywnie niewielkie znaczenie miały natomiast pozostałe motywy, tj. pozyskiwanie inwestorów i dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania oraz licencjonowanie posiadanej własności intelektualnej. Rezultat ten jest zapewne konsekwencją rozpowszechnionego w Polsce modelu finansowania działalności innowacyjnej (głównie w oparciu o środki własne przedsiębiorstwa oraz dostępne dotacje ze środków publicznych), jak i „raczkującego” rynku technologii.

Wykres 2. Motywy działalności patentowej badanych przedsiębiorstw (częstość wskazań)



Źródło: opracowanie własne.

¹ Ze względu na niekompletność odpowiedzi zawartych w jednym z otrzymanych kwestionariuszy ankietowych w analizie motywów patentowania uwzględniono odpowiedzi uzyskane od 47 przedsiębiorstw.

Przeprowadzone badania wykazały znaczące różnice w zakresie motywów patentowania pomiędzy firmami rodzinnymi i nierodzinnymi (tabela 3). W porównaniu do firm nierodzinnych zdecydowanie wyższy odsetek firm rodzinnych deklarował wykorzystywanie prawnych instrumentów ochrony własności intelektualnej do celów związanych z kreowaniem pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa, przyciąganiem uwagi klientów czy wzmacnianiem pozycji przetargowej w relacjach z kontrahentami. W nieco mniejszym stopniu sytuacja ta dotyczyła także zwiększenia szans na uzyskanie wsparcia ze środków publicznych.

Nie stwierdzono natomiast, aby sposób wykorzystywania instrumentów ochrony patentowej różnił się w zależności od wielkości przedsiębiorstw oraz poziomu ich innowacyjności. W obu przypadkach odnotowano jedynie niewielkie rozbieżności w zakresie oceny znaczenia poszczególnych motywów patentowania. Przykładowo firmy średnie i duże nieco częściej wykorzystywały patenty do celów wizerunkowych oraz blokowania konkurentów, podczas gdy firmy małe i mikro – do celów związanych z pozyskiwaniem niezbędnych środków finansowych. Z kolei w przypadku przedsiębiorstw reprezentujących wyższy poziom innowacyjności można zaobserwować większe znaczenie motywów związanych z przyciągnięciem uwagi potencjalnych klientów oraz ubieganiem się o wsparcie ze środków publicznych. Przedsiębiorstwa wprowadzające innowacje reprezentujące co najwyżej nowość w skali krajowej w większym stopniu wykorzystywały natomiast posiadane patenty do blokowania poczynąń konkurentów.

Tabela 3. Wpływ charakteru własności, wielkości oraz poziomu innowacyjności badanych przedsiębiorstw na motywy prowadzonej działalności patentowej (częstość wskazań w %)

Wyszczególnienie	Charakter własności firmy		Liczba zatrudnionych		Poziom innowacyjności	
	rodzinna (n=27)	nierodzinna (n=20)	50 osób i więcej (n=25)	0-49 osób (n=22)	oryginalne (n=21)	naśladowcze (n=26)
Ochrona wprowadzanych innowacji przed imitacją	92,6	95,0	96,0	90,9	90,5	96,2
Zabezpieczenie swobody operacyjnej	96,3	85,0	92,0	90,9	90,5	92,3
Kreowanie pozytywnego wizerunku firmy	92,6	70,0	92,0	72,7	81,0	84,6
Blokowanie konkurentów	81,5	70,0	80,0	72,7	71,4	80,8
Przyciągnięcie uwagi potencjalnych klientów	81,5	55,0	72,0	68,2	76,2	65,4
Karta przetargowa w relacjach z kontrahentami	70,4	45,0	56,0	63,6	61,9	57,7
Zwiększenie szans na wsparcie ze środków publicznych	51,9	35,0	40,0	50,0	52,4	38,5
Pozyskanie inwestorów lub dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania	33,3	25,0	24,0	36,4	33,3	26,9
Czerpanie dochodów poprzez sprzedaż licencji	14,8	35,0	20,0	27,3	23,8	23,1

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Zaprezentowane w niniejszym artykule wyniki wskazują, że pomiędzy firmami rodzinnymi i nierodzinnymi występują znaczące różnice w zakresie motywów patento-

wania. Nie stwierdzono natomiast, aby podobna sytuacja miała miejsce w przypadku barier działalności patentowej. Firmy rodzinne przejawiają zatem odmienne podejście do kwestii instrumentów prawnej ochrony własności intelektualnej, a opisywana w literaturze przedmiotu niższa skłonność firm rodzinnych do patentowania jest nie tyle następstwem napotykanych barier w dostępie do systemu ochrony patentowej, ile raczej świadomym wyborem wynikającym z przyjętej strategii zarządzania posiadaną własnością intelektualną.

Formułując powyższy wniosek, należy mieć jednak świadomość ograniczeń, związanych z przeprowadzonym postępowaniem badawczym. W pierwszej kolejności można wymienić tu wielkość i sposób doboru próby badawczej. Warto przy tym podkreślić, że choć liczba przebadanych przedsiębiorstw może wydawać się bardzo skromna, to jednak należy ją rozpatrywać wyłącznie na tle podmiotów aktywnie wykorzystujących w prowadzonej działalności instrumenty ochrony patentowej. Według najbardziej optymistycznych szacunków liczba takich przedsiębiorstw w Polsce nie przekracza kilku tysięcy. Z tego też względu godne rozważenia wydaje się prowadzenie dalszych badań w tym obszarze przy szerszym wykorzystaniu metod jakościowych.

Należy także pamiętać, że przedsiębiorstwa rodzinne stanowią bardzo niejednorodną grupę, różniąc się nie tylko wielkością i profilem prowadzonej działalności, ale także ze względu na stopień zaangażowania członków rodziny w zarządzanie przedsiębiorstwem, stan zaawansowania procesów sukcesyjnych itp. Czynniki te mogą mieć wpływ na podejście do kwestii ochrony własności intelektualnej, dlatego też zasadne wydaje się uwzględnienie ich w dalszych badaniach. W kontekście przyszłych badań interesujące wydaje się także poszerzenie rozpatrywanej problematyki o kwestię innych, pozaprawnych instrumentów ochrony własności intelektualnej (np. tajemnic firmowych).

Uzyskane wyniki dają także podstawę do sformułowania pewnych rekomendacji dla praktyki gospodarczej. Rozważając wybór optymalnej formy ochrony dla wprowadzanych innowacji, przedsiębiorcy powinni mieć świadomość możliwości związanych z wykorzystaniem instrumentów ochrony patentowej do celów niezwiązanych bezpośrednio z zapobieganiem imitacji, np. budowaniem pozytywnego wizerunku firmy. Powyższej uwagi nie należy jednak odczytywać jako zachęty do bezrefleksyjnego patentowania wszystkich, spełniających podstawowe kryteria formalne rozwiązań. Stanowi ona bowiem raczej postulat uwzględniania w prowadzonych analizach wszystkich potencjalnych korzyści związanych z ochroną patentową.

Bibliografia

Blind K., Edler J., Frietsch R., Schmoch U. (2006), *Motives to patent: Empirical evidence from Germany*, "Research Policy", vol. 35(5), ss. 655–672.

Bos B., Broekhuizen T., de Faria P. (2015), *A dynamic view on secrecy management*, "Journal of Business Research", vol. 68(12), ss. 2619–2627.

Czerniak J. (2013), *Polityka innowacyjna w Polsce. Analiza i proponowane kierunki zmian*, Difin, Warszawa

De Rassenfosse G. (2012), *How SMEs exploit their intellectual assets: evidence from survey data*, "Small Business Economics", vol. 39(2), ss. 437–452.

Gans J., Hsu D., Stern S. (2008), *The impact of uncertainty intellectual property rights on the market for ideas: evidence from patent grant delays*, "Management Science", vol. 54(5), ss. 982–997.

Gilardoni E. (2007), *Basic approaches to patent strategy*, "International Journal of Innovation Management", vol. 11(3), ss. 417–440.

Guellec D., van Pottelsberghe de la Potterie B. (2007), *The Economics of the European Patent System. IP Policy for Innovation and Competition*, Oxford University Press, Oxford.

Haeussler C., Harhoff D., Mueller E. (2014), *How patenting informs VC investors: the case of biotechnology*, "Research Policy", vol. 43(8), ss. 1286–1298.

Holgersson M. (2013), *Patent management in entrepreneurial SMEs: a literature review and an empirical study of innovation appropriation, patent propensity, and motives*, "R&D Management", vol. 43(1), ss. 21–36.

Holgersson M., Granstrand O. (2017), *Patenting motives, technology strategies, and open innovation*, "Management Decision", vol. 55(6), ss. 1265–1284.

James S.D., Leiblein M., Lu S. (2013), *How firms capture value from their innovations*, "Journal of Management", vol. 39(5), ss. 1123–1155.

Kotarba W. (2012), *Ochrona własności intelektualnej*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

Marcinkowski B. (2018), *Strategie współpracy z kooperantami biernymi*, „Studia i Prace WNEiZ US”, 52 (2), ss. 331–340.

Mihm J., Sting F., Wang T. (2015), *On the effectiveness of patent strategies in innovation races*, "Management Science", vol. 61(11), ss. 2662–2684.

Milesi D., Petelski N., Verre V. (2013), *Innovation and appropriation mechanism: Evidence from Argentine microdata*, "Technovation", vol. 33(1), ss. 78–87.

Motohashi K. (2008), *Licensing or not licensing? An empirical analysis of the strategic use of patents by Japanese firms*, "Research Policy", vol. 37(9), ss. 1548–1555.

Neuhäusler P. (2012), *The use of patents and informal appropriation mechanisms – Differences between sectors and among companies*, "Technovation", vol. 32(12), ss. 681–693.

Nowak D. (2015), *Bariery rozwoju relacji kooperacyjnych*, „Problemy Zarządzania”, vol. 13(1), ss. 47–67.

Olander H., Vanhala M., Hurmelinna-Laukkanen P. (2014), *Reasons for choosing mechanisms to protect knowledge and innovations*, "Management Decision", vol. 52(2), ss. 207–229.

Pajak S. (2016), *Do innovative firms rely on big secrets? An analysis of IP protection strategies with the CIS 4 survey*, "Economics of Innovation and New Technology", vol. 25(5), ss. 516–532.

Schneider C. (2008), *Fences and competition in patent races*, "International Journal of Industrial Organization", vol. 26(6), ss. 1348–1364.

Shu C., Wang Q., Gao S., Liu C. (2015), *Firm patenting, innovations, and government institutional support as a double-edged sword*, "Journal of Product Innovation Management", vol. 32(2), ss. 290–305.

Thumm N. (2004), *Strategic patenting in biotechnology*, "Technology Analysis & Strategic Management", vol. 16(4), ss. 529–538.

Tognazzo A., Destro F., Gubitta P. (2013), *Patenting in family firms*, "International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management", vol. 17(1/2/3), ss. 84–104.

Torrisi S., Gambardella A., Giuri P., Harhoff D., Hoisl K., Mariani M. (2016), *Used, blocking and sleeping patents: empirical evidence from a large-scale survey*, "Research Policy", vol. 45(7), ss. 1374–1385.

Veer T., Jell F. (2012), *Contribution to markets for technology? A comparison of patent filing motives of individual inventors, small companies and universities*, "Technovation", vol. 32(9-10), ss. 513–522.

Wściubiak Ł. (2015), *Działalność patentowa firm rodzinnych – wybrane problemy badawcze w świetle literatury przedmiotu*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. II, ss. 253–266.

Rosa María Martínez Jiménez*

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Lisbeth Jacinto Castillo

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Priscila Nayeli Ramos Martínez

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Factores de éxito en las empresas familiares: el caso del Restaurant Chely

Success Factors in Family Companies: the Case of Chely Restaurant

Abstract: Family businesses face a series of challenges to achieve success and consolidate, the majority of significant decisions will be made according to the criteria of the people. The decision making will be intuitive, that is, an unconscious process created by the purified experience [Robbins and Judge 2009]. The Chely Restaurant located in the municipality of Paraíso, Tabasco, Mexico, emerged as a response to the economic needs faced a mother of family, Mrs. María Celia Flores Pacheco in 1994. The context was analyzed applying of methodology of case study. The objective was to know the way in which the decision making has contributed to generate the diverse success factors of the Chely Restaurant since 1996. The results permitted to know the process of development of the family business started as a small stand for sandwiches, smoothies and soft drinks, from five to twelve in the afternoon. Around one year, it was converted in Koktelería Chely and two years more later, in a restaurant with a palapa for 40 commensals. The creativity of Mrs. Chely and the demand of the clients, got to an innovative concept of floating palapas within the lagoon of Mecoacán, taking advantage of the natural logistic of location, because her land in front borders the Paraíso-Comalcalco highway and in back of the lagoon. With this, it is possible to conclude that decision-making focused on innovation

* rosimarj@hotmail.com

favors the design and implementation of new strategies that favor the permanence and growth of small family businesses.

Key words: Family businesses, success factors, decision making

Antecedentes

Las empresas familiares enfrentan una serie de desafíos para alcanzar el éxito y consolidarse, la mayoría de decisiones significativas se tomarán según el criterio de las personas. La toma de decisiones será intuitiva, es decir, un proceso inconsciente creado por la experiencia depurada [Robbins y Judge 2009]. El Restaurant Chely ubicado a orilla de la carretera en una pequeña población denominada oficialmente José María Morelos y Pavón, en el municipio de Paraíso, Tabasco, México, surgió como una respuesta a las necesidades económicas que enfrentaba una madre de familia en el año 1994. La Sra. María Celia Flores Pacheco inició actividades con un pequeño negocio de tortas, antojitos, licuados y refrescos en horario vespertino de cinco de la tarde a doce de la noche. Se presenta el estudio de caso de esta empresa familiar para destacar la relación entre la toma de decisiones y los factores de éxito de uno de los restaurantes más exitosos y competitivos del corredor gastronómico Puerto Ceiba-El Bellote.

Revisión de la literatura

Toma de decisiones

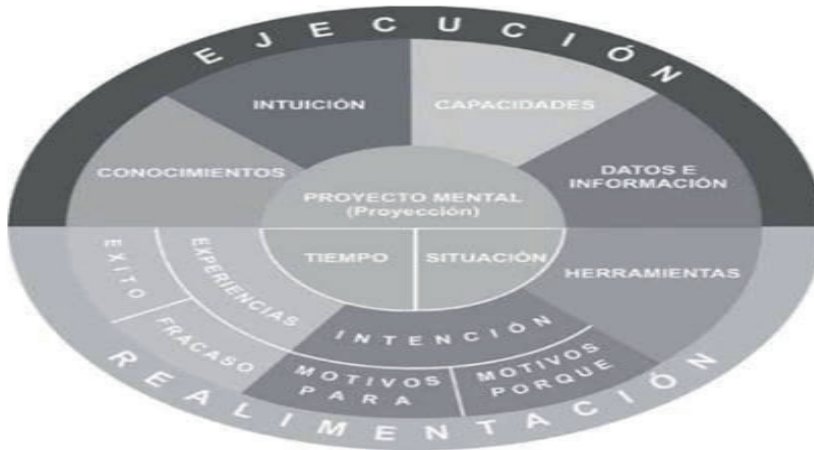
La toma de decisiones en las organizaciones, forma parte de su cotidianeidad, en pequeñas empresas familiares son procesos subjetivos que se guían por la intuición del empresario, de acuerdo con Robbins y Judge [2009] es una reacción a un problema que surge cuando la realidad no coincide con el estado en el que se desea estar, por lo que para lograrlo se deberá buscar una alternativa.

Vélez [2006] consideración lo establecido por Schutz, menciona que para poder realizar algo, en primer lugar debe haber una idea de lo que se hará, esto es, una proyección mental del o los efectos que la acción podría generar. En este sentido se entiende que la toma de una decisión puede interpretarse como un proceso cíclico, debido a que al perseguir un objetivo y visualizando de manera general el panorama

de las circunstancias en las que se sitúe el individuo, deberá analizar las opciones posibles y entonces realizar el acto, que tendrá como resultado una consecuencia.

Lo anterior se puede observar en la figura 1, que explica las etapas de acción presentes en la toma de una decisión, la retroalimentación y la ejecución, proceso desarrollado por Parra con base en Schutz [Vélez 2006].

Figura 1. El proceso de toma de decisiones



Fuente: Vélez 2006.

La primera implica el propósito o la intención que se persigue, que debe estar motivado y contar con las diferentes herramientas, el conocimiento y la experiencia adecuados que permitan tomar la decisión pertinente a la situación; y la segunda consiste en la realización del acto. Vélez [2006] con base en Shutz refiere que para concretar el proceso después del proyecto mental, es necesario que el sujeto ejecute la acción. Shutz refiere que el conjunto de conocimientos y experiencia de un individuo conforman la base para ejecutar la acción.

El proceso de toma de decisiones implica una acción o una serie de acciones, éstas dependerán de la interpretación que se le de al problema y las alternativas de acción posibles. Con relación a los elementos que caracterizan la toma de una decisión, Peñaloza [2010] distingue al sujeto, la alternativa y el criterio; quién determinará la alternativa a seguir (sujeto), qué acción se va a realizar (alternativa) y por último el criterio.

Rojas [2010] de acuerdo con Greeno, menciona que la teoría de la solución de problemas plantea al ser humano ante un problema cuando ha aceptado una tarea

que no sabe cómo llevar a cabo. El problema se puede presentar en situaciones estructuradas o simples que dependerán de las circunstancias en se genere. En este sentido se entiende que el individuo está constantemente sometido a diferentes escenarios que le obligan a tomar decisiones, mismas que pueden no estar direccionadas solamente a resolver cuestiones personales sino también a cuestiones en las que otros dependan de su perspectiva o posición.

Para Robbins y Judge [2009] la toma de decisiones es una reacción a un problema, esto surge cuando la realidad no coincide con el estado en el que se desea estar, por lo que para lograrlo se deberá buscar una alternativa. Esto se traduce como el primer paso del proceso de toma de decisiones de Robbins, Decenzo y Coulter [2013], la de identificación del problema, debido a que no toda situación puede ser considerada como tal, las circunstancias en las que se genere deberán ejercer cierta presión que obliguen al sujeto a actuar. El segundo paso es la identificación de los criterios que servirán de guía para la elección de una alternativa para dar solución al problema. El paso tres consiste en la priorización de los mismos; los criterios a considerar no tendrán la misma importancia, por lo tanto, es necesario valorar y establecer la ponderación prudente a cada uno, esto permitirá llegar a la decisión correcta.

A lo anterior le seguirá el desarrollo de alternativas que consiste en visualizar todas las opciones viables que puedan resolver el problema y una vez establecidas se procederá al análisis de las mismas, es decir, el sujeto deberá estudiar cada una, identificar sus fortalezas y debilidades, además de compararlas con los criterios establecidos previamente; deberá seleccionar e implementar alguna de las alternativas y por último evaluar su efectividad.

Figura 2. La percepción de problemas y sus enfoques en una organización



Fuente: Robbins, Decenzo y Coulter 2013.

Para Acevedo, Linares y Cachay [2010] la identificación y solución de problemas en una organización se basa en el uso de herramientas analítico-racionales que permiten analizar una situación, establecer alternativas convenientes para así tomar las

decisiones respectivas. Refieren también que para percibir una situación como problema se consideran dos enfoques: racional y de sistemas.

El enfoque racional es aquel que distingue los problemas como únicos y señala que la solución a éste se dará a través de la aplicación de diferentes técnicas, principalmente cuantitativas [Acevedo et al. 2010].

El enfoque de sistemas considera la complejidad de una organización. Espinosa [2016] señala que este enfoque entiende el cómo una organización se percibe como un organismo propio, que tiene la capacidad de adaptarse a distintas situaciones y circunstancias en su ambiente. Respecto al análisis de toma de decisiones, refiere a la teoría de sistemas de Niklas Luhmann, que centran la decisión en la comunicación existente entre el sujeto que decide y el objeto sobre el cual se decide; es decir que las operaciones de comunicación tendrán como finalidad la creación de estructuras, funciones y bases que darán pauta a la conservación de una organización.

Toma de decisiones en una organización

Cabeza, Muñoz y Vivero [2004] manifiestan citando a Herbert Simon que el proceso de toma de decisiones en una organización corresponde a un grupo y no a un solo individuo, esto debido a que una organización se integra por el esfuerzo planeado y cooperativo de cada uno de sus miembros, en dónde cumplen con el rol y las obligaciones asignadas, esto para lograr cumplir la meta de dicha organización sin tomar en consideración los intereses individuales.

Cuando una decisión se toma de forma grupal, se aprecia el grado de experiencia y dominio de la actividad de quiénes participan y propicia nivel de creatividad más amplio, es decir, se libera el potencial creativo individual y se combinan procesos objetivos y subjetivos. Para obtener y desarrollar esta capacidad de adaptación, las organizaciones han tenido que transformar su forma de gestión y esto se ha convertido en un factor estratégico de competitividad [Garza, González y Salinas 2007]. En este sentido Acevedo et al. [2010] refieren que la toma de decisiones debe hacerse con base en conceptos y paradigmas considerando: *donde, qué, quién o quiénes deban decidir* conozcan de la materia en cuestión.

Acevedo et al. [2010] identifican dos dimensiones en cada actividad de una organización, la dimensión del ambiente y las presiones y la dimensión de la persona y sus actividades. Refieren a la persona, el proceso, la estructura y el momento de la resolución de problemas como los elementos fundamentales que construyen una organización.

Modelos para la toma de decisiones en las organizaciones

La interpretación que se le dé al problema determina el modelo a emplear por quien toma la decisión, así como las alternativas de solución. De acuerdo con De Hoyos [2011] el proceso de toma de decisiones puede abordarse desde diferentes perspectivas: 1) Cuantitativa y Organizacional; 2) Pensamiento Sistémico; 3) Planeación; 4) Ciencia de la acción; 5) Como voluntad y medios para llevar a cabo una acción.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) y Robbins y Judge (2009) refieren un modelo racional de toma de decisiones, atendiendo a la perspectiva de que: quien toma decisiones es racional y hace elecciones consistentes. Este modelo se basa en suposiciones, la persona que disponga de información completa, podrá identificar las opciones relevantes de manera no sesgada y escoger la opción con la utilidad más alta.

Robbins y Judge [2009] dicen que en el mundo real la mayor parte de decisiones no siguen el modelo racional, la mayoría de decisiones significativas se toman según el criterio de las personas. De esta forma, distinguen tres vertientes: 1) El modelo racional de toma de decisiones que describe la manera en que deben comportarse los individuos para maximizar un resultado dado; 2) La racionalidad acotada, esta consiste en tomar decisiones por medio de la construcción de modelos simplificados que extraen las características esenciales de los problemas sin incluir toda su complejidad; y 3) La toma de decisiones intuitiva, proceso inconsciente creado por la experiencia depurada.

El proceso que debe seguir el modelo racional de toma de decisiones implica seis pasos: 1) Precisar el problema; 2) Identificar los criterios de decisión; 3) Distribuir ponderaciones a los criterios; 4) Desarrollar las alternativas; 5) Evaluar las alternativas; y 6) Elegir la mejor alternativa.

Amorós (2007) hace mención a las premisas del modelo tales como: nitidez del problema, lo que significa que no debe poseer ningún tipo de ambigüedad; consideración de las opciones conocidas, lo que implica que, quien deba tomar la decisión, debe identificar los criterios importantes y realizar un listado de las alternativas posibles, consciente de las consecuencias que pueda traer consigo cualquiera de ellas, así como, establecer predilecciones claras sobre los criterios y alternativas, ordenando y ponderando para reflejar su relevancia.

Finalmente De Hoyos [2011] hace mención de que Parra, fundamentado en las nociones de Shutz propone un nuevo modelo para la toma de decisiones basándose en los elementos subjetivos y las etapas que la conforman. Considera al respecto que el proceso se ve influenciado por el conocimiento, experiencias e intuición de las

personas que toman las decisiones. Primero habría un proceso mental y después se ejecutaría la alternativa elegida.

Metodología

Se analizó el contexto del Restaurant Chely mediante la metodología de estudio de casos, considerando su efectividad en el análisis intensivo de situaciones y comportamientos en unidades constituidas por un reducido número de individuos, grupos, organizaciones, programas, procesos, o posiciones organizacionales [Hernández, Estudillo y Lezama 2013]. El objetivo fue conocer la forma en que la toma de decisiones ha contribuido a generar los diversos factores de éxito del Restaurant Chely.

Descripción del caso

Se visitaron las instalaciones del Restaurant Chely y se realizó una entrevista semiestructurada a la empresaria María Celia Flores Pacheco (Sra. Chely) para conocer la forma en que las tomas de decisiones repercuten en los diversos factores de éxito del Restaurant Chely, ubicado en el corredor gastronómico de la carretera Paraíso-Chiltepec en el Municipio de Paraíso, Tabasco.

Si bien en la actualidad, el Restaurant Chely es una sociedad anónima, sus inicios en 1994, al igual que otros casos de empresas familiares, fueron difíciles.

La Sra. Chely relata que el inicio del negocio familiar fue marcado por un pequeño puesto de tortas, licuados y refrescos con una mesa de madera de pino, el “refri” (refrigerador) que se llevó de su casa y una estufa de dos hornillas. Abría de cinco de la tarde a doce de la noche, horario que le permitía atender a sus dos hijos que estaban en la primaria y hacer las compras para abastecerse de lo necesario. Ella refiere que buscó el albañil que le cobrara más barato para construir su pequeño puesto, con una ramadita de palma, que cuando venían los temporales fuertes se llovía por dentro.

Refiere la Sra. Chely que a pocos meses de haber iniciado el negocio, la operación se complicaba debido a la apertura de un establecimiento con las mismas características del suyo (vendía lo mismo dice ella). Analizando su entorno se dió cuenta de algunas ventajas que podría tomar para mejorar. Detectó que había una necesidad no cubierta, su ubicación en la carretera Paraíso-Chiltepec km 8.5 era el paso de per-

sonal que trabajaba con Pemex o con compañías que tenían contratos de servicios con la paraestatal. Observar este movimiento de personas y la competencia que había mermado sus ventas, la llevaron a tomar la decisión de abrir por las mañanas, a la vez que incorporó nuevos productos como empanadas de camarón, jaiba, tortilla asadero y cocteles de mariscos.

Con solo un año de haber realizado los cambios, la demanda iba en aumento, esto significó una segunda toma de decisiones de relevancia, ampliar su negocio de un pequeño puesto a una palapa para diez mesas nombrando a su negocio “Coctelería Chely” en 1996, antes de esto no se había preocupado por darle un nombre al mismo. Tuvo la necesidad de contratar una persona que le apoyara en la cocina y a la vez tenía que contar con un espacio para la misma, esto significó sacrificar su propia habitación. Atender 40 personas requería mayor atención y servicios, por lo que acondicionó el servicio de sanitarios.

En 1998 se convierte en el “Restaurant Chely”, contrata como cocinera a la Sra. Olga Delfin originaria de Alvarado, Veracruz, quién le enseñó a la Sra. Chely un guiso que se podía hacer con el chile piquín. Al degustar el sabor del guiso buscó asociarlo con los mariscos, logrando un sabor exquisito con los camarones y a este platillo lo nombraron *camarones al chiltepin*. El restaurant se dió a conocer por la salsa chiltepin, convirtiéndose en el producto estrella del menú.

La gente le sugería que proporcionara el servicio cerca del agua, por lo que empezó a construir palapas cada vez más cercanas al afluente de la laguna (ver figura 4). Ella contaba con un terreno de herencia por parte de su papá de 80 m por 15 m, que llegó a ser insuficiente, por lo que le pidió a su hermana que le vendiera su terreno. Tiempo después le pidió a su hermano su terreno en venta. Afortunadamente sus hermanos actuaron con buena fe y aceptaron vender sus terrenos.

Entre los factores de éxito del Restaurant Chely, se pueden distinguir los siguientes: tres palapas en el agua que han sufrido remodelaciones constantes para continuar siendo un atractivo para los clientes que deciden visitar el Restaurant Chely a partir del año 2001; un menú altamente profesional, diseñado con platillos exclusivos de Chely, que han significado arduos procesos de trabajo y tomas de decisiones constantes.

Sus cambios en la figura jurídica también representaron tomas de decisiones importantes, de un régimen simplificado de personas físicas, a un régimen general. Una vez que sus hijos crecieron decidió incorporarlos formalmente al negocio, creando la sociedad anónima. Sus hijos se encargan de la administración del restaurant, las compras y logística.

Una toma de decisión importante que aporta diversificación a su negocio, fue haber creado la marca Chely para una tienda de artesanías y souvenirs.

Figura 3. Palapa flotante Restaurant Chely, Carretera Paraíso-Chiltepec, Tabasco, México



Fuente: la empresa.

La capacidad de liderazgo, creatividad e innovación de la Sra. Chely, aunado a las acertadas tomas de decisiones, así como la de escuchar y atender las propuestas de su equipo de trabajo, lograron el rápido posicionamiento en el gusto de las personas de la región del Restaurant Chely y sus platillos elaborados con salsa chiltepin, además de permitir a los visitantes disfrutar de un hermoso manto acuífero en la Laguna de Mecoacán.

Política de calidad

Su política de calidad establece: “Los que trabajamos en el Restaurant Chely estamos comprometidos con nuestros comensales en proporcionarles un servicio de alimen-

tación con calidad, seguridad e higiene, cumpliendo con los estándares y normas vigentes, así como respetar el medio ambiente”.

Misión

Su misión como empresa es satisfacer el gusto de cada uno de sus comensales así como hacer que su estancia en el restaurant sea agradable y confortable para poder cumplir con el propósito que se fijó al visitarlos y ser una empresa socialmente responsable.

Visión

El Restaurant Chely tiene la visión de ser una empresa líder en el ramo, contando con las mejores instalaciones y equipos de trabajo. Busca ser reconocida por la calidad de su gastronomía y la constante innovación en sus instalaciones.

Valores del Restaurant Chely

Honestidad: garantizar que el personal que le brinda el servicio cumpla con todas las políticas de la empresa para hacer más grata su visita.

Responsabilidad: brindar un servicio de calidad en donde todos nuestros comensales puedan disfrutar de una buena comida, atención e instalaciones.

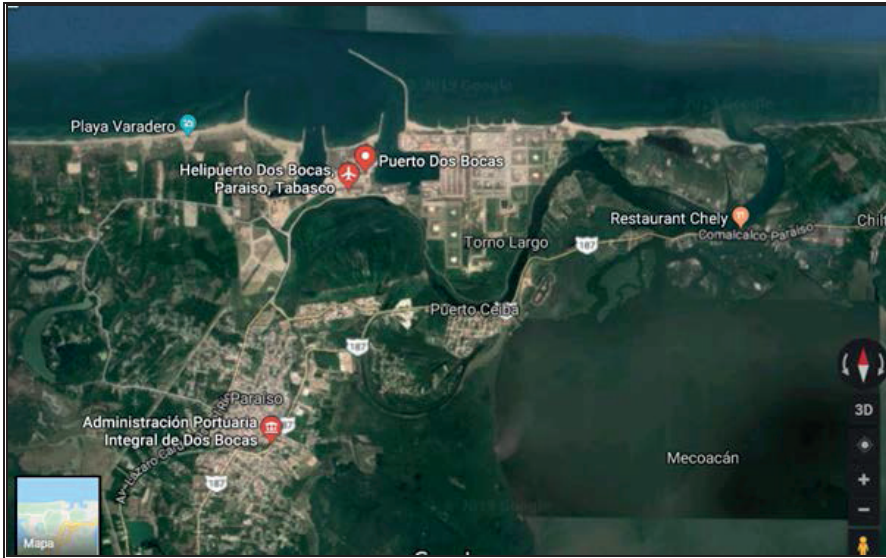
Disciplina: respetar, acatar y actuar conforme a lo requerido por nuestros comensales.

Localización

El Restaurant Chely está ubicado a orilla de la carretera en una pequeña población denominada oficialmente José María Morelos y Pavón, mejor conocida como El Belote, en el municipio de Paraíso, Tabasco, México. Su localización natural es potencial ya que está rodeada de agua y eso representa una ventaja significativa para un

restaurant que en su menú los mariscos son básicos. La Laguna de Mecoacán es el escenario natural que engalana esta zona, cercana al Puerto de Dos Bocas y al Golfo de México. La cercanía con el puerto y la Administración Portuaria Integral ha sido estratégica para esta empresa familiar (ver la figura 4).

Figura 4. Localización del Restaurant Chely generado en Google Maps



Fuente: <https://www.google.com.mx/maps/search/dos+bocas+tabasco/@18.4195865,-93.2177245,10795m/data=!3m1!1e3?hl=es>.

Estructura Organizacional

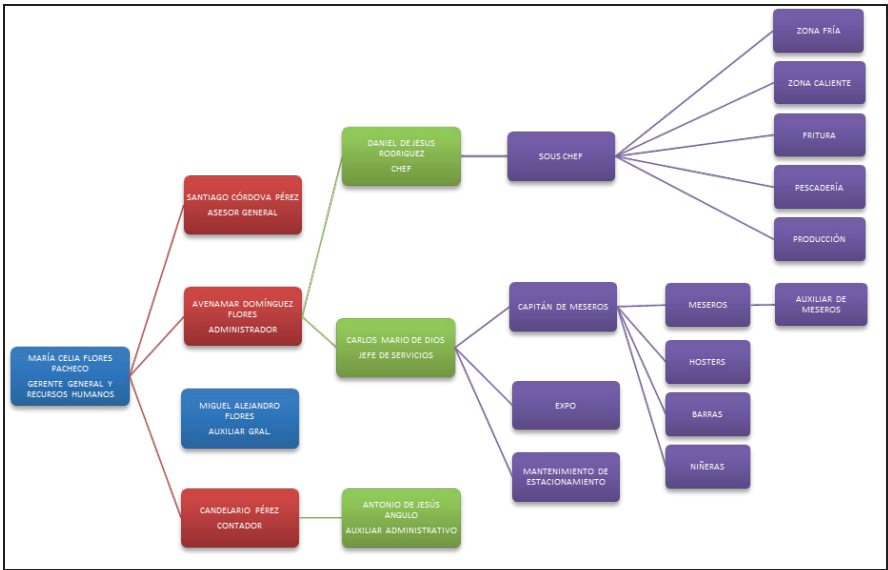
La estructura organizacional del Restaurant Chely (figura 5), descansa su cargo de mayor jerarquía en la Sra. Chely, quién es la gerente general y recursos humanos de la empresa, cualquier persona que deba ser contratada es entrevistada por ella. Esto le permite conocer a su personal y estar orientada a la consideración individual. Actualmente cuenta con 80 personas a su servicio.

Área de servicios. Es atendida por 17 meseros de lunes a viernes y 18 en fines de semana, vacaciones y días festivos. Las brigadas de trabajo se integran por el jefe de meseros, meseros, ayudantes de meseros y hostess. Se dividen en dos grupos para atender las palapas.

Barra de bebidas. En esta área laboran 3 barman, 2 de lunes a viernes y 3 fines de semana, días festivos y vacaciones. En esta área se preparan todas las bebidas y postres.

Área de cocina. Cuenta con 9 cocineros, 4 lavatrastes y 3 trabajadores en el área de pescadería y asado de ostión. Existen 2 controladores y un jefe de cocina para la organización de la misma.

Figura 5. Estructura Organizacional del Restaurant Chely



Fuente: elaborada con datos proporcionados por la empresa.

Infraestructura

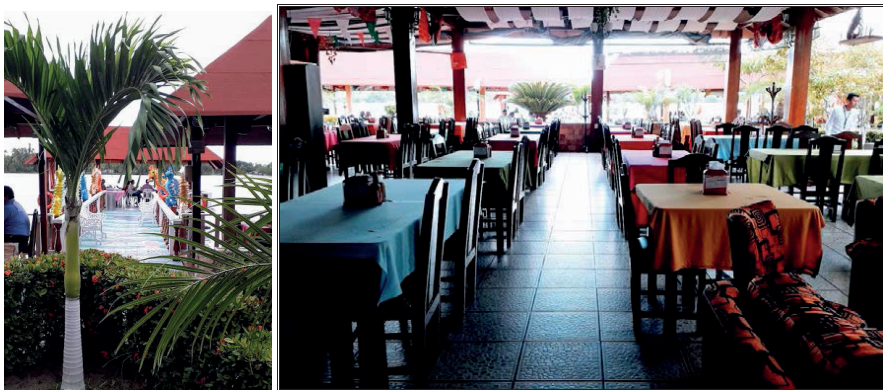
La infraestructura del restaurant se distingue por la creatividad e innovación, representada por palapas flotantes en el manto acuífero de la Laguna de Mecoacán. La combinación de colores, jardines y emblemas del mar como caballitos de mar multicolores o el garrobo (ver figuras 6 y 7), propio de la fauna del estado de Tabasco, le dan un singular aspecto, que hace agradable la visita desde el momento del arribo de los clientes. Tiene acceso por la carretera Paraíso-Chiltepec y por el embarcadero del lado de la laguna.

Figura 6. El garrobo gigante a la entrada del Restaurant Chely



Fuente: la empresa.

Figura 7. Vista a las palapas y al interior del restaurant



Fuente: la empresa.

Estrategias de diferenciación

Cumplir con la Norma Oficial Mexicana (NOM)

El Restaurant Chely se ha preocupado por cumplir con las normas establecidas para un funcionamiento óptimo, como la NOM -002-stps-2009 en materia de prevención

y protección contra incendios; la NOM -019-stps-2010 que regula el cumplimiento en cuanto a la constitución, organización y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene; y la NOM -251-ssa1-2009 sobre las prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios. Esta última, establece los requisitos mínimos de buenas prácticas de higiene que deben observarse en el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios y sus materias primas a fin de evitar contaminación a lo largo de su proceso.

Contar con el Distintivo M

El Restaurant Chely fue distinguido con el Programa M que incorpora un modelo de calidad con el propósito de impulsar a la micro y mediana empresa turística a través de capacitación y consultoría especializada en mejorar la infraestructura, así como la atención y el servicio al cliente.

Propósito M del Restaurant Chely. Ser una empresa líder a nivel local, nacional e internacional, con infraestructura innovadora y creativa que potencializa su localización natural en la Laguna de Mecoacán mediante un conjunto de palapas flotantes a la que se suman instalaciones modernas, de amplios espacios, armonizando los jardines con la ambientación, en colores llamativos, acuarios y esculturas emblemáticas del mar y la fauna local, para proporcionar un servicio de calidad y calidez, dando la mejor atención al turista interno y externo que nos visite, para que su estancia sea agradable a la vista y la degustación de exóticos y originales platillos que se distinguen por su famosa salsa chiltepín.

Salsa Chiltepín

La salsa chiltepín hace que el Restaurant Chely sea único en sabor y degustación, está presente en varios platillos.

Marca Registrada

Chely es una marca registrada, el negocio ha diversificado y comercializa de forma individual la salsa chiltepín, artesanías y souvenirs de diseño exclusivo para la Chely-shop. La finalidad es que los clientes tengan la posibilidad de adquirir un producto de recuerdo por su visita a la zona.

Innovación y capacidad de la infraestructura

Tiene capacidad para atender 700 comensales en un conjunto de palapas flotantes y espacios amplios y cómodos. Estacionamiento para 150 vehículos. Área de juegos infantiles con niñera y baños para damas, caballeros y niños. Además al Restaurant Chely se puede llegar por agua ya que cuenta con un embarcadero.

Resultados

Los hallazgos del caso permiten identificar el impacto que han tenido las acertadas tomas de decisiones de la Sra. Chely, que a lo largo de casi 25 años se han convertido en los factores de éxito del restaurant. ¿Qué habría sucedido si no se hubiera establecido un negocio al lado de su pequeño puesto de antojitos? La respuesta es una incógnita, pero haber estado frente a un problema, verse forzada a identificar un criterio de decisión, establecer prioridades, visualizar alternativas, seleccionar la mejor e implementarla, sin una orientación profesional, solo por intuición de empresaria, cumple con la premisa de un modelo racional, toda vez que la persona que toma las decisiones es racional tal como señalan Robbins, Decenzo y Coulter [2013].

Las tomas de decisiones consecuentes al primer año del cambio de horario, como fue el hecho de construir primero una palapa cerca del agua, adquirir los terrenos de sus hermanos para ampliar a tres palapas flotantes y aceptar la propuesta de la salsa chiltepín, se convierten en factores de repercusión directa en el éxito a largo plazo del establecimiento.

Otro factor de éxito es la innovación ¿porqué no dar un servicio de restaurant en el agua? la sólida y llamativa infraestructura representada por sus palapas flotantes, edificios amplios, decoración exótica, capacidad para atender 700 comensales y albergar 150 autos en su área de estacionamiento le dan una característica única, debido a que el espacio es cerrado y cuenta con personal de logística para la vigilancia.

Indiscutible factor de éxito es la marca Chely y la tienda de souvenirs en la que se puede adquirir la salsa chiltepín en presentaciones individuales.

Prepararse para la transición de primera a segunda generación al involucrar a sus hijos en la empresa y convertirla en una sociedad mercantil, es otro factor de éxito y permanencia del Restaurant Chely.

Un factor más del éxito del restaurant es el ser distinguido como una empresa de calidad con el distintivo M.

La satisfacción laboral también es un factor de éxito, el Restaurant Chely ha creado un grupo de colaboradores que se sienten orgullosos de pertenecer a esta empresa, el trato a los clientes es de calidad y calidez humana.

Conclusiones

Toma de decisiones acertadas, pero además la capacidad de liderazgo, creatividad e innovación han llevado a una empresaria por demás carismática, a desarrollar un concepto de restaurant totalmente atractivo, con 80 empleados entre meseros, hostess, cajeras, cocineros, chef, contabilidad y administración. Su diseño arquitectónico, tiene su sello, ella es quien sugiere la arquitectura y adornos que realzan el lugar. La creación de la tienda de souvenirs llamada Chelyshop y la marca Chely representan un preámbulo de una empresaria inquieta que ya tiene en fase de exploración un nuevo concepto de negocio para jóvenes y adultos que buscan diversión los fines de semana, complementa los ya existentes. House 4Life bar, música electrónica, Disc Jockey (DJ) en vivo. Optimiza el uso de los espacios en horarios que normalmente estaban ociosos y diversifica los platillos para el gusto de este nuevo público ofreciendo alitas y boneless pero sin perder el toque especial de la casa, la salsa chiltepin.

Referencias bibliográficas

Acevedo A., Linares C., Cachay O. (2010), *Herramienta para superar el dilema gerencial: Toma de decisiones o resolución de problemas* (U. N. Marcos, Ed.), "Industrial Data", 13(1), pp. 18–27, doi:ISSN 1560-9146.

Amorós E. (2007), *Comportamiento Organizacional: En busca de desarrollo de ventajas competitivas* (E. d. USAT, Ed.) Lambayeque, Perú. Recuperado el 19 de 11 de 2018, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/index.htm>.

Cabeza L., Muñoz A., Vivero S. (2004), *Aproximación al proceso de toma de decisiones en la empresa barranquillera* (U. d. Norte, Ed.), "Pensamiento & Gestión", (17), pp. 1–38, doi:ISSN 1657-6276.

De Hoyos J.J. (2011), *La toma de decisiones vista como un proceso de aprendizaje para los directivos de primer nivel en PYMES del Valle de Aburrá*, Medellín, Colombia: Universidad de EAFIT Facultad de Administración. Recuperado el 18 de 11 de 2018, de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/115/JuanJose_HoyosEusse_2011.pdf;sequence=3.

Espinosa C. (2016), *¿Cómo se toman las decisiones organizacionales? Una revisión clásica* (U. M. Azcapotzalco, Ed.), "Sociológica", 31(87), pp. 43–78, doi:ISSN 0187-0173.

Garza R., González C., Salinas E. (2007), *Toma de decisiones empresariales: un enfoque multicriterio multiexperto* (I. S. Echeverría, Ed.), "Ingeniería Industrial", XXVII(1), pp. 29–36, doi:ISSN 0258-5960.

Hernández-Polito A., Astudillo Miller M., Lezama Hernández L. (04 de 10 de 2013), *El estudio de caso como estrategia, método y objeto de investigación en administración*, XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática (UNAM-ANFECA, Ed.) México, Distrito Federal, México. Recuperado el 09 de 01 de 2019, de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/15.03.pdf>.

Koontz H., Weihrich H., Cannice M. (2012), *Administración: Una perspectiva global* (14a. ed.), México, D.F., México: Mc Graw Hill.

Peñaloza M. (2010), *Teoría de las decisiones* (U. C. Pablo, Ed.), "Perspectivas", (25), pp. 227–240, doi:ISSN 1994-3733.

Robbins S.P., Judge T.A. (2009), *Comportamiento Organizacional*, México: Pearson Educación.

Robbins S., Decenzo D., Coulter M. (2013), *Fundamentos de Administración (8va. Ed.)*, Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: Pearson, doi:ISBN: 978-607-32-2044-6.

Rojas B. (2010), *Solución de porblemas: una estrategia para la evaluación del pensamiento creativo (U. P. Libertador, Ed.)*, "Sapiens. Revista Universitaria de Investigación", 11(1), pp. 117–125, doi:ISSN: 1317-5815.

Vélez M. (2006), *El proceso de toma de decisiones como un espacio para el aprendizaje en las organizaciones (U. P. Bolivariana, Ed.)*, "Ciencias Estratégicas", 14(16), pp. 153–169, doi:ISSN 1794-8347.

Wacław Szyguła*

Politechnika Poznańska

Wydział Inżynierii Zarządzania

Elżbieta Racek**

Politechnika Poznańska

Wydział Inżynierii Zarządzania

Przemiany aktywności konsumentów a zachowanie przedsiębiorstwa na przykładzie wybranej firmy rodzinnej

Changes in Consumer Activity and Enterprise Behavior on the Example of a Chosen Family Company

Abstract: Customer behavior is evolving towards a quick satisfaction of needs. Their awareness and expectations increase. Consumers use the Internet to search for and create information about products, while they are monitored by sellers themselves. Mutual contacts take place at many points. The idea behind the omnichannel concept is to provide diverse, expected and consistent experience at all points of contact between the customer and the company. Analysis of a selected company shows that the integration of multiple channels is a complex challenge for the entire company. As an example, it can quote information in the fitting rooms and at the box office in the flagship store of the described company. If the customer cannot find the wanted items, staff can immediately order it for him online. This action can improve the effectiveness of the sale itself and stimulate the “closing” of the transaction. This simple example is a result of the company’s activities in all areas that had to exist (interesting project, common IT system, logistic infrastructure, organization and integration of functions, etc.) in order to be feasible and can represent the content discussed in this article.

Key words: omnichannel, customer experience, business strategy, multi-channel integration, fashion business

* wacław.w.szyguła@doctorate.put.poznan.pl

** elzbieta.l.racek@doctorate.put.poznan.pl

Wprowadzenie

Znacząca część przedsiębiorstw, pomimo posiadania kilku kanałów, nadal rozwija je odrębnie [Gallino, Moreno 2014, ss. 1434–1435]. Badania często porównują kanały między sobą [Polo, Sese 2016, ss. 276–277] albo poruszają kwestię przyrostu lub redukcji ich liczby w kontekście zachowania klienta i wyników sprzedaży [Pauwels, Neslin 2015, ss. 182–183]. Od pewnego czasu obserwuje się próby integracji kanałów w spójną, sprawną „obsługę” klienta zwaną „omnichannel”. Badania w tym zakresie przedstawiają korzyści, takie jak wzrost sprzedaży [Cao, Li 2015, ss. 198–200] i efektywności działania [Oh, Teo, Sambamurthy 2012, ss. 368–369]. Analizowany jest również wpływ pewnych parametrów infrastruktury na wydajność detaliczną [Von Briel 2018, s. 218]. Poprawie ulegają także odczucia klientów oraz przywiązanie i zaufanie do firm [Van Baal 2014, ss. 138–1040; Herhausen, Binder, Schoegel i in. 2015, ss. 309–313]. Natomiast skuteczna integracja poszczególnych kanałów w rzeczywistości jest bardzo skomplikowanym i niełatwym procesem [Lewis, Whysall, Foster 2014, s. 60]. Wobec rozwoju technologii, przemian zachowań konsumentów, powstaje problem, w jaki sposób, wykorzystując aktualne możliwości, zintegrować biznes w koncepcję omnichannel, dając spójne, właściwe i wyjątkowe doświadczenie klientom. Celem tego artykułu jest identyfikacja działań i strategii wybranego przedsiębiorstwa wobec przemian zachowań klientów. Za problem badawczy przyjęto rozpoznanie strategii integracji działań przedsiębiorstwa w obliczu ewolucji aktywności konsumentów. Prezentowane treści mogą też stanowić inspirację dla innych firm stojących przed wyzwaniem integracji wielokanałowej. Problem rozpatrywany będzie w oparciu na analizie aktualnej literatury oraz wybranego przykładu przedsiębiorstwa – w ujęciu ogólnym, wskazując na koncepcję, wielowymiarowość i złożoność zagadnienia.

Doświadczenie klienta (współczesnego)

Upowszechnienie dostępu do Internetu, który jest obecnie łatwy, szybszy i niedrogi, sprawia, że współcześni potencjalni nabywcy mogą być i wielokrotnie są permanentnie połączeni z siecią. Preferencje i oczekiwania przeobrażają się także w wyniku działań globalnych firm oraz wchodzących na rynek „pretendentów”, rywalizujących szybkością dostarczenia oferty, a następnie produktów i usług odbiorcom. Konsumentci stają się coraz bardziej świadomi. Wzrasta ich pozycja, ponieważ zdają sobie sprawę

z wartości informacji, które powstają w wyniku ich różnorodnej aktywności. Aby kontakt z klientem był skuteczny, powinien być realizowany, tam gdzie on aktualnie się znajduje i dokonuje wyboru, czyli decyduje. Naturalnym narzędziem do tego celu są urządzenia podłączone do sieci. Dają nabywcom możliwość szybkiego dostępu do informacji wpływających na podjęcie decyzji zakupowej lub jej brak. Konsument może chociażby obejrzeć oceny i opinie innych użytkowników oraz porównać ceny. Klienci często zbierają informacje o produktach w danym kanale, przykładowo przymierzając ubrania w sklepie stacjonarnym, a dokonują zakupu w innym (np. drogą online) [Chen, Cheung, Tan 2018, s. 1]. To coraz częściej występujące zjawisko określa się jako „showrooming”, a w odwrotnej konfiguracji „webrooming” [Rapp, Baker, Bachrach i in. 2015, ss. 358–360]. Z badań wynika, że konsumenci korzystający z co najmniej kilku kanałów, w kontakcie z danym detalistą są zwykle bardziej zadowoleni i lojalni [Wallace, Giese, Johnson 2004, ss. 249–263]. Wiodące przedsiębiorstwa orientują swoje działania na zapewnienie klientowi łatwego przemieszczenia pomiędzy rzeczywistością wirtualną i materialną przy zachowaniu homogenicznego doświadczenia. Innymi słowy kluczowe staje się zagwarantowanie odpowiednich bodźców w miejscu i czasie wystąpienia potrzeby (a nawet pójście o krok dalej i wyprzedzanie czy przewidywanie potrzeby). Nawyki konsumentów przenikają ze świata online, oczekują oni uzyskania szybkich efektów także w świecie offline. Firmy stawiają czoła tym wymaganiom i w dużej mierze starają się je spełniać. Następuje olbrzymi rozwój segmentu „real-time customer service”. Tworzone są rozwiązania usprawniające procesy obsługi, dające możliwość zaspokajania potrzeb w oczekiwanym przez klienta miejscu i czasie. Dodatkowo, aby zaspokoić klienta, firmy stoją przed wyzwaniem przekazania w oferowanej treści bodźców: racjonalnych, emocjonalnych, wspierających i angażujących, we wszystkich miejscach kontaktu z odbiorcami. W związku z tą tendencją powstają coraz bardziej zaawansowane algorytmy analizy danych, mogące zapewnić trafniejsze dopasowanie reklam do konkretnego odbiorcy przy jednoczesnym zmniejszeniu ich liczby. W wyniku tego reklamy nie będą tak bardzo nachalne. To właśnie personalizacja i szybkość obsługi zajmują czołowe miejsce wśród czynników wpływających na podjęcie akcji transakcyjnej. Klienci uzależniają się wręcz od poziomu uwagi poświęcanej im przez marki, pomimo że często stoją za tym algorytmy uczące się ich preferencji [Dębowski 2016, ss. 90–91]. Zmalało znaczenie i zaufanie do tradycyjnych sposobów reklamy na rzecz treści tworzonych przez samych odbiorców. Dostrzec można, że – przynajmniej w niektórych sektorach – firmy poszukują metod obserwacji zapotrzebowania na oferowane przez siebie dobra, aby na tej podstawie

je dostarczać, zanim odbiorca odczuje konieczność zakupu. Istnieją już na rynku produkty, które zamawiają się same, gdy zbliża się termin przydatności do użycia.

Koncepcja omnichannel

Pojęcie omnichannel tworzą człony „omni”, z języka łacińskiego „omnis” oznaczający „wszystko”, „całość” i „channel” oznaczający „kanał”. W tłumaczeniu na język polski termin oznacza „wszechkanałowość”, „wszystkie kanały” [Miśków 2016, s. 86].

Proces komunikacji pomiędzy klientem i firmą oferującą swe usługi zmienił się na przestrzeni czasu. Tradycyjnie istniał jeden kanał sprzedaży pomiędzy klientem z potrzebą zakupu oraz firmą chcącą zaspokoić tę potrzebę. Rozwój technologii powodował wzrost liczby kanałów, natomiast komunikację w poszczególnych kanałach nadal realizowano osobno. Przepływy danych o kliencie i jego upodobaniach pomiędzy kanałami dały podstawy do innego sposobu myślenia o kliencie, którego efektem jest zjawisko omnichannel. Omnichannel oznacza sposób kontaktu z odbiorcą poprzez wszystkie możliwe kanały, zachowując spójne „doświadczenie klienta” [Brynjolfsson, Hu, Rahman 2013, ss. 23–29]. Podejście to orientuje działania sprzedażowe na klienta, mogącego dokonać zakupu, niemalże wszędzie i o każdej porze [Choudhury, Karahanna 2008, ss. 179–200]. W przypadku modelu multichannel to klient miał przewagę i on w pełni decydował. Natomiast w przypadku modelu omnichannel wydaje się, że wzrastają możliwości i szanse wpływu sprzedawcy na uzyskanie transakcji. Spójność komunikacji w kanałach nie jest równoznaczna z tym, że komunikaty mają być identyczne. Zasadnicze znaczenie ma urozmaicenie w zależności od specyfiki kanału [Miśków 2016, s. 87]. Inne są oczekiwania klienta podczas: poszukiwania informacji na komputerze, kontaktu osobistego z obsługą czy używania automatu [Bankstone 2016, online]. Podkreślić należy, że integralność procesu komunikacji dotyczy działań wszystkich działów firmy. Działania sprzedażowe i marketingowe powinny komponować się z akcjami CSR i HR. Wydaje się, że zaczyna nadchodzić czas, gdy o wyborze i zakupie usługi decydują nie tylko takie składowe, jak np. cena, obsługa, ale również zharmonizowany kontakt. Pojęcie „omnichannel” stało się „modnym” terminem, który firmy badawcze, marketingowcy i sprzedawcy, nastawieni na duże koncerny i banki, skrzętnie wykorzystują i propagują. Skoro „omni” to „wszystko”, pojęcie może dotyczyć i koncentrować się na wszystkim, niekoniecznie niezbędnym, wartościowym i możliwym do realizacji [Bankstone 2016, online]. Zacieranie się granic pomiędzy

technologią, kanałami kontaktu i produktami powoduje coraz trudniejsze zarządzanie komunikacją. Doskonalenie i unifikacja procesów w organizacji oraz integracja z ofertą wydają się kluczowe dla rozwoju sprzedaży.

Trendy

Prognozuje się, że omnichannel zmaterializuje się jako nowa rzeczywistość w najbliższej dekadzie, odrębność kanałów ulegnie zatarciu. „Konkurencyjność będzie w większym stopniu oparta na zdolności do zapewnienia holistycznego doświadczenia konsumenta niż na sprzedaży właściwych produktów” [Von Briel 2018, s. 221] czy liczby prowadzonych kanałów [Baxendale, Macdonald, Wilson 2015, ss. 235–239]. Istotna będzie personalizacja doświadczeń w poszczególnych kanałach, zwłaszcza z udziałem urządzeń mobilnych, które pozwolą na uzyskanie danych o klientach i marketing na podstawie lokalizacji. Rozwijane będą technologie wspierające analitykę danych demograficznych, psychograficznych, geograficznych oraz ich bezpieczeństwo w celu przewidywania sposobu, miejsca i czasu preferowanego zaangażowania klienta, aby odpowiednio wesprzeć te interakcje [Von Briel 2018, s. 223]. Ważne będzie zbalansowanie integracji handlu cyfrowego i detalicznego, w którym sklepy stacjonarne odegrają ogromną rolę dla zrealizowania unikalnych zakupów, natychmiastowego zaspokojenia potrzeb, zapewnienia swego rodzaju rozrywki. Skuteczne wprowadzenie koncepcji omnichannel zwiększy wydajność operacyjną, usprawni zarządzanie zapasami, zwiększy szybkość realizacji zespalać markę. Jednak wymaga od zarządzających podejścia pozycyjnego oraz podejmowania ryzyka strategicznego i decyzji o znaczących inwestycjach [Bianchi, Cermak, Dusek 2016, online].

Strategia przedsiębiorstwa w obliczu przemian aktywności konsumentów na podstawie wybranego przykładu firmy rodzinnej

Prezentowane przedsiębiorstwo lokowane jest w szeroko rozumianej branży odzieżowej. Działa na terytorium Polski, a także sprzedaje swoje produkty w krajach Europy Środkowej i Wschodniej, na Bałkanach, Bliskim Wschodzie oraz Wyspach Brytyjskich.

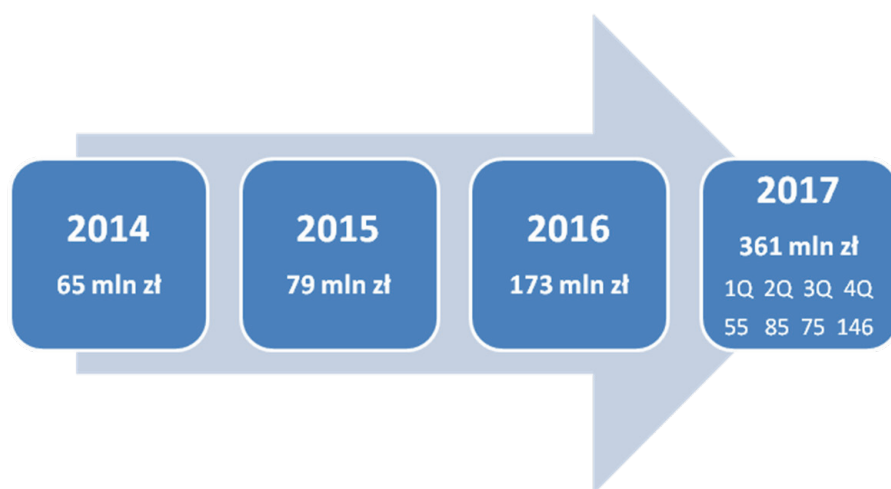
Przedsiębiorstwo oferuje odzież, obuwie i akcesoria pięciu marek, z których każda skierowana jest do innej grupy klientów preferujących ubrania odzwierciedlające odmienny styl życia. Głównymi kanałami dystrybucji są sklepy stacjonarne i internetowe. W 2017 roku na 11 zagranicznych rynkach działały sklepy internetowe wybranych marek. Przy czym w Polsce istnieje możliwość nabycia towarów wszystkich „brandów” drogą on-line. Przedsiębiorstwo należy do Stowarzyszenia Firm Rodzinnych – Family Business Network Poland. Idea biznesu, pomysły marek stworzone zostały w Polsce; tutaj mieści się również centrum decyzyjne, projektowane są linie odzieży oraz znajduje się znacząca część infrastruktury dystrybucyjnej. Jednym z celów właścicieli jest perspektywa dobrego funkcjonowania wielopokoleniowego, polskiego przedsiębiorstwa. Sklepy firmowe nowej generacji (m.in. berliński i londyński) zostały stworzone przez architektów i wykonawców z Polski. Przedsiębiorstwo w ostatnich latach wykształciło nowoczesne centrum dystrybucyjne, obsługujące około 1750 salonów, mogących przekazać do sieci sprzedaży do 1 200 000 sztuk towarów na dobę. Infrastruktura magazynowa posiada ponad 740 000 miejsc do przechowywania opakowań oraz może przyjąć do 120 kontenerów z odzieżą tygodniowo. Roczna sprzedaż wynosi około 140 mln produktów.

Koncepcją biznesu jest posiadanie i kreowanie marek, przy czym firma koncentruje swoje działania na: projektowaniu kolekcji, organizacji procesów dystrybucyjnych oraz marketingu i tworzeniu wizerunku. Niektóre procesy, jak większość konkurencji, zleca podmiotom zewnętrznym głównie z krajów Dalekiego Wschodu, jedynie nadzorując ich prawidłowy przebieg w krajach wykonawcy. Taki podział daje możliwość skupienia się na tworzeniu najistotniejszej wartości (zasobów), takich jak marka, kanały i sieć dystrybucji, pozycja konkurencyjna; oraz budowaniu rozpoznawalności, lojalności i zaufania konsumentów. Brak konieczności ponoszenia regularnych nakładów związanych z posiadaniem własnej infrastruktury produkcyjnej pozwala rozszerzyć obszar działania poprzez wykorzystanie efektu skali. Strategia firmy dla wiodącej marki opiera się na tworzeniu prestiżu, jednocześnie utrzymując ją w przestrzeni masowej rynku. Firma zajmuje czołowe miejsce w kraju w segmencie odzieżowym z udziałem bliskim 11%. Firma nieustannie przeznacza środki na rozwój kanałów sprzedaży, dąży do zatarcia różnic technologicznych między sklepami fizycznymi i internetowymi, poprawiając ich integrację zwaną omnichannel, na opanowanych i perspektywicznych rynkach. Działania te mają na celu wprowadzanie sklepów internetowych w krajach, w których znajdują się salony fizyczne. Wartość sprzedaży online w 2017 roku stanowi około 5,1% całości sprzedaży. W ciągu ostatnich kilku lat przy-

rasta o około 100% rocznie, co przedstawiono na rysunku 1. Planuje się, że do 2021 roku sprzedaż internetowa będzie stanowiła 20% ogółu sprzedaży.

W dwuletniej perspektywie (2018–2020) przedsiębiorstwo zamierza znacząco rozwijać infrastrukturę logistyczną oraz powierzchnię sprzedaży, przeznaczając na te cele ponad 1,72 mld zł. W 2018 roku całkowita powierzchnia sprzedaży wzrosła o około 10%. Dla zapewnienia rozwoju oraz pozycji podejmowane są także działania rozszerzające: kanał sprzedaży internetowej oraz obszar funkcjonowania sieci sprzedaży (ekspansja na nowe rynki). Zapewnienie płynności i terminowości obsługi przy prognozowanym wzroście sprzedaży jest jednym z kluczowych problemów podejmowanych przez zarząd. Wobec ryzyka, że wspomniane wcześniej centrum logistyczne może gwarantować zaspokojenie potrzeb jedynie do 2020 roku, podjęto decyzję o budowie kolejnego centrum logistycznego w strategicznej lokalizacji (wartość inwestycji wynosi około 350 mln zł).

Rysunek 1. Wartość sprzedaży internetowej (łącznie) w latach 2014–2017



Źródło: Szyguła 2018, s. 73.

Zawarto również umowę na obsługę logistyczną obszaru sprzedaży internetowej czterech marek z jedną z czołowych firm w branży. Outsourcing pozwoli przedsiębiorstwu pozyskać w ten sposób *know-how* z segmentu logistyki e-commerce oraz zagwarantuje ciągłość szybkich dostaw krajowym i zagranicznym odbiorcom. Spełnienie oczekiwań klientów w tym zakresie, w połączeniu z planami ekspansji, stwarza

konieczność powstania kolejnych centrów logistycznych, przynajmniej na Wyspach Brytyjskich i Europie południowej. Równolegle rozwijane są rozwiązania informacyjne, wymienić tu można wprowadzenie nowoczesnego systemu poprawiającego efektywność funkcjonowania centrum dystrybucyjnego – Warehouse Management System. Przygotowanie trafnej oferty i kształtowanie odpowiednich relacji z klientami wymagają dysponowania zaangażowaną kompetentną kadrą. Budowaniu zaplecza osobowego oraz przeciwdziałaniu odpływowi utalentowanych jednostek służą: system motywacyjny, szkolenia, przyciąganie najzdolniejszych oraz umożliwianie awansu w obrębie struktury spółki. Uruchomienie dodatkowego biura projektowego w Warszawie pozwoliło pozyskać bardzo zdolnych pracowników, pragnących żyć i spełniać się twórczo w stolicy. Kolejną kwestią jest coraz częstsze przykładanie wagi do sposobu produkcji, warunków i pochodzenia produktów. Firma przystąpiła do Accord on Fire Building Safety in Bangladesh. Zorganizowano również jednostki do kontrolowania bezpieczeństwa i warunków pracy w fabrykach podwykonawców. Do współpracy wybierane są wyłącznie certyfikowane podmioty. Stworzono reguły udostępniania materiałów graficznych. W celu przeciwdziałania ryzyka uzależnienia się od jednego z około 1000 dostawców, współpraca z żadnym z podmiotów nie przekracza 5% zakupów na rok. W przypadku omawianego przedsiębiorstwa do kluczowych aspektów rzutujących na wyniki należy wpasowanie oferty w gusta odbiorców. Czyli odgadnięcie i uchwycenie trendów w modzie i dopasowanie asortymentu do oczekiwań klientów w danej przestrzeni czasowej. Starając się zaspokoić potrzeby klientów, kadra projektowa regularnie analizuje zmiany trendów, uczestniczy w pokazach i imprezach branżowych na świecie. Ponadto specjalne zespoły monitorują trendy dla grupy docelowej danej marki w Internecie (np. *social media*) oraz na ulicach miast, takich jak Tokio, Nowy York czy Paryż. Pozyskane w ten sposób pomysły mają pomóc w lepszym dopasowaniu tworzonych kolekcji wobec ryzyka zmieniających się trendów. Cyklicznie poszerzana jest oferta produktowa – jako próba nadążenia, wyprzedzania, a nawet kreowania potrzeb. Kolekcje przygotowywane są przez grupy osób w celu uniknięcia uzależnienia całości od jednego subiektywnego postrzegania trendów. Wspomniana wcześniej popularyzacja technologii informacyjnej w znacznej mierze powoduje przeobrażenie zachowań klientów, powszechnie korzystających z Internetu czy urządzeń mobilnych podczas procesów zakupowych. Decyzje transakcyjne są podejmowane szybciej, często w oparciu na wirtualnych treściach informacyjnych (blogach itp.). Zasoby elektroniczne umożliwiają dotarcie do ogromnej liczby ofert z całego świata. Informacje są łatwe do uzyskania i porównywania, co powoduje

wzrost świadomości i podnosi poziom oczekiwań klientów. Zależy im na wyższej jakości produktach, które chcieliby jak najszybciej otrzymać w korzystnej cenie. Coraz więcej osób jest zainteresowanych warunkami wytwarzania i pochodzeniem dóbr. Rośnie aktywność konsumentów, którzy chętniej publikują komentarze, wystawiają oceny po zakupowe i dzielą się spostrzeżeniami. Szczególnie młodsze pokolenie, wychowane i obecne w mediach społecznościowych, w sposób paralelny odbiera i tworzy przekaz marketingowy w przestrzeni wirtualnej. Firma, rozumiejąc ewolucję postrzegania i dokonywania zakupów, podejmuje działania: rozwijające kanał e-commerce, skracające czas (trwania) dostaw, obsługę posprzedażową (np. zwroty) i budujące renomę. Dużej konkurencji sprzyjają niskie bariery wejścia, natomiast nasylenie segmentu zmusza do permanentnego rozwoju. Znaczenie mają również ceny oraz aktualne trendy i preferencje oraz wiele innych czynników. Firma na bieżąco śledzi działania konkurencji, analizując czynniki: techniczne, marketingowe, finansowe i produktowe. Z sukcesem rywalizuje stosunkiem jakości do ceny oraz szeroką ofertą promowaną przez światowe ikony mody.

Obserwując przebieg ekspansji prezentowanego przedsiębiorstwa, zauważyć można ewolucję strategii. W dużym uproszczeniu, standardowo wprowadzono markę na polski rynek, zwiększając liczbę salonów w kraju. Następnie stopniowo wchodziło na wybrane rynki, głównie krajów Europy Wschodniej i Środkowej. W międzyczasie wprowadzono sklepy internetowe marek w Polsce oraz na wybranych rynkach. Natomiast aby zdobyć klientów na światowych rynkach krajów rozwiniętych, trzeba pojawić się w ich świadomości i ich zainteresować. Można zaobserwować inne podejście do budowania marki. Tworzy się mniej salonów, ale są one bardziej prestiżowe. Przykładem takiej koncepcji jest otwarcie pierwszego salonu flagowej marki na Oxford Street w Londynie. Jednocześnie uruchomiono także sklep internetowy w Wielkiej Brytanii. Nie jest łatwo przebić się i zwrócić na siebie uwagę w rywalizacji z tak ogromną konkurencją. Otwarcie salonu na tej sławnej ulicy handlowej spotkało się z pozytywnym odbiorem wielu klientów. W pierwszym roku przychody osiągnięte przez sklep przekroczyły 10 mln funtów. Uwagę konsumentów przyciągnęło niewątpliwie zaangażowanie do współpracy Kate Moss i kampania z Cindy Crawford. Kolejnym mocnym punktem działań, mających na celu zaistnienie i utrwalenie w świadomości konsumentów renomy marki, był projekt realizowany z lokalną redakcją Vogue. Wspólnie z brytyjskimi redaktorami projektanci przygotowali specjalną sylwestrową kolekcję dostępną w wybranych salonach oraz na kanale internetowym. Dzięki szeroko zakrojonym działaniom marketingowym w mediach wirtual-

nych tradycyjnych oraz wydarzeniom o charakterze promocyjnym projekt wzbudzał spore zainteresowanie, również w innych krajach, zanim jeszcze nastąpiła premiera. Angażowanie do współpracy znanych postaci ze świata mody i sztuki jest jednym z elementów strategii tworzenia renomy i próby zakorzenienia marki w umysłach odbiorców. Jednym z przykładów może być też zatrudnienie w kampanii międzynarodowego duetu polskiej aktorki oraz francuskiej influencerki i modelki do promowania kolekcji. Odzwierciedlenie klimatu i reklamy znaleźć można było również w witrynie londyńskiego salonu, która przykuwała uwagę dynamiczną, nieszablonową aranżacją korespondującą z głównymi motywami kampanii. Duże znaczenie ma też, poza kreowaniem marki, właściwie skomponowane wnętrze. Sklep w Londynie, w całości zlokalizowany na jednej kondygnacji, to powierzchnia około trzech tysięcy metrów kwadratowych. Asortyment umieszczany jest w zasięgu wzroku i łatwo dostępny. Londyńska ulica handlowa to świetne miejsce do obserwowania skłonności i upodobań międzynarodowych konsumentów. Podobne znaczenie ma kanał internetowy, pozwalający analizować zachowania i oczekiwania klientów wielokulturowego rynku. Jest to również doskonałe miejsce do próbowania i weryfikowania nowych pomysłów. Sukces, pozytywny odbiór rozwiązań w takim miejscu może być wskazówką do zmian w innych lokalizacjach i dla innych marek firmy. W 2019 roku przedsiębiorstwo planuje rozszerzyć ofertę online na wszystkie kraje Unii Europejskiej.

W związku z tym, że trendy ekologiczne są coraz częściej poruszane w świecie mody, także klienci zaczynają interesować się tą tematyką. Aby ochrona środowiska nie pozostawała tylko chwytliwym hasłem, wydaje się, że koncepcja zrównoważonego rozwoju winna wpisywać się w strategię i być obecna na wszystkich płaszczyznach aktywności firmy. Właśnie takie podejście, nazwane „eco aware”, realizuje omawiane przedsiębiorstwo. Oznacza to coś znacznie więcej niż używanie przyjaznych środowisku materiałów. Poza surowcami znaczenie ma sama produkcja oraz inne procesy rzutujące na wartość, jaką stanowi produkt. Materializacją tych koncepcji był segment premium jesienno-zimowej kolekcji 2018 roku. 40% produktów wytworzono z tkanin i materiałów ekologicznych (m.in. z organicznej bawełny czy poliestru z recyklingu) podczas zrównoważonej produkcji. Kadra z działów projektowego i zakupów poszerza wiedzę z zakresu ekologicznego tworzenia odzieży z wykorzystaniem prośrodowiskowych środków i zmniejszania wykorzystania surowców naturalnych. Innym przykładem może być wysyłanie zakupionych w kanale online dóbr dwóch marek wyłącznie w kartonowych opakowaniach pochodzących z recyklingu, ograniczając używaną do tej pory folię. Opakowania pomyślano w taki sposób, żeby można ich

użyć w przypadku potencjalnego zwrotu produktu. Natomiast jako działanie mające na uwadze to, co stanie się z produktem po zaprzestaniu użytkowania, wprowadzono pilotażowy projekt zbiórki niepotrzebnych ubrań, przekazywanych instytucji wspierającej bezdomnych, zachęcając i angażując w ten sposób nabywców do włączenia się w proekologiczny i dobroczynny nurt [Szyguła 2018, ss. 65–85].

Zakończenie

Sprawne funkcjonowanie koncepcji omnichannel wymaga jednolitej platformy, która umożliwi konsumentom i oferentom stałą, bieżącą: dostęp, pomiar i monitoring dowolnych interakcji i wymianę tych danych pomiędzy kanałami. Wiąże się to ze znaczącymi inwestycjami. Powstaje dylemat wyboru technologii [Inman, Nikolova 2017, ss. 7–28]. Reorganizacji i ewolucji wymaga działanie całego przedsiębiorstwa, a wyodrębnione kompetencje i zadania zaczynają się przenikać, zacieśnia się współpraca. Poznanie, zrozumienie potrzeb konsumentów, udoskonalanie ich zaspokajania, możliwe przy wykorzystaniu technologii dostarczanie spójnego doświadczenia, staje się drogą do sprostania wymaganiom nowego pokolenia klientów. Problemami wartymi rozważenia mogłyby być: szacowanie „całościowego” doświadczenia klienta w kontekście miary konkurencyjności firm handlu detalicznego; zgłębienie oddziaływań poszczególnych „punktów styczności” na różne kanały w ujęciu zintegrowanym; zagadnienie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w perspektywie koncepcji omnichannel; a także poszerzenie wiedzy na temat nowoczesnych modeli biznesowych działających w oparciu na tej idei. Skuteczne wprowadzenie integracji wielokanałowej może wymagać dostosowania przedsiębiorstwa do tej koncepcji, a nie, jak mogłoby się wydawać, idei do przedsiębiorstwa.

Bibliografia

Baxendale S., Macdonald E.K., Wilson H.N. (2015), *The impact of different touchpoints on brand consideration*, „Journal Retailing”, z. 91 nr 2, ss. 235–253.

Brynjolfsson E., Hu Y.-J., Rahman M.S., (2013), *Competing in the age of omnichannel retailing*, „MIT Sloan Management Review”, z. 54 nr 4, ss. 23–29.

Cao L., Li L. (2015), *The impact of cross-channel integration on retailers' sales growth*, „Journal Retailing”, z. 91 nr 2, ss. 198–216.

Chen Y., Cheung C.M.K., Tan C. (2018), *Omnichannel business research: Opportunities and Challenges*, „Decision Support Systems”, nr 109, s. 1.

Choudhury V., Karahanna E. (2008), *The relative advantage of electronic channels: a multidimensional view*, „Management Information Systems Quarterly”, z. 32 nr 1, ss. 179–200.

Dębowski K. (2016), *Doświadczenie konsumenta w cyfrowej erze*, „Brief”, nr 5/6 (199/200), ss. 90–93.

Gallino S., Moreno A. (2014), *Integration of online and offline channels in retail: the impact of sharing reliable inventory availability information*, „Management Science”, z. 60, nr 6, ss. 1434–1451.

Herhausen D., Binder J., Schoegel M., Herrmann A. (2015), *Integrating bricks with clicks: retailer-level and channel-level outcomes of online-offline channel integration*, „Journal Retailing”, z. 91 nr 2, ss. 309–325.

Inman J.J., Nikolova H. (2017), *Shopper-facing retail technology: a retailer adoption decision framework incorporating shopper attitudes and privacy concerns*, „Journal Retailing”, z. 93 nr 1, ss. 7–28.

Lewis J., Whysall P., Foster C. (2014), *Drivers and technology-related obstacles in moving to multichannel retailing*, „International Journal of Electronic Commerce”, z. 18, nr 4, ss. 43–68.

Miśków W. (2016), *Czym jest omnichannel?*, „Brief”, nr 5/6 (199/200), ss. 86–87.

Oh L., Teo H., Sambamurthy V. (2012), *The effects of retail channel integration through the use of information technologies on firm performance*, „Journal of Operations Management”, z. 30 nr 5, ss. 368–381.

Pauwels K., Neslin S.A. (2015), *Building with bricks and mortar: the revenue impact of opening physical stores in a multichannel environment*, „Journal Retailing”, z. 91 nr 2, ss. 182–197.

Polo Y., Sese F.J. (2016), *Does the nature of the interaction matter? Understanding customer channel choice for purchases and communications*, „Journal of Service Research”, z. 19, nr 3, ss. 276–290.

Rapp A., Baker T.L., Bachrach D.G., Ogilvie J., Skinner L. (2015), *Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance*, „Journal Retailing”, z. 91 nr 2, ss. 358–369.

Szyguła W. (2018), *Efekty ekspansji międzynarodowej przedsiębiorstw*, Politechnika Poznańska, Poznań, ss. 65–85.

Van Baal S. (2014), *Should retailers harmonize marketing variables across their distribution channels? An investigation of cross-channel effects in multi-channel retailing*, „Journal Retailing and Consumer Services”, z. 21 nr 6, ss. 1038–1046.

Von Briel F. (2018), *The future of omnichannel retail: A four-stage Delphi study*, „Technological Forecasting & Social Change”, nr 132, ss. 217–229.

Wallace D.W., Giese J.L., Johnson J.L. (2004), *Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies*, „Journal Retailing”, z. 80 nr 4, ss. 249–263.

Bibliografia elektroniczna

Bankstone K. (2016), *All in for Omnichannel*, „Credit Union Management” [online], www.cumanagement.com/articles/2016/04/all-omnichannel, dostęp: 17.01.2019.

Bianchi R., Cermak M., Dusek O. (2016), *More than digital plus traditional: A truly omnichannel customer experience*, „McKinsey & Company Operations” [online], www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/more-than-digital-plus-traditional-a-truly-omnichannel-customer, dostęp: 18.01.2019.

Myrna Delfina López Noriega*

Universidad Autónoma del Carmen

María de los Ángeles Cervantes Rosas**

Universidad Autónoma de Occidente

Lorena Zalthen Hernández

Universidad Autónoma del Carmen

La competitividad de las empresas restauranteras familiares en Ciudad del Carmen, Campeche, México

The Competitiveness of Family Restaurant Enterprises in Ciudad del Carmen, Campeche, Mexico

Abstract: This document presents the results of an investigation that aimed to determine the level of competitiveness of the restaurant sector of Ciudad del Carmen, Campeche, Mexico, using the Saavedra's methodology [2012], which is based from Bank's Map Interamerican of Development (IDB) and the Systemic Competitiveness Approach of the United Nations-ECLAC [2001]. The analysis of reliability of the instrument was applied to a sample of 34 of these family businesses, showed a Cronbach's Alpha higher than 0.90 and the Spearman correlation (Spearman's Rho) shows that there is a relationship between the level of competitiveness and the life of these business, as a part of the results.

Key words: competitiveness, family businesses and restaurant sector

Introducción

En México, la industria restaurantera es el segundo mayor empleador a nivel nacional, durante el 2017 registró un crecimiento del 2.8% [CANIRAC 2018]. Sin embargo, a pe-

* mdlopez@pampano.unacar.mx

** maria.cervantes@udo.mx

sar de su importancia y crecimiento, la industria restaurantera en México es el giro que más aperturas, traspasos y quiebras genera anualmente en el sector turístico [Becerra, Vargas, Cortés 2011], la mayoría de ellas son Mipymes familiares. Para Morales [2011] la alta mortalidad de las Mipymes es resultado por un lado de malas prácticas empresariales y por otro, de la carencia de recursos financieros.

En ese sentido la competitividad puede ser la clave del éxito en la industria restaurantera [Tsai, Song, Wong 2009]; sin embargo, no hay que olvidar que la competitividad de una industria no sólo depende del entorno económico, de las instituciones y las políticas gubernamentales, sino que también es el reflejo de la competitividad de las empresas que la integran, de cómo interactúa con el entorno para producir ofertas que incrementa el valor [Porter 1990], por lo que se hace indispensable identificar la competitividad de quienes integran este sector localmente.

Además, la industria restaurantera no es ajena a la demanda de adaptación a las necesidades rápidamente cambiantes del turismo para su permanencia; el desempeño de las empresas restauranteras, y su presencia en el mercado dependen de la competitividad de los servicios prestados, una oferta de servicios de mayor calidad que la de sus competidores. Asimismo, la competitividad es uno de los parámetros más utilizados para describir el desarrollo sostenible del turismo a partir de las dimensiones más importantes de la industria, como el entorno empresarial, infraestructuras, leyes y reglamentos y recursos disponibles [Balan, Balaure, Veghes 2009]; de ahí que Dwyer y Kim [2000] definan la competitividad del sector turístico como la capacidad de las condiciones del entorno del mercado turístico, los recursos turísticos, recursos humanos y las infraestructuras turísticas de un país, para crear valor agregado y aumentar la riqueza nacional.

De acuerdo con el INEGI [2017] para diciembre de 2016 en el estado de Campeche había 819 establecimientos de preparación y servicio de alimentos y de bebidas con categoría turística, de los cuales 614 eran restaurantes que operaban en la formalidad y con cierto nivel de servicio; de estos 205 se encontraban ubicados en el Municipio de Carmen. Una de las características de la industria restaurantera de Carmen es el predominio de los establecimientos micro, situación que responde a las estadísticas nacionales dado que el 97.8% de estos negocios en el país corresponden a este segmento [INEGI 2016].

De acuerdo al presidente de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, CANIRAC Carmen, en el 2018 el padrón en Ciudad del Carmen, Campeche era de 52 restaurantes agremiados, 33 de ellos catalogados como

Mipymes familiares; la crisis petrolera y los problemas de inseguridad en esta ciudad han impactado a este sector de la isla y varios negocios han tenido que cerrar sus operaciones desde el 2014 [Cruz 2015]. En ese sentido, las Mipymes del sector restaurantero de esta isla requieren elevar sus niveles de competitividad que les permita asegurar su permanencia y posicionamiento ante la crisis y la presencia de franquicias restauranteras que se han establecido en la ciudad, atraídas por la afluencia del turismo de negocios petrolero que se dio a finales de la década de 1990 y principios del siglo actual. Sin embargo, para ello es necesario partir de su análisis; bajo esa premisa, este documento tiene como objetivo determinar el nivel competitivo de los negocios familiares del sector restaurantero de Ciudad del Carmen, Campeche, considerando aspectos internos a partir del mapa del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) como: planeación estratégica, producción y aprovisionamiento, calidad, comercialización, recursos humanos, contabilidad y finanzas, gestión ambiental y sistemas de información; así como aspectos externos con base en el enfoque de Competitividad Sistémica de las Naciones Unidas-Cepal [2001], a partir de la adaptación propuesta por Saavedra [2012]

Marco teórico

La competitividad, entendida por muchos como sinónimo de productividad, es un concepto difuso, complejo, e incluso ambiguo [Varisco 2008; Otero 2006; Lotero, Moreno, Valencia 2005], lo que conlleva una dificultad en el análisis de este paradigma, pues no hay una claridad indiscutible en la teoría que ha ido cambiando a lo largo del tiempo. Haiyang, Quan, Qiujun, Law y Gang [2018] señalan que los estudios iniciales sobre competitividad solo se han centrado en enriquecer el concepto.

El término competitividad tiene sus orígenes en el concepto inglés *competitiveness*, que significa capacidad de competir o rivalidad para la consecución de un fin, y se deriva del concepto competencia que significa disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo [Berumen, Palacios 2009]. Su esencia está centrada sobre todo en aspectos económicos; sus orígenes se remontan a los siglos XV–XVII, con la teoría económica mercantilista, en la que se creaba riqueza para el país por medio del comercio exterior, de acuerdo a la regla: el valor de lo que se vende a los extranjeros anualmente debe ser siempre mayor al consumo de sus productos. Mientras que los clásicos se centraron en el comercio internacional como principal

exponente de la competitividad internacional de las naciones; desde Adam Smith [1996], quien critica el punto de vista mercantilista al apelar a la ventaja absoluta a David Ricardo [1817] quien aduciría a la ventaja comparativa [Cho, Moon 2013; Ramos Ramos 2001] al explicar el comercio con base en los niveles de productividad entre las naciones.

En la década de los sesenta aparecen otros enfoques que relacionan el concepto de competitividad con la inversión extranjera directa (IED). Al respecto, Hymer [1960] consideró explícitamente las diferencias existentes en cuanto a las capacidades productivas de unos países y otros. Heckscher [1919] y Ohlin [1933] crearon la teoría de la dotación de los factores [Heckscher 1949] dentro de la teoría neoclásica, modificando un teorema inicial de Heckscher, formulado en 1919 sustentado en la teoría de Ricardo de la ventaja comparativa. El modelo Heckscher-Ohlin (HO), trata de explicar cómo funcionan los flujos del comercio internacional, atendiendo la idea de que todas las naciones cuentan con una tecnología similar, pero que dichas naciones difieren en sus dotaciones en tres determinantes o factores de producción: capital, fuerza laboral y recursos naturales [Jones 2011].

La teoría moderna serviría de base para determinar los principios de la teoría que se asocia inicialmente a Krugman [1979], y en la que la ventaja comparativa se mide por la productividad, y define los factores como inversión en capacidades laborales, infraestructura especializada, redes de proveedores y vigilancia tecnológica, adicionales a los tres factores determinantes señalados por la teoría clásica [Travkina, Tvaronavicién 2010].

Porter [1990], uno de los máximos exponentes del tema, generaría las bases de la teoría de la competitividad en su libro *The Competitive Advantage of Nations* y deja en claro que “no existe una definición de competitividad ni una teoría de la misma para explicarla” [cit. en Otero 2006, p. 10], reconoce que su significado puede ser diferente dependiendo tanto de los fines para los cuales se utiliza (empresas o las naciones), como de la disciplina o enfoque desde el cual se aborde.

Desde el punto de vista macroeconómico, la competitividad es la capacidad de las empresas para competir en los mercados y, con base en su éxito, ganar cuota de mercado, incrementar sus beneficios y crecer: generar valor para los accionistas y riqueza para la sociedad [Berumen, Palacios 2009]. Los factores determinantes de la competitividad empresarial son de dos tipos, por una parte, aquellos relacionados con los precios y los costos y por otro lado están aquellos que se relacionan con la calidad de los productos.

Otero [2006] explica la competitividad de las empresas en el sentido estricto de su desempeño comercial, otorgando la misma característica a las industrias y a los países, para lo cual considera no solo el incremento de los activos de las empresas, sino también la mejora de la calidad de vida de la población, su bienestar social, además de la calidad de los empleos y ambiental, entre otros aspectos. De este modo, el incremento en el número de las empresas, así como su crecimiento, se debe a sus variados y complementarios instrumentos.

Para Heckscher-Ohlin [2008, citado en Lombana, Rozas 2009], quienes suponen fronteras tecnológicas entre países, en los cuales existen productos con similares cualidades, se postula la intensidad de los factores de producción como variable que hace la diferencia en cuanto al establecimiento de la ventaja comparativa. Desde el enfoque del Institute for Management and Development (IMD), la competitividad en las empresas se debe, primordialmente, al ambiente competitivo que existe en las naciones; asimismo, las ventajas comparativas obedecen a su capital y las competitivas a la inclusión de tecnología como un factor de producción [IMD 2007; cit. en Lombana, Rozas 2009, p. 8]. De acuerdo con lo anterior, se identifica la variable tecnología, esto podría explicarse como la capacidad que tienen un país para fabricar una mercancía de mejor forma lo cual le permitiría especializarse en su producción. El Foro Económico Mundial [2016], que ha medido la competitividad entre países desde 1979 define la competitividad como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país.

Para Bleeke [1990] citado por Berumen y Palacios [2009], la competitividad es la consecuencia natural que se derivó del continuo e intenso cambio y aprendizaje de los países, regiones, localidades y organizaciones en el contexto de globalización que prevalece en la actualidad. En el caso del sector productivo, las empresas compiten entre sí por una porción del mercado, mientras que las naciones lo hacen por segmentos de los mercados globales. La competitividad de un país, región o localidad es el nivel en que estos pueden (en condiciones libres y justas de mercado) producir bienes y servicios que cumplan con las exigencias del mercado internacional y que mantengan y amplíen los ingresos reales de los ciudadanos.

Es evidente que los conceptos comparten una idea en particular, dado que hacen referencia a la introducción y permanencia en el mercado internacional. Por otro lado, Chudnovsky y Porta citado por Burbano, Cabo, y Moreno [2011] afirman que el concepto de competitividad ha tenido cambios al pasar de los años y mencionan que desde un enfoque macroeconómico puede definirse como: “capacidad de las eco-

nomías nacionales para lograr ciertos resultados, y en algunos casos resultados más amplios, como el mejoramiento del nivel de vida y mayor bienestar social” [p. 55]. Mientras que, desde un enfoque microeconómico, se conoce como: “capacidad para planear, producir y vender un producto ventajosamente frente a sus competidores”.

De acuerdo con lo anterior, se ha encontrado que para poder definir la competitividad se debe de determinar el nivel de análisis en el cual agentes económicos se ubican de acuerdo con su nivel de agregación, ya sea macro o micro. Por otro lado, de las anteriores conceptualizaciones de competitividad se pueden extraer ideas fundamentales: la competitividad sólo es razonable si se buscan puntos de referencia. Para los clásicos el punto de referencia es la competitividad internacional y la base fundamental es el comercio exterior con una balanza comercial superavitaria; así, la competitividad vista de conjunto (empresa – Gobierno) pretende generar un impacto en el desarrollo económico de las naciones y que estas, a partir de factores iniciales, puedan crear ventajas que determinen su ruta y su rumbo.

Modelos de competitividad

Existen varios modelos para medir la competitividad en el sector turístico a nivel internacional, nacional, local y empresarial. Dado el enfoque del servicio restaurantero en Ciudad del Carmen como prestador de servicios para un turismo de negocios, se señalan algunos aplicables a este sector. Crouch y Ritchie [2003] presentan el Modelo Calgary que pretende contribuir al posicionamiento competitivo en términos de eficacia del desempeño económico y mejoras en el bienestar de la población en el destino turístico de referencia. Para lograr la competitividad, se deben integrar los componentes del entorno competitivo micro y el entorno macro o el medio ambiente global [Vega 2014].

Dwyer y Kim [2003] a través de su Modelo Integrado de la Competitividad del destino turístico, sintetizan y reformulan los principales elementos de competitividad estudiados por Crouch y Ritchie, permitiendo comparaciones entre países y entre las industrias dentro del sector turístico. En su aportación, se reconoce explícitamente condiciones situacionales, gestión del destino así como las condiciones de demanda como un factor determinante para la competitividad del destino.

Hong [2009], en su Modelo de Composición de la Competitividad del turismo, visualiza la competitividad del destino turístico como “la capacidad de un destino para crear, integrar y ofrecer experiencias turísticas, incluidos los productos de valor añadido y servicios considerados importantes por los turistas”.

Diéguez et al. [2011] contemplan la competitividad desde una perspectiva de sustentabilidad, es decir, la necesaria relación entre el éxito económico (posicionamiento competitivo) y la gestión medioambiental y/o sustentabilidad turística. En este modelo conceptual, los autores valoran buenas prácticas como la prevención de la contaminación y la protección de los ambientes naturales.

Porter [1990] y Krugman [1994] señalan que a un país lo hacen competitivo las empresas competitivas que hay en este, la competitividad se da entre las empresas, por lo que se puede concluir que la competitividad del turismo depende de la capacidad que las empresas turísticas tienen para responder a las demandas del visitante, por lo tanto, son estas la base de la competitividad. En ese sentido, Saavedra [2012, p. 101] resume que la competitividad de una empresa depende de la productividad, la rentabilidad, la posición competitiva, la participación en el mercado interno y externo, las relaciones interempresariales, el sector y la infraestructura regional.

En cuanto a los modelos de competitividad empresarial, Porter [1979] con el Modelo de las 5 Fuerzas o Diamante de Porter, utiliza un modelo holístico integrador para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. La rivalidad con los competidores se da a partir de cuatro elementos o fuerzas: poder de negociación de los compradores; poder de negociación de los proveedores; amenaza de nuevos participantes potenciales; y, amenaza de productos sustitutos. Para Porter [1990], la ventaja competitiva que crea la misma empresa, es la clave de la competitividad.

Por otro lado el Modelo de los Nueve Factores de Cho [1994] basado en el Modelo de Porter, aunque el modelo de Cho tiene una visión más amplia pues considera una clasificación de los factores humanos, así como los factores físicos heredados; señaló que el Modelo de Porter se encuentra limitado al medir sólo la competitividad de países desarrollados, sin considerar las condiciones de países menos desarrollados o en desarrollo. Pese a lo anterior, el Diamante de Porter [1990] sigue vigente, especialmente a partir de su nueva extensión de competencia ambiental.

Sobre lo anterior, Krugman [1994] ha mencionado que en lo que se refiere a la competitividad no es válido tratar a una empresa y a una nación en forma indistinta, es necesario considerar a todos los elementos que impactan en la competitividad a partir de una visión sistémica. Abundado al respecto, en el enfoque de Esser, Hillebrand, Messner y Meyer [1996], la competitividad industrial es resultado “de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad” [Saavedra 2012, p. 107], de un enfoque sistémico.

Bajo esa perspectiva, la competitividad sistémica de la Mipyme depende de cuatro esferas que condicionan y modelan su desempeño: a nivel microeconómico, los procesos que se dan al interior de la empresa para crear ventajas competitivas; en el nivel mesoeconómico, corresponden las políticas específicas, como la tecnológica y ambiental entre otras que generan las ventajas competitivas; a nivel macroeconómico se encuentran aquellas que exigen una mayor eficacia de las organizaciones y corresponden a la esfera nacional, como la política fiscal y monetaria; por último en el nivel metaeconómico o estratégica se encuentran la estructura política orientada al desarrollo, que implica la visión estratégica, los planes nacionales de desarrollo, así como la estructura competitiva de la economía del país. Saavedra [2012] menciona que el concepto de competitividad sistémica constituye un marco de referencia tanto para los países desarrollados como para los que están en vías de desarrollo.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) propuso el Mapa de Competitividad como una herramienta para determinar el diagnóstico organizacional de la Pyme; permite identificar las áreas en las que presenta fortaleza y aquellas en las que tiene debilidad con el propósito de desarrollar planes de acción que conduzcan al mejoramiento de su competitividad. El Mapa está integrado por ocho áreas, que son: planeación estratégica, aprovisionamiento, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información, bajo la forma de un cuestionario estructurado que permite establecer el nivel de competitividad que alcanza la entidad en relación con otras organizaciones [Mora-Riapira, Vera-Colina, Melgarejo-Molina 2015].

Con base en el Mapa de Competitividad del BID, Saavedra [2012] realizó una propuesta para la medición de la competitividad de la Pyme latinoamericana contemplando las ocho áreas señaladas, misma que fue retomada para cumplir con el objetivo de determinar el nivel de competitividad del sector restaurantero familiar de Ciudad del Carmen, Campeche, México, que se persiguió en esta investigación.

Metodología

La investigación, fue de corte descriptivo-correlacional transversal. Para realizar el análisis se aplicó una encuesta, a partir de la adaptación del instrumento propuesto por Saavedra [2012] como parte de su metodología para la medición de la competitividad, este comprende factores externos e internos, clasificados de acuerdo a las di-

mensiones de: planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental, y sistemas de información. A partir de lo anterior el instrumento está dividido en dos secciones: 1) datos sociodemográficos, agregados al instrumento original de Saavedra; incluyeron preguntas de tipo socio-demográfico que permitieron caracterizar a la muestra participante: edad, género, estado civil, nivel de estudios y lugar de origen, entre otras, fueron algunas de las 13 preguntas incluidas en esta sección; 2) sección sobre competitividad, se dividió en ocho variables de acuerdo a la propuesta de Saavedra (2012) con sus respectivas dimensiones y subdimensiones, distribuidos en 109 ítems. Se utilizó la métrica de Likert con base en una puntuación mínima de uno y máxima de cinco para los ítems.

El cuestionario fue administrado de septiembre a octubre de 2018 a los responsables de la administración de los 34 restaurantes catalogados como Mipymes familiares de la ciudad que forman parte del padrón de CANIRAC Carmen, por lo que el estudio es poblacional. Los datos fueron analizados con el programa de IBM SPSS 23. Se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach en las ocho secciones de la segunda sección con el propósito de establecer la medida en la cual los conceptos básicos del tema están presentes en cada uno de ellos y el grado en que los pertenecientes a una escala se correlacionan entre sí [Campo-Arias, Oviedo 2008], los resultados de fiabilidad se presentan en la Tabla 1.

Todas las dimensiones se ubican en valores por arriba del 0.85 que de acuerdo con Ruiz [1998] citado por Pelekais et al. [2007] tienen un coeficiente de confiabilidad muy alto, lo que significa que miden lo que deben medir. También se obtuvo la fiabilidad de Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados a partir de los 109 ítems integrados en las ocho dimensiones que arrojó 0.953 (Tabla 2), por lo que se puede señalar que el instrumento es consistente.

Tabla 1. Coeficiente de Confiabilidad Alfa de Cronbach por dimensiones para validar el instrumento

Dimensión	Subdimensión	Núm. de ítems por indicador	Total de ítems por variable	Alfa de Cronbach
Planeación Estratégica	Proceso	8	16	0.94
	Implementación	2		
	Planificación	6		
Producción y Operaciones	Capacidad	2	27	0.95
	Mantenimiento	6		
	Investigación y Desarrollo	9		
	Aprovisionamiento	4		
	Manejo de Inventarios	4		
	Ubicación e Infraestructura	2		
Aseguramiento de la Calidad	Aspectos Generales de la Calidad	2	7	0.95
	Sistema de Calidad	5		
Comercialización	Mercado Nacional: Mercadeo y Ventas	10	16	0.95
	Servicios	3		
	Distribución	3		
Contabilidad y Finanzas	Monitoreo de Costos y Contabilidad	5	12	0.97
	Administración Financiera	4		
	Normas Legales y Tributarias	3		
Recursos Humanos	Aspectos Generales	3	14	0.934
	Capacitación y Promoción del Personal	3		
	Cultura Organizacional	4		
	Salud y Seguridad Industrial	4		
Gestión Ambiental	Política Ambiental de la Empresa	4	8	0.89
	Estrategia para Proteger al Medio Ambiente	1		
	Concientización y Capacitación	1		
	Administración del Desperdicio	2		
Sistemas de Información	Planeación	3	9	0.98
	Entradas	2		
	Procesos	2		
	Salidas	2		
Total			109	

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos del IBM SPSS Statistics 23.

Resultados

El 53% de los participantes en la encuesta eran mujeres y 47% hombres, con una edad promedio de 29.71 años y una desviación estándar de ± 8.55 años, que respondía a un rango de 18 a 61 años; la antigüedad laboral iba de 4 meses a 25 años, con una media de 4.94 años y una desviación estándar de ± 6.69 años. Un 38% de los encuestados al momento de la aplicación del instrumento era soltero y el mismo porcentaje era casado, el 24% restante era divorciado o vivía en unión libre.

Sólo el 29% tiene estudios universitarios, a nivel licenciatura o posgrado, el 38% tenía estudios de preparatoria y el 37% restante tenía estudios sólo de primaria o secundaria. El 56% de quienes respondieron señalaron ser los encargados, sin tener nombramientos de administradores o gerentes, sólo el 15% dijo ser gerente o administrador, mientras que un 21% dijo ser mesero, pero fungir como responsable del negocio. El 8% restante mencionó que era el dueño pero que también desempeñaba otras funciones. Finalmente, el 62% señaló haber nacido en la localidad, un 9% dijo provenir de Tabasco y el mismo porcentaje era de Yucatán; igual porcentaje de 6% era Veracruz y la Ciudad de México; y, el porcentaje restante era extranjero, de Brasil y Argentina.

En cuanto a la empresa, el 50% se dedican a la venta de mariscos, el 35% sirven comida regional, el 9% tiene como especialidad los cortes de carnes y el 6% señaló que vendían comida rápida. La vida promedio de estas empresas fue de 10.97 años con una desviación de ± 9.07 años en un rango de 3 a 50 años. En cuanto al número de empleados, el promedio fue de 14.44 con un rango de 2 a 60 empleados. El 62% de ellas tiene como máximo 10 empleados, incluyendo al encargado.

Sobre la competitividad

Esta parte estaba dividida en ocho apartados de acuerdo a la propuesta de Saavedra (2012), en las diferentes dimensiones que integran la competitividad de la empresa. Se calcularon la media y desviación estándar de cada dimensión (Tabla 3).

Se observa que todas las dimensiones tuvieron una puntuación superior a 3, con variaciones mínima entre estas, por lo que se puede afirmar que en general las Mipymes restauranteras se encuentran en niveles medios de competitividad en los diferentes factores que la caracterizan, sin embargo, todas estas representan un área de oportunidad pues aún no se llegan a niveles altos en las ocho dimensiones. Finalmente, el nivel competitividad de manera general fue valorado en 3.67 con una

desviación estándar de ± 0.87 , por lo que se puede señalar que las Mipymes familiares del sector restaurantero de Carmen tienen en promedio un nivel medio de competitividad.

Pese a lo anterior, habrá que realizar un análisis individual de cada una de las 34 empresas, dada la desviación estándar que se presenta.

Dado que las variables se midieron de forma indirecta y se usó una escala ordinal para su medición, se utilizó el coeficiente Spearman Rho para realizar el análisis de correlación, la Tabla 4 muestra los resultados del análisis de correlación entre las dimensiones. Se observa que existe una relación lineal directa entre algunas de ellas; destaca que la planeación estratégica y la dimensión de producción y operaciones tienen una relación lineal directa con el resto de las dimensiones. En cuanto a la dimensión de aseguramiento de la calidad se relaciona con las dimensiones de planeación estratégica, producción y operaciones, comercialización y recursos humanos. Mientras que la dimensión de comercialización sólo no muestra relación con la dimensión de sistemas de información. Respecto a la dimensión de contabilidad y finanzas no indica relación con aseguramiento de la calidad.

Tabla 3. Medidas descriptivas de cada una de las ocho dimensiones

Dimensiones	Indicadores	Media	Desviación estándar	Media global	Desviación estándar global
Planeación Estratégica	Proceso	3.36	1.13	3.52	0.93
	Implementación	3.47	1.35		
	Planificación	3.73	0.82		
Producción y Operaciones	Capacidad	3.64	1.06	3.60	0.84
	Mantenimiento	3.66	1.06		
	Investigación y Desarrollo	3.31	1.02		
	Aprovisionamiento	3.72	0.67		
	Manejo de Inventarios	3.73	1.01		
	Ubicación e Infraestructura	3.58	1.54		
Aseguramiento de la Calidad	Aspectos Generales de la Calidad	3.70	1.04	3.69	0.90
	Sistema de Calidad	3.67	0.88		
Comercialización	Mercado Nacional: Mercadeo y Ventas	3.43	1.22	3.67	0.91
	Servicios	3.80	0.95		
	Distribución	3.78	1.04		

Dimensiones	Indicadores	Media	Desviación estándar	Media global	Desviación estándar global
Contabilidad y Finanzas	Monitoreo de Costos y Contabilidad	3.56	1.52	3.56	1.19
	Administración Financiera	3.67	1.14		
	Normas Legales y Tributarias	3.45	1.21		
Recursos Humanos	Aspectos Generales	3.77	0.81	3.75	0.82
	Capacitación y Promoción del Personal	3.79	0.92		
	Cultura Organizacional	3.72	0.97		
	Salud y Seguridad Industrial	3.73	1.13		
Gestión Ambiental	Política Ambiental de la Empresa	3.85	1.16	3.73	0.96
	Estrategia para Proteger al Medio Ambiente	3.69	1.00		
	Concientización y Capacitación	3.56	1.48		
	Administración del Desperdicio	3.83	1.08		
Sistemas de Información	Planeación	3.56	1.39	3.79	1.36
	Entradas	3.84	1.37		
	Procesos	3.95	1.41		
	Salidas	3.80	1.53		

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos del IBM SPSS Statistics 23.

Tabla 4. Correlaciones entre dimensiones de la competitividad

	Planeación Estratégica	Producción y operaciones	Aseguramiento de la calidad	Comercialización	Contabilidad y finanzas	Recursos Humanos	Gestión Ambiental	Sistemas de Información
Planeación Estratégica	1.000	.630**	.642**	.617**	.573**	.524**	.424*	.519**
Producción y operaciones	.630**	1.000	.484**	.703**	.439**	.515**	.589**	.535**
Aseguramiento de la calidad	.642**	.484**	1.000	.443**	0.297	.638**	0.213	0.276
Comercialización	.617**	.703**	.443**	1.000	.534**	.718**	.668**	0.313
Contabilidad y finanzas	.573**	.439**	0.297	.534**	1.000	.400*	.705**	.614**
Recursos Humanos	.524**	.515**	.638**	.718**	.400*	1.000	.617**	0.323
Gestión Ambiental	.424*	.589**	0.213	.668**	.705**	.617**	1.000	.690**
Sistemas de Información	.519**	.535**	0.276	0.313	.614**	0.323	.690**	1.000

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos del IBM SPSS Statistics 23.

También se analizó la variable competitividad con las ocho dimensiones a través del coeficiente Rho de Spearman; se encontró que se relaciona con todas las dimensiones, pero en menor medida con la variable contabilidad y finanzas (0.604) y en mayor medida con la dimensión de planeación estratégica (0.819).

Finalmente, se realizó el análisis de correlación entre las dimensiones de competitividad y años de vida de la Mipyme para probar si el nivel de competitividad de estas es un factor decisivo en su permanencia. Esta última es resultado de las subdimensiones y dimensiones que integran la competitividad de acuerdo al instrumento de Saavedra (2012), que han sido codificadas como ordinales, mientras que los años de vida es escalar (Tabla 5).

Tabla 5. Pruebas de correlación de la antigüedad y la competitividad de los restaurantes

			Antigüedad	Competitividad
RHO DE SPEAR- MAN	Antigüedad	Coeficiente de correlación	1.000	.451**
		Sig. (bilateral)	.	.001
		N	34	34
	Competitividad	Coeficiente de correlación	.451**	1.000
		Sig. (bilateral)	.001	.
		N	34	34

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos del IBM SPSS Statistics 23.

Como puede apreciarse el resultado es una correlación positiva de 0.451 significativa a un nivel de 0.01, se puede afirmar que existe una asociación conjunta de ambas variables; en la medida que los resultados en cuanto a los elementos que integran la competitividad mejoran, su permanencia se incrementa. Pese a lo anterior, en cuanto a la intensidad, de acuerdo a Martínez, Tuya, Martínez, Pérez y Cánovas [2009] esa relación es tendiendo a débil, por lo que la permanencia de estas empresas no puede ser atribuida totalmente a su nivel de competitividad; habría que realizar un análisis individual de cada una de las dimensiones de la competitividad para establecer la relación entre estos y las Mipymes restauranteras que tienen mayor antigüedad en la isla.

Conclusiones

A pesar de la gran cantidad de estudios y teorías que han abordado el tema de la competitividad aún existe un debate sobre el concepto de competitividad como resultado de su complejidad. El instrumento y la metodología propuesta por Saavedra [2012] permite la medición de la competitividad de la Pyme, sin embargo, al considerar factores externos e internos se ha utilizado como el instrumento idóneo para cumplir los objetivos de este trabajo que considera también la microempresa al estar referido a negocios familiares.

En el sector restaurantero de Ciudad del Carmen, Campeche se aprecia que las empresas familiares constituyen la columna vertebral del sector; con una cocina mayormente basada en la preparación de mariscos como resultado de la lógica geográfica; más allá de la planeación estratégica, gozó de un crecimiento sostenido, hasta antes de la crisis del sector petrolero, como resultado de la fuerte demanda del servicio de alimentos. Sin embargo, a partir de la crisis, el sector se ha visto impactado negativamente evidenciando problemas relacionados con la competitividad.

Para medir la confiabilidad del instrumento se utilizó un Alfa de Cronbach, encontrando que las ocho dimensiones de la competitividad se ubican en valores por arriba del 0.85 por lo que se puede señalar que el instrumento es consistente con una alta confiabilidad.

Esta investigación ha permitido determinar que la competitividad en restaurantes se relaciona con las ocho dimensiones señaladas por Saavedra [2012] en su metodología: planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental, y sistemas de información; en mayor medida con la dimensión de planeación estratégica y en menor medida con la dimensión contabilidad y finanzas.

Pese a lo anterior, los niveles de competitividad son medianamente aceptables por lo que representan áreas de oportunidad para las Mipymes restauranteras. Se observó que como empresas familiares hay ausencia de una cultura empresarial, no se cuestiona por qué existen como organización, cuál es su propósito, sus valores, se limitan a operar sobre bases empíricas, no hay un conocimiento significativo del negocio y sus características, en consecuencia, no hay planeación.

Se apreció que la mayor problemática de ese sector restaurantero, se origina principalmente en la falta de capacidad para la toma de decisiones estratégicas de los administradores de los restaurantes, por lo tanto, la falta de estrategias, inexistencia

de planes y objetivos, que son fundamentales en la competitividad de los mismos para su permanencia.

En cuanto a la producción y operaciones, la innovación está ausente en sus actividades, cuando esta juega un papel muy importante pues determina la fidelidad del cliente, se busca su asistencia continua resultado de la renovación constante de productos que deben realizar los restaurantes.

Al ser empresas familiares los dueños, que en muchas ocasiones tienen varias funciones, se sienten con los conocimientos suficientes en todas las áreas del negocio, por lo que son cocineros, meseros, garroteros, entre otros. En ese sentido, la gestión de recursos humanos representa un área de oportunidad que contemple estrategias para otorgar y profesionalizar un servicio de calidad que marque la diferencia, aunque sea el negocio familiar, para estar la vanguardia y que permita un nivel de competitividad sostenible, ya que el capital humano en este sector es relevante, en el que se depende de un chef para mantener la calidad, presentación, sabor e inocuidad en los platillos, así como del servicio y amabilidad que prestan los meseros y garroteros.

Concluyendo, las Mipymes del sector restaurantero de Ciudad del Carmen, Campeche, requieren elevar sus niveles de competitividad que les permita asegurar su permanencia y sobrevivir ante la crisis que presenta el sector petrolero; necesitan posicionarse en el gusto de los consumidores locales ante la presencia de franquicias restauranteras que se han establecido en la ciudad.

Finalmente, de acuerdo a los resultados, la permanencia de las empresas familiares del sector no puede ser atribuida completamente al nivel de competitividad de estas, lo que deja la oportunidad para analizar su atribución a otros factores en una investigación futura.

Bibliografía

Balan D., Balaure V., Veghes C. (2009), *Travel and tourism competitiveness of the world's top tourism destinations: an exploratory assessment*, "Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica", Vol. 11, No. 2, pp. 979–987.

Becerra M., Vargas M., Cortes E. (2011), *Modelo de competitividad, mediante el análisis de factores de personalidad de los administradores restauranteros en puerto Vallarta, Jalisco*, Red de Investigadores en Competitividad, Vol. 5, Núm. 1 [online], <https://riico.net/index.php/riico/article/view/58>, fecha de acceso: 15.01.2019.

Berumen S., Palacios O. (2009), *Competitividad, clúster e innovación*, Trillas, México.

Bleeke J. (1990), *Strategic choices for newly opened markets*, Harvard Business Review, sept–oct, pp. 26–39.

Burbano E., Cabo V., Moreno E. (2011), *La competitividad como elemento esencial para el desarrollo de las regiones: Una mirada al Valle de Cauca*, Universidad de San Buenaventura, seccional Cali – Colombia, Vol. 8, No. 1, pp. 51–78.

Campo-Arias A., Oviedo H. (2008), *Propiedades Psicométricas de una Escala: la Consistencia Interna*, "Revista de Salud Pública", Vol. 10 No. 2, pp. 831–839.

CANIRAC (2012), *Cifras INEGI DENUE del sector restaurantero* [online], www.canirac.org.mx/pdf/canirac-20110713-cifras-del-sector-restaurantero.pdf, fecha de acceso: 09.12.2018.

Cho D., Moon H. (1998), *A nations international competitiveness in different stages of economic development*, "Advances in Competitiveness Research", Vol. 6, No. 1, pp. 5–19.

Chudnovsky D., Porta F. (1990), *La competitividad internacional. Principales cuestiones conceptuales y metodológicas*, Documento revisado del estudio preparado para el Centro de Estudios e Investigación de Posgrado (CEIPOS), Universidad de la República, Uruguay.

Crouch G., Ritchie B. (1999), *Tourism, competitiveness, and societal prosperity*, "Journal of Business Research", Vol. 44, No. 3, pp. 137–152.

Cruz J. (2015, octubre 16), *Restauranteros afectados por crisis petrolera*, Agencia SIEN, Sistema Informativo [online], www.agenciasien.com.mx/index.php/lo

nuestro/21124-restauranteros-afectados-por-crisis-petrolera, fecha de acceso: 21.01.2019.

Diéguez I., Gueimone A., Sinde A., Blanco L. (2011), *Análisis de los principales modelos explicativos de la competitividad de los destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad*, "Revista de Cultura e Turismo", CULTUR, Vol. 5, No. 2.

Dwyer L., Kim C. (2003), *Destination competitiveness: determinants and indicators*, "Current Issues in Tourism", Vol. 6, No. 5, pp. 369–414.

Esser K., Hillebrand W., Messner D., Meyer-Stamer J. (1994), *Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*, Instituto Alemán para el Desarrollo, Berlín, República Federal de Alemania.

Haiyang X., Huy Quan V., Qiujun L., Law R., Gang L. (2018), *Identifying hotel competitiveness based on hotel feature ratings*, "Journal of Hospitality Marketing & Management", 28: 1, pp. 81–100, DOI: 10.1080/19368623.2018.1504366, fecha de acceso: 23.02.2019.

Heckscher E.F. (1949) (orig. pub. 1919), *The effect of foreign trade on the distribution of income*. En S.E. Howard y L.A. Metzler (eds.), *Readings in the Theory of International Trade*, Irwin, Homewood.

Hymer S.H. ([1960] 1976), *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*, MIT Press, Cambridge.

INEGI (2016), *La Industria restaurantera en México. Censos Económicos 2014*, INEGI, México.

INEGI (2017), *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)*, Dirección General de Estadísticas Económicas [online], www.inegi.org.mx, fecha de acceso: 15.11.2018.

Jones W. (2011), *Sense and Surprise in Competitive Trade Theory*, "Economic Inquiry", Vol. 49, No. 1, pp. 1–12.

Krugman P.R. (1979), *Increasing returns, monopolistic competition and international trade*, "Journal of International Economics", No. 9, pp. 469–479.

Lombana J., Rozas S. (2009), *Marco analítico de la competitividad. Fundamentos para el estudio de la competitividad regional*, "Pensamiento y Gestión", Vol. 26, No. enero-junio, pp. 1–38.

Lotero J., Moreno A., Valencia M. (2005), *La competitividad: aproximación conceptual desde la teoría del crecimiento y la geografía económica*, Borradores del CIE, No. 13, pp. 1–25.

Morales I. (2011), *Las Pymes en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora*, "Economía Informa", No. 366, enero-febrero, pp. 39–48.

Mora-Riapiro E., Vera-Colina M., Melgarejo-Molina Z. (2015), *Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá*, "Estudios Gerenciales", No. 31, pp. 79–87.

Ohlin B. (1933), *Interregional and International trade*, Cambridge, Harvard University Press.

Otero G. (2006), *Competitividad: marco conceptual y análisis sectorial para la provincia de Buenos Aires*, Gobierno de la Provincia de Buenos Aires (Cuaderno de Economía, 74), Buenos Aires.

Pelekais C., Finol M., Neuman N. (2007), *El ABC de la investigación. Una aproximación teóricopráctica*, Segunda edición, Ediciones Astrodata.

Porter M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York, 1990 y 1998.

Ramos Ramos R. (2001a), *Modelo de evaluación de la competitividad internacional: una aplicación empírica al caso de las Islas Canarias* [tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas]. Las Palmas de Gran Canaria, España: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Ramos Ramos R. (2001b), *Modelos de evaluación de la Competitividad Internacional: Una aplicación empírica al caso de las Islas Canarias*.

Ruiz B. (1998), *Formación de Tutores de Trabajos de Grado*. Barquisimeto: CIDEG.

Saavedra M.L. (2012), *Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana*, "Pensamiento y gestión", No. 33, pp. 93–124.

Travkina I., Tvaronaviciené M. (2010), *An investigation into relative competitiveness of international trade: The case of Lithuania*, 6th International Scientific Conference, Vilnius Gediminas Technical University, Vilnius, Lithuania, pp. 504–510.

Tsai H., Song H., Wong K. (2009), *Tourism and hotel competitiveness research*, "Journal of Travel & Tourism Marketing", 26, pp. 5–6, 522–546, DOI: 10.1080/10548400903163079, fecha de acceso: 15.01.2019.

Varisco C. (2008), *Desarrollo turístico y desarrollo local: La competitividad de los destinos turísticos de sol y playa*, Tesis de maestría en Ciencias Sociales, Buenos Aires, Universidad Nacional de Mar del Plata.

Evelia de Jesús Izábal De la Garza*

Universidad Autónoma de Occidente

María Estela Torres Jaquez

Universidad Autónoma de Sinaloa

Innovación sostenible en empresas hoteleras familiares

Sustainable Innovation in Family Hotel Companies

Abstract: Several studies show the contribution of innovation in business development and growth. Added to this, companies are now more aware of the importance of sustainability. However, moving towards innovative and sustainable practices is a challenge, especially for family businesses, which face very specific problems. The objective of the study was to determine the sustainable innovation efforts developed by family and non-family companies in the hotel sector. This article includes the results of a qualitative exploratory research, the cases of six hotel companies are analyzed, of which three are family. The information was collected through interviews with hotel managers located in Culiacán, Sinaloa, Mexico. The study of these cases focused on identifying sustainable and innovative practices developed by such companies. The results show that the hotel sector knows the meaning of sustainability and innovation, but does not implement it adequately, however, there were also marked differences between the cases under study, most family businesses develop aspects associated with sustainable innovation in an isolated manner and not as a company strategy; while non-family companies show a better performance and focus towards sustainability. The findings allowed us to carry out reflections that contribute to the study of sustainable innovation in the context of family businesses.

Key words: sustainability, innovation, family firms, hotel sector, corporate social responsibility

* evizga@hotmail.com.

Introducción

Académicos, industriales y representantes gubernamentales coinciden en apreciar a la innovación como motor clave para la sostenibilidad [Silvestre, Tirca 2019, p. 325]. El reto actual es su implementación [Willi 2016, p. 6] en virtud de que los modelos de negocios y la innovación en la actualidad generalmente no abarcan suficientemente la dimensión de la sostenibilidad [França, Broman, Robert, Basile, Trygg 2017, p. 155], sin embargo, el desarrollo sostenible es un problema apremiante que requiere una acción inmediata y cambios por parte de los gobiernos, la industria y la sociedad en general [Silvestre, Tirca 2019, p. 325].

La literatura converge en el hecho de que la mejora del desempeño sostenible no se puede lograr sin innovaciones [Silvestre, Tirca 2019, p. 326; Silvestre 2015, p. 165], es necesario que las empresas incorporen la sostenibilidad en los negocios, esto es, que vayan más allá de las iniciativas sociales y ambientales voluntarias [Morioka, Evans, Monteiro de Carvalho 2016, p. 659].

En el caso particular de las empresas familiares, las organizaciones de países de economías emergentes y de rápido crecimiento (entre las que se encuentra México) enfrentan desafíos para la obtención de capital financiero, por lo que, en muchas ocasiones dependen sustancialmente del capital de supervivencia de la familia, lo que entre otros factores eleva la participación familiar en el negocio y afecta las estrategias y actividades de la empresa, incluidas las prácticas de sostenibilidad, esto es, la propiedad familiar influye negativamente en la adopción de prácticas de sostenibilidad [Memili, Fang, Koc, Yildirim-Öktem, Sonmez 2018, pp. 9–10]. En el mismo sentido, Pikkemaat y Zehrer [2016, p. 343] mencionan que las pequeñas empresas familiares de turismo se enfrentan a déficits en la orientación estratégica y la innovación.

La trascendental relación del sector turismo con la naturaleza es clave para su incursión en la adopción de tecnologías sustentables y en la generación de innovaciones ecológicas, sobre todo si se considera que este sector ha sido señalado por hacer uso indiscriminado de recursos naturales, por generar excesivos residuos y por el alto consumo de agua y energía [Velázquez, Vargas 2014, p. 192].

Aunque ninguna actividad productiva queda exento de desarrollar innovación sostenible, en el sector turismo puede tomar formas diversas y ocurrir en diferentes niveles operativos y sectoriales y aplicarse en una variedad de ubicaciones geográficas; en virtud de que la innovación es clave para blindar la diversidad natural y cultu-

ral y abrir nuevas posibilidades para mostrar tal diversidad en forma de turismo sostenible [Carlsen, Edwards 2008, p. 54].

En México la actividad turística es considerada como uno de los motores de crecimiento del país, contribuye con el 8.7% del PIB [INEGI 2018, p. 3], México pasó del octavo al sexto lugar en la clasificación de países con más llegadas de turistas internacionales en el año 2017, con el arribo al país de 39.3 millones de turistas [SECTUR 2019].

La eco-innovación en el sector turístico ha sido poco documentada en investigaciones científicas [Velázquez, Vargas 2014, p. 192] y en virtud de la trascendencia del turismo en la economía mexicana, es importante conocer las acciones sostenibles llevadas a cabo por esta industria, por lo anterior, esta investigación tiene el objetivo de explorar la innovación desarrollada por empresas familiares hoteleras en contraste con lo realizado por otras compañías de características similares que no son de tipo familiar.

El turismo sostenible

La sostenibilidad turística surge de la preocupación existente por el medio ambiente, por lo que actualmente se empieza a privilegiar el turismo de largo plazo, considerando su impacto en el entorno en el que se produce y el hecho de que los grupos de interés se han vuelto más exigentes y los visitantes buscan una mayor calidad de los lugares que visitan [Escamilla, Plaza, Prado 2013, p. 19].

El turismo sostenible, o bien, el turismo en una economía verde se refiere a las actividades turísticas que pueden mantenerse o sostenerse indefinidamente en sus contextos sociales, económicos, culturales y ambientales [UNEP 2011, p. 420]. Puede definirse como el turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas, debe generar un alto grado de satisfacción en los turistas y representar una experiencia significativa, y a la vez buscar lograr en ellos una mayor conciencia de los problemas asociados a la sostenibilidad y fomentar así que también realicen prácticas turísticas sostenibles [OMT 2019].

El turismo sostenible debe procurar un equilibrio adecuado entre los aspectos asociados a sus tres dimensiones: medioambiental, económica y sociocultural del

desarrollo turístico, para garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Debe usar de manera óptima los recursos medioambientales, elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales, para ayudar a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica; también debe asegurar actividades económicas viables en el largo plazo, que reporten beneficios socio-económicos bien distribuidos, como oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades anfitrionas y que contribuyan a la reducción de la pobreza; además, respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales y arquitectónicos y sus valores tradicionales, así como contribuir al entendimiento y la tolerancia intercultural [OMT 2019].

El *United Nations Environment Programme* (UNEP) [2011, pp. 421–425] expresa que los desafíos enfrentados por la industria turística concentran en lo siguiente: 1) Energía y las emisiones de gases de efecto invernadero; 2) el consumo de agua; 3) la gestión de residuos; 4) la pérdida de diversidad biológica; y 5) la gestión efectiva del patrimonio cultural; sin embargo, también aprecia oportunidades a partir del crecimiento del sector, el cambio en los patrones de consumo y el maximizar el potencial para abordar el desarrollo local y la reducción de la pobreza. La innovación juega un papel trascendente en el aprovechamiento adecuado de tales oportunidades, por lo que a continuación se revisan este concepto asociado a la sostenibilidad.

La innovación sostenible y la ecoinnovación

La innovación es vista como una estrategia de crecimiento y de competitividad empresarial [Velázquez, Vargas 2014, p. 193], la introducción de nuevos productos y servicios, y de mejoras significativas en métodos de producción y en prácticas gerenciales y de mercadotecnia contribuyen a la eficiencia empresarial [Polder, Van Leeuwen, Mohnen, Raymond 2010, p. 5].

Sin embargo, en la última década la innovación con características sostenibles ha cobrado relevancia, abordada académicamente como innovación sostenible o eco-innovación. La innovación sostenible se refiere a la innovación que mejora el rendimiento de la sostenibilidad basada en criterios ecológicos, económicos y sociales [Boons, Montalvo, Quist, Wagner 2013, p. 2; Reficco, Gutiérrez, Jaen, Auletta 2018]; la eco-innovación es definida como la innovación que propicia una reducción del impacto ambiental y contribuye al desarrollo sostenible y la mejora de la competitividad

[Ansuategui, Escapa, Galarraga, González-Eguino 2014, p. 249]. De forma concreta, la ecoinnovación abarca aspectos relacionados con la gestión ambiental, el consumo de energía, agua, residuos, el compromiso con la comunidad, así como productos amigables con el ambiente [Velázquez, Vargas 2014, p. 194].

Sin embargo, el desarrollo sostenible requiere la transformación de partes más grandes de los sistemas de producción y consumo, en virtud de que las innovaciones incrementales en los sistemas existentes sólo pueden conducir a mejoras graduales en el desempeño de sostenibilidad, sin embargo, no conducen a una configuración de sistema globalmente óptima [Boons, Montalvo, Quist, Wagner 2013, p. 2].

La empresa familiar

Las primeras formas de organización de la actividad comercial e industrial constituyeron una extensión del sistema familiar [Soto Maciel 2013, p. 136], incluso Burkart, Panunzi y Shleifer [2003, p. 2167] afirman que la mayoría de las empresas en el mundo están controladas por sus fundadores, o sus familias y herederos.

La concepción de empresa familiar es muy diversa, tal heterogeneidad se deriva de la dificultad para fijar sus límites al considerar lazos familiares, el nivel de control y el tiempo de posesión de la empresa [Croutsche, Ganidis 2008, citado por Soto Maciel 2013, p. 138].

La participación de la familia en un negocio tiene efectos positivos y negativos, por un lado, además de la aportación de activos físicos y financieros las familias proporcionan otros tipos de capital: humano, social, de supervivencia y psicológico que pueden facilitar su crecimiento; sin embargo, algunas empresas familiares son menos innovadoras que las no familiares, al prevalecer la inercia, el exceso de confianza en los miembros familiares, los lazos emocionales y el apego a los recursos y activos existentes, así como a tradiciones que limitan la adaptación al cambio y posibles problemas de reputación que limitan la toma de riesgos [Memili, Fang, Koc, Yildirim-Öktem, Sonmez 2018, p. 20].

Las empresas familiares tienen fortalezas y debilidades que les son propias, Nieto [2003, pp. 116–117] identifica entre sus fortalezas: la concentración de la propiedad en manos de los miembros de una familia, la cual se siente fuertemente vinculada y comprometida con el negocio y mantiene una orientación a largo plazo; la lealtad de los empleados a la empresa, así como una menor burocracia en las relaciones en-

tre los distintos miembros de la empresa; por otro lado, ubica que las principales debilidades de este tipo de organizaciones pueden deberse a que la mayoría de la riqueza de la familia está invertida y concentrada en un único negocio, haciendo que los propietarios tengan una mayor aversión al riesgo y actúen de forma más conservadora, además, enfrentan fuertes limitaciones financieras, debido a que suelen tener más complicaciones en el acceso a mercados financieros y a ser reacios a la posibilidad de admitir otros socios para evitar compartir el control.

Metodología

La investigación se planteó con el objetivo de determinar los esfuerzos de innovación sustentable desarrollados por empresas familiares y no familiares del sector hotelero de Culiacán, Sinaloa. Se llevó a cabo con un enfoque cualitativo de tipo exploratorio, para ello se analizaron los casos de seis empresas, tres de carácter familiar y tres no familiares, las cuales debían además de cumplir con los siguientes criterios: ser empresa hotelera y contar con una certificación turística de tres estrellas.

Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a los gerentes de tales hoteles buscando conocer además de su percepción de sostenibilidad, las medidas basadas en este principio implementadas por sus empresas, el papel de la sostenibilidad en la innovación desarrollada estos hoteles, así como los retos que enfrentan para mejorar en este sentido. El proceso de recolección de información se llevó a cabo en el periodo de octubre de 2018 a enero de 2019.

Resultados

La sostenibilidad en empresas hoteleras familiares y no familiares

En torno a la existencia de un área en la empresa encargada de sostenibilidad en la institución, la mitad de las empresas entrevistadas mencionó que no tenían un departamento específico para su atención, quienes si contaban con esta área eran empresas no familiares.

También se les cuestionó respecto a que entienden por sostenibilidad turística, la mayoría de las empresas familiares respondió que se trataba de el desarrollo de su actividad turística priorizando el cuidado del medio ambiente, sin embargo, las

empresas no familiares, dieron un concepto que menciona las tres dimensiones de la sostenibilidad: la satisfacción de necesidades económicas, sociales y medioambientales, esto es, más acercado a la definición de la OMT [2019].

Respecto a medidas sostenibles en el ámbito medioambiental aplicadas en sus hoteles se encontró que las empresas no familiares ponen en práctica un mayor número de medidas tales como: uso de energías alternativas, medidas de ahorro energético y de agua, reciclaje de líquidos, uso de productos biodegradables, así como promoción de la sostenibilidad entre sus clientes; mientras que las empresas familiares expresaron poner en práctica medidas de ahorro de agua y energía solamente.

Las medidas en el ámbito sociocultural aplicadas por los establecimientos de acuerdo a lo mencionado en las entrevistas también son mayores en las empresas no familiares: revelan que disponen de instalaciones adaptadas para personas con movilidad reducida, la promoción de igualdad de género, el ofrecer oportunidades a personas con discapacidad así como la promoción del desarrollo de la localidad, el respeto por la cultura local y la implementación de medidas para promover la conciliación entre los aspectos laborales y familiares de sus trabajadores; en tanto, sólo una de las empresas familiares entrevistadas expresó que la puesta en marcha de este tipo de medidas.

En tanto de las medidas sostenibles en el ámbito económico, también la mayoría de las empresas no familiares tienen mayores acciones, entre las más referidas se encuentran: contratar preferentemente personas de la localidad, programas de capacitación y beneficios adicionales para su personal y comprar a proveedores locales; sólo una de las empresas familiares mencionó aplicar medidas de este tipo, también mencionó la contratación de personal local, la capacitación de sus trabajadores, así como la promoción entre sus clientes del consumo local.

Todas las empresas coinciden en que todo el personal y los directivos participan en las acciones sostenibles que llevan a cabo, algunas también destacan la participación de los proveedores y los clientes.

La decisión de implementar medidas sostenibles en el caso de las empresas no familiares fueron influenciadas por los medios de comunicación, otras empresas del sector y fundamentalmente por los lineamientos del grupo a que pertenecen; por su parte, dos de las empresas familiares entrevistadas refieren no haber tenido influencia alguna en tanto que otra mencionó que fueron motivados por instituciones gubernamentales.

Las empresas no familiares perciben diversos beneficios por sus acciones sostenibles, entre los que mencionan: la satisfacción que les representa, el compromiso y retención de personal, ser innovadores, el fortalecimiento de sus relaciones con grupos de interés, ahorro de costos, mejorar su reputación, entre otros, consideran como su principal razón para ser sustentables es cumplir con los estándares de su cadena. Por su parte, las empresas familiares perciben pocos beneficios destacan dos: ahorro de costos y ventaja competitiva, aunque plantean que la protección del medio ambiente debe ser la principal razón para el desarrollo de la sostenibilidad.

Respecto a la relevancia de la sostenibilidad en la agenda de la empresa, las empresas no familiares coincidieron en que es relevante para algunas de sus actividades, por su parte, las empresas familiares no lo consideran como un tema relevante, lo aprecian como algo ocasional.

Las empresas no familiares expresaron que comunican sus acciones sostenibles a sus clientes así como la promoción de la misma por medio de publicidad: folletos, carteles, documentos en habitaciones y en la página de internet; las empresas familiares no lo comunican, sólo una refirió usar publicidad o platicarlo directamente con sus clientes, incluso otro de los entrevistados mencionó que no hacen nada que valga la pena comunicar. Pese a esto, la mayoría de los entrevistados considera que los clientes valoran las medidas sostenibles, incluso quienes implementan un mayor número de medidas de este tipo refieren que sus clientes les han comunicado directamente su aprobación por ello.

Ahora bien, también expresaron diversos aspectos que obstaculizan la aplicación de medidas sostenibles y también hay diferencias entre las empresas de carácter familiar y las que no lo son, las primeras expresan falta de motivación, de tiempo y no saber como llevarlas a cabo; por su parte las segundas, ven como impedimento a factores económicos como la falta de presupuesto para invertir en tales medidas.

Innovación y sostenibilidad en los casos en estudio

La mayoría de las empresas manifiestan haber realizado innovaciones durante los últimos tres años, principalmente introducción de productos o servicios y procesos internos nuevos o significativamente mejorados, sin embargo, las empresas familiares refieren no haber considerado a la sostenibilidad en la planeación diseño e implementación de sus innovaciones; por el contrario, las empresas no familiares le atribuyen un papel central en todos sus procesos innovadores.

De hecho, uno de los entrevistados de uno de los hoteles de tipo familiar, expresó que la empresa actualmente es dirigida por la segunda generación pero las decisiones todavía están fuertemente determinadas por su fundador, por lo que resulta muy difícil implementar innovaciones de carácter sostenible, considera que este es uno de los principales problemas para avanzar en este sentido, puesto que refiere que la actual administración si ha desarrollado estrategias para la implementación de mejoras significativas basadas en sostenibilidad pero han sido bloqueadas por su fundador.

Tanto los hoteles de carácter familiar como los que no lo son, coinciden en que las innovaciones que han llevado a cabo fueron realizadas por la empresa pero mediante la adaptación o modificación de lo desarrollado previamente por otras empresas o instituciones, esto es, han sido innovaciones sólo para su empresa. También expresaron haber trabajado de forma conjunta con otras empresas y con instituciones gubernamentales para la introducción de innovaciones; sin embargo, solo una empresa de tipo familiar manifestó haber recibido apoyo externo para el desarrollo de innovaciones sostenibles, la cual consistió en apoyo en difusión por parte del gobierno y de una radiodifusora.

Ahora bien, de acuerdo a la literatura, la interacción con otros actores favorece a la innovación, en este sentido, los entrevistados de empresas no familiares expresaron haber trabajado conjuntamente con clientes, proveedores, gobierno municipal, organismos gremiales y con la comunidad; las empresas familiares no tuvieron este tipo de interacción.

Los entrevistados de ambos tipos de empresas consideran que las políticas públicas tendientes a mejorar la sostenibilidad deben comenzar por capacitar a los empresarios en la temática y en sensibilizar a los turistas sobre prácticas y conductas sostenibles.

En este sentido en México existen programas de calidad tendientes a promover mejores prácticas en el sector turístico basadas en principios de sostenibilidad tales como: el Programa de Calidad (Distintivo S)¹, el Sello de Calidad Punto Limpio², el Programa de Calidad Tesoros de México³, el Programa de Manejo Higiénico de los Ali-

1 Distintivo que se otorga como reconocimiento a las buenas prácticas sustentables en el desarrollo de proyectos turísticos que operan en México [Secretaría de Turismo 2015].

2 "Punto Limpio" es un reconocimiento que busca propiciar la incorporación de buenas prácticas de higiene en los modelos de gestión de las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas, a fin de proteger la salud de sus clientes, de sus trabajadores y de las comunidades [Secretaría de Turismo 2015].

3 Este programa busca impulsar la excelencia de los hoteles y restaurantes que reflejan y promueven la

mentos (Distintivo H)⁴, el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR)⁵, entre otros; se cuestionó a los empresarios entrevistados si cuentan con alguna de estas certificaciones o si alguna vez las tuvieron, se encontró que la mayoría de los entrevistados los conocen y expresaron haber obtenido alguno de ellos en alguna ocasión, sin embargo, sólo una empresa no familiar manifestó tener vigente en la actualidad tres de ellos: el Sello de Calidad Punto Limpio, el Distintivo H y el ESR. Respecto a las razones para no tener tales certificaciones, los entrevistados de empresas no familiares dijeron que por su costo, mientras que los de empresas familiares manifestaron no reunir los requisitos necesarios para tenerlos; sin embargo, todos expresaron interés de poder obtenerlos.

Conclusiones

Los hallazgos de la investigación permiten realizar diversas reflexiones, en primer lugar, el hecho de que las empresas familiares en estudio sólo reconocen una de las tres dimensiones de la sostenibilidad turística, la medioambiental, lo cual deja una primera evidencia de la problemática de la aplicación de estrategias por parte de estas organizaciones, esto es, tal desconocimiento deriva en la baja aplicación de medidas de este tipo en sus hoteles. Tal falta de conocimiento sobre el tema así como la falta de tiempo y de motivación son las razones expuestas como obstáculos para la aplicación de medidas sostenibles por parte de los entrevistados, lo cual se constituye como barreras internas para la innovación sostenible Carlsen [2008].

La innovación con características sostenibles sólo forma parte de la agenda de las empresas no familiares, aunque tampoco la abordan de manera integral. Además, todas las empresas requieren ir más allá de mejoras incrementales [Boons, Montalvo, Quist, Wagner 2013], y no sólo realizar adaptaciones de lo realizado previamente por otras empresas.

riqueza cultural de México, a partir de altos estándares de servicio, características arquitectónicas y gastronómicas [Secretaría de Turismo 2015].

4 Este distintivo es un reconocimiento a establecimientos fijos de alimentos y bebidas que cumplen los estándares de higiene que marca la Norma Mexicana NMX-F605 NORMEX 2004 [Secretaría de Turismo 2015].

5 Este distintivo es un reconocimiento que se otorga anualmente por el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) y AliaRSE, el cual acredita a las empresas como una organización comprometida voluntaria y públicamente con una gestión socialmente responsable como parte de su cultura y estrategia de negocio [EXPOK 2018].

La prácticamente nula interacción de las empresas familiares con otras organizaciones ya sean públicas o privadas es otro factor que puede estar incidiendo negativamente en sus posibilidades de innovación atendiendo a la sostenibilidad, a lo que se suma su limitada comunicación con los clientes sobre la temática.

De los cinco desafíos que tiene la industria turística expresados por el UNEP [2011] las acciones en materia sostenible de las empresas en estudio atienden de manera aislada los relativos al uso de energía, consumo de agua y la gestión de residuos, pero dejan fuera actividades para inhibir la pérdida de diversidad biológica y la gestión efectiva del patrimonio cultural.

Adicionalmente la manifestación directa de los entrevistados de empresas familiares de no reunir los requisitos para la obtención de las certificaciones y distinciones de sostenibilidad constituye una prueba de que sus prácticas en la materia son insuficientes. Lo realizado por tales empresas se limita a iniciativas sociales y ambientales voluntarias [Morioka, Evans, Monteiro de Carvalho 2016] y aisladas, sin una estrategia y objetivos concretos en materia de sostenibilidad.

En resumen, pese a lo trascendente del involucramiento del sector turismo en materia de sostenibilidad, los resultados de la investigación revelan que la propiedad familiar de las empresas turísticas familiares tiene una influencia negativa en sus prácticas sostenibles [Memili, Fang, Koc, Yildirim-Öktem, Sonmez 2018] y en su orientación estratégica e innovadora, la cual también es limitada [Pikkemaat, Zehrer 2016].

Bibliografía

Ansuategui A., Escapa M., Galarraga I., González-Eguino M. (2014), *Impacto económico de la eco-innovación en Euskadi. Una aproximación cuantitativa*, "Ekonomiaz", No. 86, pp. 246–273.

Boons F., Montalvo C., Quist J., Wagner M. (2013), *Sustainable innovation, business models and economic performance: an overview*, "Journal of Cleaner Production", pp. 1–8.

Burkart M., Panunzi F., Shleifer A. (2003), *Family Firms*, "The Journal of Finance", Vol. LVIII, No. 5, pp. 2167–2201.

Carlsen J., Edwards D. (2008), *BEST EN case studies: Innovation for sustainable tourism*, "Tourism and Hospitality Research", Vol. 8, 1, pp. 44–55.

Escamilla Solano S., Plaza Casado P., Prado Román C. (2013), *Proactividad Medioambiental. El Caso De Las Cadenas Hoteleras Españolas Cotizadas/Environmental proactivity. The case of spanish listed hotel chains*, "M+A: Revista Electrónica de Medioambiente", Vol. 14, pp. 17–37.

França C., Broman G., Robert K.-H., Basile G., Trygg L. (2017), *An approach to business model innovation and design for strategic sustainable development*, "Journal of Cleaner Production", 140, pp. 155–166.

INEGI (2018), *Sistema de Cuentas Nacionales de México. Cuenta satélite del turismo de México 2016. Año base 2013*, México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Memili E., Fang H., Koc B., Yildirim-Öktem Ö., Sonmez S. (2018), *Sustainability practices of family firms: the interplay between family ownership and long-term orientation*, "Journal of Sustainable Tourism", pp. 9–28.

Morioka S., Evans S., Monteiro de Carvalho M. (2016), *Sustainable business model innovation: exploring evidences in sustainability reporting*, "Procedia CIRP", 40, pp. 659–667.

Nieto Sánchez M. (2003), *LAS PYME FAMILIARES EN ESPAÑA: ¿QUÉ NOS DICEN LOS DATOS?*, "Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa", Vol. 9, N° 2, pp. 115–128.

OMT (10 de enero de 2019), *UMWTO Organización Mundial del Turismo*, obtenido de Sustainable Development of Tourism: <http://sdt.unwto.org/es/content/definicion>.

Organización Mundial del Turismo (2018), *Panorama OMT del turismo internacional*. Edición 2018, Madrid DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284419883>.: UNWTO.

Pikkemaat B., Zehrer A. (2016), *Innovation and service experiences in small tourism family firms*, "International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research", pp. 3434–360.

Polder M., Van Leeuwen G., Mohnen P., Raymond W. (2010), *Product, process and organizational innovation: drivers, complementarity, and productivity e*, "MERIT Working Papers 035, United Nations University – Maastricht Economic and Social Research Institute on Innovation and Technology (MERIT)", pp. 1–46.

Reficco E., Gutiérrez R., Jaen M., Auletta N. (2018), *Collaboration mechanisms for sustainable innovation*, "Journal of Cleaner Production", pp. 1170–1186.

SECTUR (8 de marzo de 2019), *Portal del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica de Turismo – SNIEGT*, obtenido de Ranking Mundial del Turismo Internacional: <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/RankingOMT.aspx>.

Silvestre B. (2015), *Sustainable supply chain management in emerging economies: Environmental turbulence, institutional voids and sustainability trajectories*, "International Journal of Production Economics", Volume 167, pp. 156–169.

Silvestre B., Tirca D. (2019), *Innovations for sustainable development: Moving toward a sustainable future*, "Journal of Cleaner Production", pp. 325–332.

Soto Maciel A. (2013), *La empresa familiar en México Situación actual de la investigación*, "Contaduría y Administración", 58(2), pp. 135–171.

UNEP (2011), *Towards a Green Economy Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication PART II: Investing in energy and resource efficiency, Tourism*, United Nations Environment Programme, <https://www.unenvironment.org/resources/report/towards-green-economy-pathways-sustainable-development-and-poverty-eradication-16>.

Velázquez Castro J., Vargas Martínez E. (2014), *Ecoinnovación en turismo: una aproximación al estado de la cuestión*, "Gestión y Ambiente", pp. 191–207.

Willi A. (2016), *La sostenibilidad: entre lo viral y lo profundo*, En PWC, *Encuesta PwC sobre Sostenibilidad en América Latina* (pág. 6), PWC.

Część III

Społeczne i kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości rodzinnej

Katarzyna Łukasik*

Politechnika Częstochowska

Wydział Zarządzania

Wymiary przedsiębiorczej i innowacyjnej kultury organizacyjnej firm rodzinnych

Dimensions of Entrepreneurial and Innovative Organizational Culture of Family Businesses

Abstract: The aim of the article is to assess the development opportunities of family enterprises from the MSME sector, shaped by an entrepreneurial and innovative organizational culture. The article will identify the elements corresponding to the above-mentioned nature of the entrepreneurial family culture, which have been verified and evaluated through the analysis of reports examining the situation of Polish and European family businesses. Therefore, the research method is based on the analysis of the accumulated scientific and research achievements, as well as secondary materials, i.e. reports on family companies in Poland and Europe. The following article is an introduction to conducting own research on the issues of the entrepreneurial organizational culture of family businesses in the country and the world.

Key words: family businesses, entrepreneurial family culture, innovative organizational culture

Wprowadzenie

Polska oraz zagraniczna literatura dużo uwagi poświęcają identyfikacji wyznaczników postaw przedsiębiorczych i innowacyjnych w organizacji. Najczęściej wskazuje się następujące warunki, jakie organizacja powinna spełnić dla powyższych osiągnięć, tj.: rozwój kapitału ludzkiego, pozyskanie i rozwój wiedzy organizacyjnej,

* katarzyna.lukasik@wz.pcz.pl

zagospodarowanie odpowiednich zasobów materialnych i finansowych [Francik, Poczowski 1991, s. 27]. Z pewnością jednak czynnik ludzki odgrywa niebagatelną rolę w procesie innowacji. Mowa tutaj przede wszystkim o osobowości menedżerów, w przypadku firm rodzinnych są to nestorzy rodu/założyciele firmy, zarządzający zespołami pracowników, motywujący je do podejmowania ryzyka, kreowania proinnowacyjnego nastawienia i interakcji pomiędzy nim samym. Wszystko to mieści się w ramach, jakie tworzy kultura organizacyjna firmy rodzinnych. Według Sułkowskiego wartości i więzi rodzinne mogą pobudzać albo ograniczać przedsiębiorczość familijnego biznesu [Sułkowski, s. 219]. Natomiast zdaniem Westa [2000, s. 90], kultura organizacyjna w istotny sposób uniemożliwia lub ułatwia wdrożenie i utrzymanie innowacji w organizacji. W poniższym artykule zostanie wykorzystana klasyfikacja wymiarów innowacyjnych, stworzona przez Mahera [2014, ss. 4–6], który uważa, że kultura organizacyjna jest głównym czynnikiem wpływającym na szybkość i częstotliwość innowacji. Do weryfikacji wymiarów Mahera zostały wykorzystane liczne raporty z badań w kraju i Europie z ostatnich pięciu lat, obrazujące sytuację firm rodzinnych.

Istota przedsiębiorczości i innowacyjności

Działania innowacyjne i postawy przedsiębiorcze są jednym z najważniejszych aspektów, które determinują rozwój nie tylko przedsiębiorstw, ale również gospodarek w wielu krajach. Przedsiębiorczość przyczynia się do poprawy warunków życia, wprowadza innowacje, stwarza nowe, a zarazem korzystniejsze możliwości działania podmiotów z sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MMSP) [Poznańska 209, s. 331]. Wyjaśnienie pojęcia przedsiębiorczości jest dość trudne, bowiem brak jednoznacznej, a zarazem uniwersalnej definicji tego terminu, co zasadniczo zależy od dyscypliny nauki, dla jakiej formułuje się to pojęcie [Huczek 2209, s. 88].

Podjęcie próby określenia znaczenia terminu przedsiębiorczości należy szukać w pracach reprezentantów społecznej i ekonomicznej myśli liberalnej z XVIII/XIX wieku, tj. A. Smitha i J.B. Saya. Wg. J.B. Saya przedsiębiorczość to przenoszenie zasobów ekonomicznych z obszarów niższej wydajności na obszary wyższej wydajności i wyższego zysku, autor nie podaje jednak sposobu realizacji tego działania [Bojewska 2002, s. 109], pierwsze definicje przedsiębiorczości określały jej cel, stanowiąc punkt wyjścia do dalszego definiowania tego pojęcia [Brendzel-Skowera 2011, s. 21].

Przedsiębiorczość może być określana jako sposób prowadzenia przedsiębiorstwa, który związany jest z podejmowaniem przez przedsiębiorcę ryzyka, wynikającego z określonych działań rynkowych [Griffin 2000, s. 730]. Według Matusiak przedsiębiorczość należy rozpatrywać jako proces aktywności na rynku, obejmujący następujące elementy [2006, s. 15]:

- zidentyfikowanie możliwości i szans funkcjonowania na rynku, odnoszące się do prowadzenia działalności gospodarczej,
- sporządzenie planu działania przedsiębiorstwa na rynku,
- nagromadzenie niezbędnych zasobów potrzebnych do powstania i funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- rozpoczęcie prowadzenia i zarządzania przedsiębiorstwem,
- prowadzenie działalności gospodarczej przez kolejne fazy jej rozwoju, poprzez zarządzanie nią.

Kraśnicka traktuje przedsiębiorczość jako: „szczególny typ aktywności ludzi działających indywidualnie lub wewnątrz organizacji, polegającej na wykorzystywaniu postrzeganych w otoczeniu okazji poprzez realizację przedsięwzięć (o charakterze innowacyjnym, tworzenie nowych organizacji lub rewitalizacji już istniejących), które przynoszą efekty ekonomiczne i (lub) pozaekonomiczne ich przedmiotom oraz otoczeniu” [Kraśnicka 2001, s. 38].

Jak wynika z powyższej definicji pojęcie przedsiębiorczości i innowacyjności są określeniami spójnymi, przy czym działania przedsiębiorcze prowadzą najczęściej do przedsięwzięć o charakterze innowacyjnym. Zatem przedsiębiorczość to również innowacyjność, odnosząca się do podejmowania danego przedsięwzięcia, wykazywania impulsu nakierowanego zarówno na podejmowanie, jak i osiągnięcie zamierzonych wcześniej celów gospodarczych [Oleksiuk 2007, s. 51]. Definicje pojęcia przedsiębiorczości i innowacji często są łączone, tłumaczy się ich istotę w analogiczny sposób, używając określeń typu: twórcze zmiany, szereg skomplikowanych działań, tworzenie nowości i wynalazku, myślenie wybiegające ponad utarte szlaki i schematy itp.

Elementy kształtujące przedsiębiorczość i innowacyjność w MMSP

Przedsiębiorczość w sektorze MMSP ma charakter dość specyficzny i wymagający realizacji wielu czynników dla osiągnięcia zamierzonego celu, ponieważ sam sektor

MMSP jest dynamiczny i niestabilny, jeśli chodzi o kierunek zmian w nim następujących [Matejun 2008, s. 151].

Wśród czynników warunkujących przedsiębiorczość i innowacyjność przedsiębiorstw wymienia się często wielkość przedsiębiorstwa, jednakże coraz częściej obserwuje się wzrost innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw [Kosala 2014, s. 100]. Ponieważ liczba elementów kształtujących przedsiębiorczość w omawianym sektorze jest dość duża, warto zaprezentować je w tabeli (tab. 2), przybliżyć to obraz wielości czynników wewnętrznych oraz zewnętrznych, pod wpływem których pozostają firmy, w tym firmy rodzinne, chcące rozwijać się w swoich branżach [Kędzierska-Szczepaniak, Łazorko, Szopi-Depczyńska 2016, s. 33].

W rozwoju przedsiębiorczości firm coraz większe znaczenie mają „miękkie” elementy takie jak np. kultura organizacyjna, ponieważ może ona stymulować działalność proinnowacyjną w firmie. W firmach rodzinnych kultura organizacyjna odgrywa kluczową rolę w realizowaniu strategii firmy. Środowisko firmy rodzinne jest szczególnie miejscem, gdzie pielęgnowane są wzorce, rytuały, zasady czy wartości firmy. Sprawne zarządzanie wartościami rodzinnej kultury organizacyjnej może przynieść wiele korzyści całej firmie (np. wzrost efektywności, wydajności, sprzedaży), jak i samym pracownikom, tym z rodziny i spoza niej (np. szybsza adaptacja, wzrost zaangażowania, wrażliwość na potrzeby rynku, częstsze podejmowanie działań proinnowacyjnych itp.).

Loewe i Dominiquini uważają, że kultura organizacyjna i wartości w niej preferowane, są jednymi z czterech – oprócz zachowań przywódczych, procesów zarządzania, ludzi i umiejętności – kluczowych obszarów dla skutecznego wdrażania innowacji [2006, ss. 24–25]. Również według P.K. Ahmeda kultura stanowi priorytetowy czynnik determinujący innowacyjność przedsiębiorstwa, gdyż jest niezbędnym narzędziem zmian organizacyjnych. Tego samego zdania są E.C. Martins i F. Terblanche, wskazują oni, że w głównej mierze przedsiębiorczość i innowacyjność firm zależy od: kultury ciągłego uczenia się, wsparcia dla zmian w organizacji oraz możliwości podejmowania ryzyka przez pracowników [Chmura 2015, s. 97]. Prężnie rozwijające się firmy rodzinne o silnych, ale jednocześnie otwartych na zmiany kulturach organizacyjnych, doskonale rozumieją, że jednym z narzędzi, które mogą sprawnie wykorzystać w procesie działań przedsiębiorczych, jest właśnie ich charakterystyczna kultura organizacyjna. Tym samym firmy rodzinne działające w sektorze MMSP, posiadają przewagę nad innymi firmami w tym sektorze, właśnie ze względu na możliwości, jakie daje im osobiwa kultura organizacyjna. Bardzo często kulturę tę cechuje: spójna

wizja rozwoju przedsiębiorstwa, filozofia biznesu zorientowana na zmianę, bardzo dobra komunikacja wewnętrzna, interdyscyplinarność zespołów pracowniczych (rodzina i pracownicy spoza rodziny), konsekwencja wykorzystania tych atutów jest podejmowanie decyzji prowadzących do innowacyjnych rozwiązań [Gajda, Szewczak 2015, s. 11].

Tabela 2. Czynniki wewnętrzne i zewnętrzne kształtujące przedsiębiorczość w sektorze MMSP

Czynniki wewnętrzne	Czynniki zewnętrzne
• siła finansowa przedsiębiorstwa, • wycucie rynku, • wielkość przedsiębiorstwa, • ciągłość kierownictwa przedsiębiorstwa, • gotowość i motywacja kadry kierowniczej do podejmowania ryzyka, • wysokość progu wejścia na rynek, • umiejętności zarządzania zasobami firmy, • wiedza, doświadczenie i przedsiębiorczość kierownictwa, • kompetencje i umiejętności pracowników, • charakter rynku i jego znajomość, • zdolność do wdrażania postępu technicznego, • wielkość kapitału, • zdolności produkcyjne, • jakość oferowanych wyrobów i/ lub usług, • powiązania kooperacyjne, • zdolność do elastycznego działania, • poziom rentowności sprzedaży.	• konkurencja na rynku, • tendencja wzrostowa rynku, • tempo postępu technologicznego, • koniunktura, • wpływ państwa na gospodarkę, • synergia branżowa związana z wyborem wprowadzenia innowacji, • warunki prawne dotyczące podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej, • tempo wzrostu gospodarczego kraju, • kształtowanie się popytu i podaży na rynku, • konkurencja rynkowa, • dostęp do finansowania zewnętrznego, • polityka celna, • regulacje systemu finansowo-podatkowego, • polityka rządu wobec MMSP, • zakres wsparcia finansowego i pozafinansowego państwa, • kultura przedsiębiorczości.

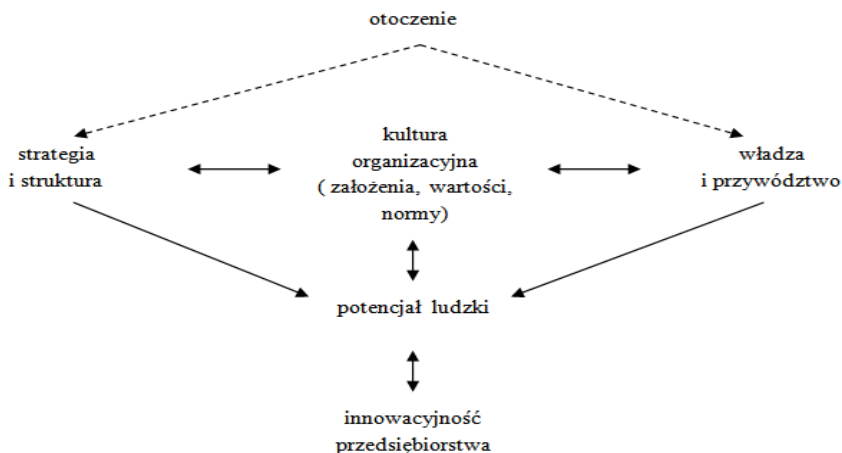
Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Kędzierska-Szczepaniak, K. Łazorko, K. Szopik-Depczyńska (2016), *Innowacje w organizacjach – monografia*. Wydawnictwo Texter Sp. z o.o., Warszawa, s. 33; J. Śliwa (2000) *Szanse rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, „Wynagrodzenia”, nr 1, s. 1.; M. Matejun (2008), *Czynniki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw na podstawie badań w mikroregionie łódzkim* [w:] S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji*, Politechnika Łódzka, Łódź, s. 155.

Wpływ kultury organizacyjnej na przedsiębiorczość w firmach rodzinnych

Literatura przedmiotu wyróżnia wiele rodzajów kultury organizacyjnej, które mogą mieć bezpośredni wpływ na przedsiębiorczą działalność przedsiębiorstwa. Jedne z takich przykładów to kultura innowacyjna jako szczególny element kultury organizacyjnej, której główne filary wskazał M. Disselkamp, a są nimi: skłonność do wprowadzania innowacji, swoboda ich wdrażania, predyspozycje do wprowadzania innowacji oraz podejmowanie takich działań [Klimek 2015, ss. 32–33]. Niemniej jednak, teoria i praktyka wyróżniają wiele rodzajów kultury kształtującej postawy przedsiębiorcze czy zachowania innowacyjne, np.: kulturę inkubatora, kulturę adhokracji, kulturę efektywności czy kulturę śmiałości [Chmura 2015, ss. 95–96].

Dokonując analizy kultury organizacyjnej firm rodzinnych, jako czynnika wpływającego na innowacyjność tejże firmy oraz na sam sektor MMSP, należy wziąć pod uwagę zarówno aspekty formalne, jak i zachowania, które odzwierciedlają wzory postaw związanych z życiem organizacyjnym. Najważniejsze aspekty kształtujące kulturę innowacyjności w przedsiębiorstwie zostały ukazane na rysunku 1 [Kekin 1993, s. 97].

Rysunek 1. Model zintegrowanego kształtowania innowacyjności przedsiębiorstw



Źródło: Kekin 1993, s. 97.

Dzięki kulturze organizacyjnej pielęgnowanej w firmach rodzinnych, można osiągnąć przewagę innowacyjną poprzez [Pachura 2015, s. 39]:

- a) wykorzystanie kultury organizacyjnej jako czynnika kształtującego oraz wspierającego rozwój potencjału konkurencyjności,
- b) stworzenie takiego klimatu wewnątrzorganizacyjnego, w którym promuje się m.in. twórczość, otwartość, kreatywność i dynamiczność,
- c) wykazanie właściwości reorientacji kultury organizacyjnej w kontekście poszukiwania dominujących aspektów w globalnym otoczeniu biznesowym.

Ocena przedsiębiorczości firm rodzinnych na podstawie badań firm rodzinnych

Celem badania była analiza i ocena przedsiębiorczej i innowacyjnej kultury firm rodzinnych, która została przeprowadzona na podstawie raportów z badań firm rodzinnych zrealizowanych w ostatnich 5 latach w Polsce, a także w Europie. Informacje o kolejno wykorzystanych raportach zostały umieszczone bezpośrednio przy analizowanych wynikach/wykresach. Ponadto do weryfikacji wyżej postawionego celu zostały wykorzystane wymiary opracowane przez Mahera, wyróżniające przedsiębiorcze kompetencje firmy. Są to pewnego rodzaju wytyczne, z których przedsiębiorcy powinni korzystać w celu oceny i wzmocnienia swojej kultury innowacji w ramach i pomiędzy organizacjami. Owe wymiary to [Maher 2014, ss. 4–6]:

1. **pracownicy powinni mieć poczucie, że mogą wypróbować nowe pomysły bez obawy**, że nierozważna idea będzie pociągać za sobą negatywne konsekwencje; liderzy innowacyjnych organizacji powinni być bardziej zainteresowani uczeniem się „przez pomyłki” niż karaniem pracowników za nierozsądne pomysły; lepiej jest, gdy błędy są popełniane przy wdrażaniu pomysłów, niż wtedy, gdy nie ma błędów, ponieważ nie ma pomysłów.
2. pozytywne podejście do innowacji jest większe, jeśli pracownicy wiedzą, że mają **wsparcie przełożonych i niezależność w działaniu**, podczas gdy opracowują innowacyjne pomysły, a także, że mogą korzystać z zasobów finansowych w celu wspierania procesów innowacyjnych;
3. **wiedza jest podstawowym źródłem innowacji**; można stworzyć lepsze warunki dla innowacji, w których informacje z organizacji i spoza organizacji są gromadzone w sposób szeroki i systematyczny, łatwo i szybko dostępne oraz jasno komunikowane;

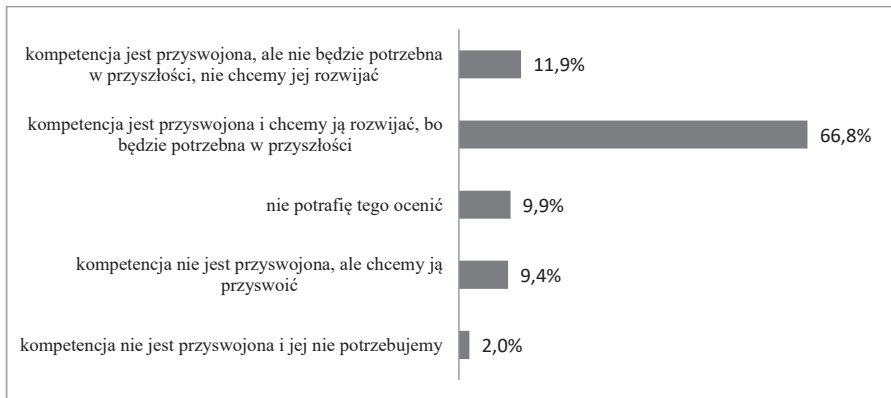
4. jak pokazuje literatura, **cele mogą faktycznie promować innowacje**; liderzy organizacji powinni dawać wyraźny sygnał, że innowacje są wysoce pożądane, poprzez ustalanie ambitnych celów w różnych obszarach i tworzenie zmotywowanych zespołów w celu znalezienia sposobów na wdrożenie wizji;
5. **wsparcie dla innowacji to symbole i rytuały**, których głównym celem jest identyfikacja zachowań innowacyjnych, a zachętą do tego typu zachowań są takie symbole i rytuały, które odnoszą się do wewnętrznej i zindywidualizowanej motywacji poszczególnych pracowników;
6. w organizacjach o wysokiej skuteczności opartej na innowacjach, innowacja jest wynikiem **zamierzonego wykorzystania praktycznych narzędzi**; liderzy muszą zastanowić się, jak budować potencjał pracowników, którzy są świadomi metod kreatywnego myślenia, zarządzania i wdrażania pomysłów;
7. **wymiar relacji, który odnosi się do modeli interakcji wewnątrz i na zewnątrz organizacji**; innowacyjne pomysły rzadko są produktem samotnego geniuszu, dlatego budowanie środowiska współpracy, akceptowanie różnych sposobów myślenia, różnych punktów widzenia i różnorodności stanowią dobrą podstawę dla rozwoju innowacji.

Do weryfikacji pierwszego i drugiego wymiaru Mahera posłużył wynik z Raportu *Firma rodzinna to marka*, który zawiera podsumowanie wyników prac badawczych realizowanych od lutego 2016 do października 2016, w ramach projektu *Statystyka firm rodzinnych*. Można zauważyć, że w firmach rodzinnych obserwujemy mniejszą biurokrację, a relacje z pracownikami oparte są na zaufaniu, co z kolei powoduje wzrost ich identyfikacji zarówno z firmą, jak i jej partnerami. To, co równie istotne, to brak stopni hierarchii jak np. w korporacjach, co sprzyja zgłaszaniu przez pracowników pomysłów bezpośrednio właścicielowi firmy. Okazuj się, że takie inicjatywy bardzo często są realizowane, ponieważ dzięki nietypowym projektom i pomysłom firmy z sektora MMSP mogą konkurować z międzynarodowymi markami.

Analizując wymiar trzeci, czyli rozumienie, że wiedza jest podstawowym źródłem innowacji, można przytoczyć wyniki Raportu z badań „Kluczowe składniki sukcesu. Kompetencje przyszłości w firmach rodzinnych 2017”. W w/w badaniach zwrócono uwagę na potrzebę rozwoju w firmach rodzinnych kompetencji zwanej inteligencją społeczną. Jest to umiejętność łatwego wchodzenia w głębokie relacje z innymi ludźmi, rozumienia ich potrzeb, a także stymulowania pożądanych przez odpowiednie reakcje i postawy. Jest to szeroko rozumiana empatia zarówno dla środowiska wewnętrznego firmy rodzinnej, jak i zewnętrznego. Polega również na umiejętności czy-

tania emocji i budowaniu zaufania. Rozwój kompetencji inteligencji społecznej jest jednym z warunków sprzyjających innowacjom, tworzy bowiem otwartą przestrzeń do myślenia ludzi w firmie rodzinnej, daje możliwości kreowania nowych pomysłów dzięki wyjątkowym relacjom, w jakie wchodzi członkowie firm rodzinnych w swoim otoczeniu. Przyswojenie oraz dalszą chęć rozwoju tej kompetencji deklaruje 66,8% osób ze ścisłego kierownictwa firm rodzinnych, w których przeprowadzono badanie (rys. 2).

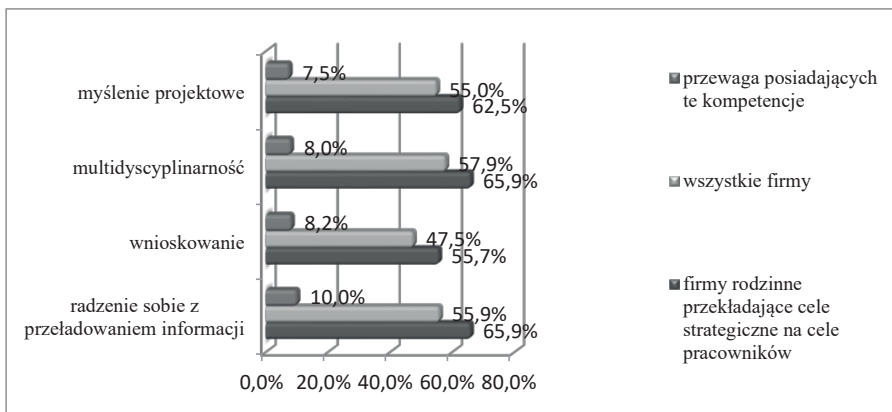
Rysunek 2. Przyswajanie kompetencji inteligencji społecznej przez firmy rodzinne



Źródło: opracowanie własne na podstawie Raportu z badań Kluczowe składniki sukcesu. Kompetencje przyszłości w firmach rodzinnych 2017, http://firmyrodzinne.pl/download/raport_kompetencje_firm_rodzinnych.pdf.

Jasne, realne, mierzalne i osiągalne cele mogą prowadzić firmy rodzinne do bycia przedsiębiorczymi i innowacyjnymi organizacjami (wymiar czwarty). Jeszcze lepsze efekty można osiągnąć, gdy cele organizacji stają się również celami pracujących w niej osób, łatwiej wówczas łączyć rozwój osobisty z rozwojem umiejętności potrzebnych organizacji. Potwierdzają to dane o poziomie kompetencji deklarowanym przez firmy, które uznały, że potrafią przekładać cele strategiczne na cele poszczególnych grup pracowników (rys. 3). [Raport z badania *Kluczowe składniki sukcesu. Kompetencje przyszłości w firmach rodzinnych*].

Rysunek 3. Firmy przekładające cele strategiczne na cele pracowników – porównanie z całą grupą badanych



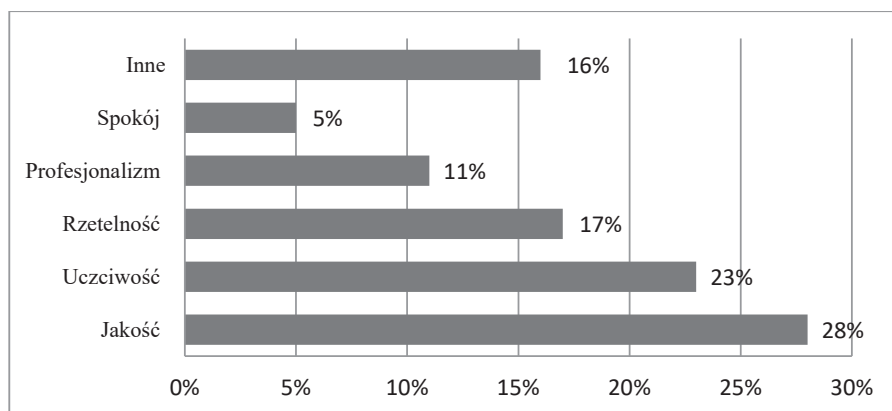
Źródło: opracowanie własne na podstawie Raportu z badań Kluczowe składniki sukcesu. Kompetencje przyszłości w firmach rodzinnych 2017, dostęp: http://firmyrodzinne.pl/download/raport_kompetencje_firm_rodzinnych.pdf.

Jak pokazują badania, w przypadku firm rodzinnych, które deklarują umiejętność przełożenia celów strategicznych na cele poszczególnych grup pracowników, odnotowane są przewagi w każdej kompetencji ujętej w badaniu. Natomiast najbardziej doniosłe różnice dotyczą przede wszystkim pracy z danymi oraz wszechstronności biznesowej. Firmy przekładające cele strategiczne na cele pracowników potrafią lepiej radzić sobie z przeładowaniem informacyjnym. Nieco mniejsza różnica dotyczy wnioskowania, multidyscyplinarności oraz myślenia projektowego. Przewaga liderów w radzeniu sobie z przeładowaniem informacyjnym to 10%. Z nieco mniejszą przewagą (ok. 8%) mamy do czynienia w pozostałych wymienionych kompetencjach. Zdecydowanie większe różnice zauważamy w przypadku strategicznych obszarów zarządzania. Firmy przekładające strategię na cele pracowników mają wyższe umiejętności w każdym z obszarów, a największe różnice sięgają ponad 20%.

Dużym wsparciem dla tworzenia innowacji jest pielęgnowanie pewnych postaw temu sprzyjających przez kulturę organizacyjną firmy. Wiele przedsiębiorstw rodzinnych ustala i spisuje wartości, jakim hołduje rodzina przedsiębiorców (wymiar piąty). Mogą one występować w postaci konstytucji rodziny lub w innym odrębnym formalnym dokumencie. Deklarowane i przestrzegane wartości stanowią dla członków firmy rodzinnej wyznacznik w zakresie postępowania i utrzymywania kontaktów

między sobą oraz w ramach przedsiębiorstwa. Zrozumienie i akceptacja wspólnych wartości przez wszystkich członków rodziny pomaga zapobiegać konfliktom [Lewandowska 2015], a także sprzyja lepszej komunikacji, otwartości i elastyczności działań ukierunkowanych na tworzenie przedsiębiorczych działań. Do najważniejszych wartości firm rodzinnych według badań należą te zaprezentowane na rysunku 4 [Raport Firma Rodzinna To Marka z badania przeprowadzonego w ramach projektu „Statystyka firm rodzinnych”, 2016].

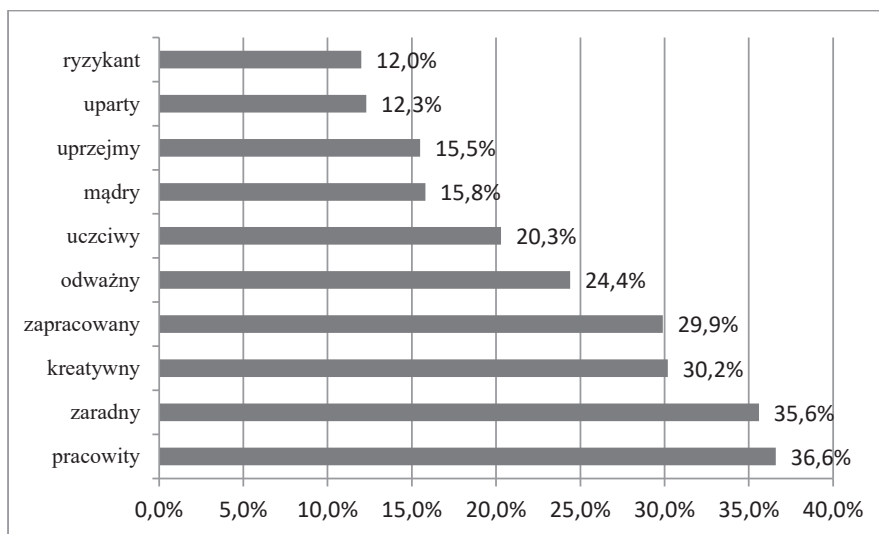
Rysunek 4. Najważniejsze wartości firm rodzinnych według rodzin biznesowych



Źródło: Raport Firma rodzinna to marka z badania przeprowadzonego w ramach projektu Statystyka firm rodzinnych, 2016, dostępne: www.ibrpolska.pl.

Z powyższego wynika, że najważniejsze wartości wg rodzin biznesowych to jakość (28%) i uczciwość (23%), a także rzetelność (17%) i profesjonalizm (11%). Przy-swojenie i umacnianie powyższych wartości wśród pracowników firm rodzinnych mają sens, jeśli ich promowanie w firmie wiąże się również z odpowiednim ukierunkowaniem pracowników na szukanie innowacyjnych rozwiązań z myślą o jakości oraz etyce w działaniu.

Przy weryfikacji wariantu piątego według Mahera warto również wspomnieć o cechach charakteru, które posiadają właściciele firm rodzinnych, które to cechy odpowiadają na współczesne potrzeby sektora MMSP oraz zapewniają przedsiębiorczość i innowacyjność działań ich firmom (rys. 5).

Rysunek 5. Jakie cechy najtrafniej charakteryzują właściciela firmy rodzinnej?

Dane w % Ogółem N=1014 Pytanie wielokrotnego wyboru, możliwość zaznaczenia max. trzy odpowiedzi.

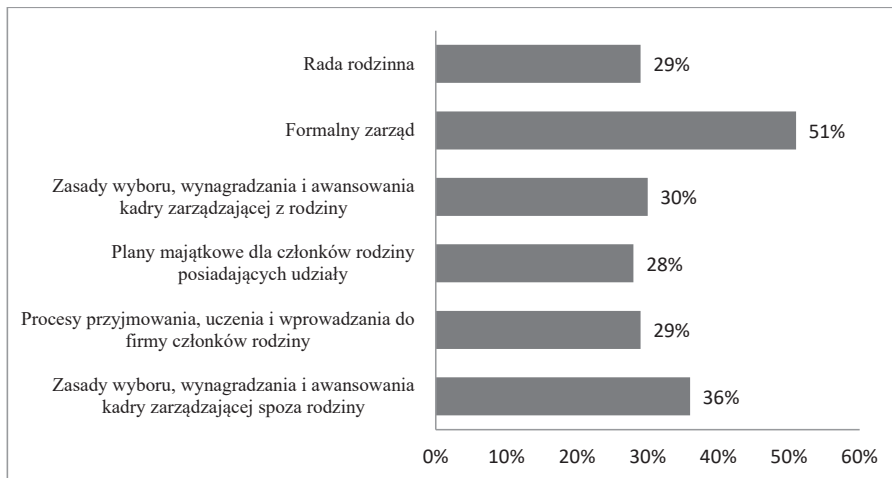
Źródło: Raport Biznes nie tylko dla pieniędzy. Polacy o firmach rodzinnych V, 2018, <https://ffr.pl/wp-content/uploads/2018/10/polacy-o-firmach-rodzinnych-2018.pdf>.

Senior/właściciel firmy rodzinnej, jako założyciel i pomysłodawca firmy, jest osobą pracowitą (36,6% wskazań) oraz zaradną (35,6% wskazań), tak oceniają go pracownicy będący członkami rodziny i spoza rodziny. 30,2% badanych ceni kreatywność swojego przełożonego, a także jego odwagę w działaniu (24,4%). Adekwatnie do wcześniej analizowanych wartości, i w tym przypadku uczciwość właściciela (20,3%) ma znaczenie dla pracowników z nim pracujących. Nieco zaskakująca jest chęć podejmowania ryzyka przez właścicieli (tylko 12% wskazań), w przypadku prowadzenia działań przedsiębiorczych i innowacyjnych, cecha ta powinna wyróżniać seniora jako prowodyra i inicjatora wszelkich zmian w organizacji, nawet tych ryzykownych. Jednakże badania pokazują, że w dalszym ciągu funkcjonowanie niektórych firm rodzinnych ma charakter asekuracyjny.

W przypadku wymiaru szóstego tj. liderzy muszą zastanowić się, jak budować potencjał pracowników, którzy są świadomi metod kreatywnego myślenia, zarządzania i wdrażania pomysłów, warto przytoczyć tutaj wyniki innych badań [Raport Strategia Intuicja Profesjonalizacja Firm Rodzinnych 2015], które pokazują, że zdobywanie

wiedzy i kompetencji to jeden z ważniejszych przejawów profesjonalizacji przedsiębiorstwa. Wydarzenia branżowe cieszą się dużą popularnością wśród firm rodzinnych. Ważnym aspektem jest nie tylko branie udziału w podobnych przedsięwzięciach, ale również wprowadzenie uzyskanych rozwiązań i udoskonaleń w życie. Najchętniej uczęszczane są konferencje (76%) oraz warsztaty i szkolenia zewnętrzne (75%). Nie wiele mniejszym uznaniem cieszą się spotkania branżowe i targi (68%). Jedyne 3% badanych nie bierze udziału w żadnym wydarzeniu, głównie z powodu ceny i opinii o nieprzydatności tego typu inicjatyw [Strategia intuicja profesjonalizacja firm rodzinnych 2015]. Warto w tym miejscu wspomnieć wynik innego badania, które ukazuje pewne mechanizmy i praktyki wewnętrzne deklarowane przez firmy rodzinne, wspierające ich możliwości rozwoju oraz świadczące o planowaniu strategii przyszłości w firmie rodzinnej (rysunek 6). Badania pokazują, że ponad 50% firm posiada formalny zarząd, co z punktu widzenia planów sukcesyjnych firmy jest zadawalającym wynikiem, gdyż nestor rodu ma lepsze możliwości obserwacji np. członków firmy (w tym rodziny) i wyłonienia spośród nich potencjalnego sukcesora (plany sukcesyjne 29% wskazań). Korzystne wyniki dotyczą również planów majątkowych firm rodzinnych (28% wskazań), przedsiębiorcze firmy rodzinne stawiają na wielopokoleniowość swojej firmy.

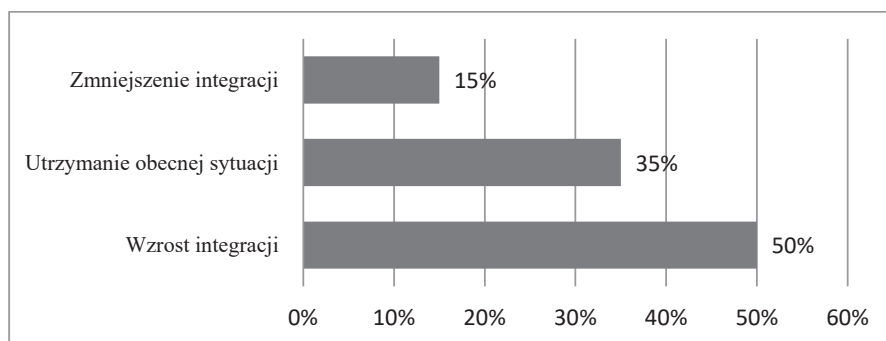
Rysunek 6. Czy firmy rodzinne posiadają wymienione mechanizmy i praktyki? (6 najczęściej wskazywanych w Polsce odpowiedzi)



Źródło: KPMG na podstawie badania polskich i europejskich firm rodzinnych. Barometr firm rodzinnych 2017, dostępne: <https://home.kpmg/pl/pl/home/insights/2018/01/raport-barometr-firm-rodzinnych-2017.html>.

Rozważając siódmy wymiar wg Mahera tj. wymiar wchodzenia w relacje firm rodzinnych z otoczeniem dla tworzenia innowacyjnych rozwiązań, można przytoczyć w tym miejscu wyniki z raportu KPMG z 2017 roku. W tym badaniu zapytano uczestników firm rodzinnych o ich preferencje odnośnie integracji europejskiej (rysunek 6).

Rysunek 7. Preferencje firm rodzinnych odnośnie przyszłości Europy



Źródło: KPMG na podstawie badania polskich i europejskich firm rodzinnych. Barometr firm rodzinnych 2017 <https://home.kpmg/pl/pl/home/insights/2018/01/raport-barometr-firm-rodzinnych-2017.html>.

„Połowa firm rodzinnych w Polsce opowiedziała się za zwiększeniem integracji w Europie, podczas gdy co trzeci ankietowany chciałby utrzymania obecnej sytuacji na niezmiennym poziomie (...). Ponadto, Polakom, którzy opowiedzieli się za umocnieniem integracji w Europie, zostało zadane pytanie dotyczące obszarów, które powinny być kluczowym punktem zainteresowania państw europejskich. Co czwarty wskazał jednolity rynek oraz pogłębienie unii politycznej. Nasuwa się wniosek, że firmy rodzinne czują się pewniej w silnej, zjednoczonej Europie. Otrzymują w ten sposób wartość dodaną, dlatego znaczna część firm rodzinnych w Polsce oraz innych państwach popiera silną integrację oraz ściślejsze powiązania z Unią Europejską” [Raport KPMG na podstawie badania polskich i europejskich firm rodzinnych. Barometr firm rodzinnych].

Raport ujawnił również, że zarówno dla polskich, jak i europejskich firm rodzinnych priorytetem w prowadzeniu działalności gospodarczej w ciągu następnych 2 lat jest zwiększenie zyskowności i przychodów, a także przyciąganie nowych i utalentowanych pracowników (35%). Zarówno polskie, jak i europejskie firmy rodzinne w swoich planach na pierwszym miejscu stawiają inwestycje w działalność podstawową firmy (odpowiednio 80% respondentów z Polski i 86% z Europy). Równie istotnym

obszarem, w który planuje inwestować 78% polskich przedsiębiorców rodzinnych i 81% europejskich, jest kapitał ludzki (rekrutacja i szkolenia). Firmy rodzinne kładą także duży nacisk na inwestycje w innowacje i nowe technologie (76% respondentów z Polski i 83% z Europy) [Raport KPMG na podstawie badania polskich i europejskich firm rodzinnych. Barometr firm rodzinnych].

Zakończenie

Podsumowując badania przedsiębiorczej i innowacyjnej kultury organizacyjnej firm rodzinnych, można przytoczyć wyniki badań firm rodzinnych w ujęciu europejskim, które ukazują charakter i preferencje co do wyboru strategii przez badane firmy rodzinne. Pytania o wdrożenie innowacji przez europejskie firmy rodzinnych wykazały, że mają one tendencję do kontynuowania tzw. strategii DIY (*Do It Yourself*) czyli „zrób to sam”, to najbardziej naturalne podejście realizowane przez rodzinne przedsiębiorstwa, które postrzegają siebie jako przedsiębiorców z kompleksową wiedzą o swojej branży. Ponadto, według badanych firm rodzinnych, przejęcia lub współpraca są bardzo rozpowszechnionymi metodami dochodzenia do innowacji. Trzeba zauważyć, że badane firmy rodzinne w odpowiedzi na pytanie o kreowanie innowacji zaznaczyły, że rozwój i wdrażanie nowych pomysłów nie mogą zagrozić tradycji, stabilnej strukturze czy przede wszystkim podstawowej działalności firmy rodzinnej. Ponadto zauważa się powszechnie, że firmy rodzinne wolą współpracować z innymi firmami rodzinnymi [Raport Opinions. Insights. Quotes. Interviews with representatives of European family businesses], co jest zrozumiałe ze względu na podobny charakter w ujęciu kulturowym firm rodzinnych np. z tej samej branży.

Rodzinne biznesy bardzo cenią sobie własną kulturę organizacyjną, której pielęgnowanie i rozwijanie w duchu przedsiębiorczości może dostarczyć wiele nowych i ciekawych rozwiązań. Jak pokazały wyniki analizowanych badań, firmy rodzinne mimo pewnych ograniczeń, zwłaszcza finansowych, potrafią konkurować i sięgać po przedsiębiorcze rozwiązania dzięki spójnym wartościom i zasadom, których przestrzegają członkowie firmy rodzinnej.

Bibliografia

Bojewska B. (2002), *Przedsiębiorczość w zarządzaniu i rozwoju małych średnich przedsiębiorstw* [w:] M. Strużycki (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Brendzel-Skowera K. (2011), *Narzędzia wspierania rozwoju przedsiębiorczości akademickiej* [w:] H. Kościelniak, S. Gostkowska-Dźwig (red.), *Przedsiębiorczość we współczesnych procesach gospodarowania. Studia przypadków*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Chmura J. (2015), *Kultura innowacji jako źródło przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw* [w:] S. Gostkowska-Dźwig, M. Mrozik (red.), *Wyzwania i perspektywy przedsiębiorczej organizacji. Konkurencja – Innowacja – Koncepcja zarządzania. Monografia. Tom IV*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Czemiel-Grzybowska W., Walicka M. (2015), *Przedsiębiorczość dla inżynierów*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Francik A., Poczrowski A. (1991), *Procesy innowacyjne*, Akademia Ekonomiczna, Kraków.

Gajda W., Szewczak K.H. (2015), *Kultura organizacji a przedsiębiorczość* [w:] H. Kościelniak, K. Łukasik (red.), *Wyzwania i perspektywy przedsiębiorczej organizacji. Logistyka – Wiedza – Ekoinnowacje. Monografia. Tom II*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Griffin R.W. (2000), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Huczek M. (2009), *Zarządzanie jako czynnik rozwoju przedsiębiorczości*, „Przedsiębiorczość-Edukacja Vol. 5, Rola przedsiębiorczości w kształtowaniu społeczeństwa informacyjnego”, Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej, Instytutu Geografii, Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie, Wydawnictwo Nowa Era, Warszawa – Kraków.

Kekin J. (1993), *Zarządzanie przedsiębiorstwem – wybrane problemy*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Kędzierska-Szczepaniak A., Łazorko K., Szopik-Depczyńska K. (2016), *Innowacje w organizacjach – monografia*, Wydawnictwo Texter Sp. z o.o., Warszawa.

Klimek J. (2015), *Innowacyjność w małych i średnich przedsiębiorstwach* [w:] A. Kałowski, J. Wysocki (red.), *Innowacje – ocena w ujęciu mikro, mezo i makro*, OW SGH, Warszawa.

Kosala M. (2014), *Innowacje jako źródło przedsiębiorczości* [w:] J. Targalski (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.

Kraśnicka T. (2002), *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, „Prace naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach”, Katowice.

Lewandowska A. (2015), *Kody wartości. Czyli jak skutecznie przejść sukcesję w firmie rodzinnej*, Lewandowska i Partnerzy, Poznań.

Loewe P., Dominiquini J. (2006), *Overcoming the barriers to effective innovation*, „Strategy & Leadership”, Vol. 34, No. 1, pp. 24–25.

Maher L. (2014), *Building a culture for innovation: A leadership challenge*, „World Hospitals and Health Services”, Vol. 50, No. 1, pp. 4–6.

Matejun M. (2008), *Czynniki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw na podstawie badań w mikroregionie łódzkim* [w:] S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji*, Politechnika Łódzka, Łódź.

Matusiak K.B. (2006), *Rozwój systemów wsparcia przedsiębiorczości – przesłanki, polityka i instytucje*, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom–Łódź.

Oleksiuk A. (2007), *Problemy organizacji*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa.

Pachura A. (2015), *Reorientacja kultury organizacyjnej w środowisku małych i średnich przedsiębiorstw* [w:] A. Pachura (red.), *Strategie globalizacji w działalności sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Poznańska K. (2009), *Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa* [w:] I. Lichniak (red.), *Nauka o przedsiębiorstwie. Wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

Raport z badań *Kluczowe składniki sukcesu. Kompetencje przyszłości w firmach rodzinnych 2017*, http://firmyrodzinne.pl/download/raport_kompetencje_firm_rodzinnych.pdf, dostęp: 28.01.2019.

Raport *Firma rodzinna to marka z badania przeprowadzonego w ramach projektu „Statystyka firm rodzinnych”*, 2016, www.ibrpolska.pl, dostęp: 30.01.2019.

Raport *Biznes nie tylko dla pieniędzy. Polacy o firmach rodzinnych V*, 2018, <https://ffr.pl/wp-content/uploads/2018/10/polacy-o-firmach-rodzinnych-2018.pdf>, dostęp: 28.01.2019.

Raport *Strategia Intuicja Profesjonalizacja Firm Rodzinnych 2015*, <http://www.badanie-firmrodzinnych.pl/>, dostęp: 10.02.2019.

Raport *KPMG na podstawie badania polskich i europejskich firm rodzinnych. Barometr firm rodzinnych 2017*, <https://home.kpmg/pl/pl/home/insights/2018/01/raport-barometr-firm-rodzinnych-2017.html>, dostęp: 02.02.2019).

Raport *Opinions. Insights. Quotes. Interviews with representatives of European family businesses*, <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/uploads/Modules/Publications/efb-db-report.pdf>, dostęp: 02.02.2019.

Sułkowski Ł., *Przedsiębiorczość w firmach rodzinnych w Polsce*, rozdz. 20, http://www.mikroekonomia.net/system/publication_files/1076/original/19.pdf?1315294358, dostęp: 14.02.2019.

Śliwa J. (2000), *Szanse rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, „Wynagrodzenia”, nr 1, s. 1.

West M.A. (2000), *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, wyd. PWN, Warszawa.

Anna Lemańska-Majdzik*

Politechnika Częstochowska

Elastyczność w budowaniu kultury organizacyjnej przedsiębiorstw rodzinnych

Flexibility in Creating the Organizational Culture of Family Enterprises

Abstract: Family enterprises are characterized by a specific group of features that make them behave in a slightly different way compared to non-family enterprises. One of the distinguishing features of family businesses is organizational culture, which is based on business relationships and family values, that family members involved in the activities of this type of organization bring. The aim of the article is to present the relationship between the level of flexibility in building the organizational culture and various conditions, which mean in this case, selected features of enterprises. The inference is based on own research carried out in 2018 on a group of Polish family enterprises from the SME sector. The article uses descriptive and non-parametric statistics, the use of which allowed to indicate these relationships.

Key words: organizational culture, flexibility, family enterprises

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa rodzinne to najstarsze formy organizacji przedsiębiorstw i jednocześnie najbardziej uniwersalne podmioty gospodarcze funkcjonujące w gospodarkach na całym świecie. Jak podkreślają Bertrand, Johnson, Samphantharak oraz Schoar [2008], tego typu organizacje to dominująca grupa przedsiębiorstw, które wpływają na poziom społeczno-ekonomiczny zarówno miast, jak i wsi [Hernández-Linares, Sarkar, López-Fernández 2017]. Przegląd literatury wskazuje, że rodzinna

* lemanska@zim.pcz.pl

przedsiębiorczość wpływa pozytywnie nie tylko na poziom wytwarzanego dochodu narodowego kraju, ale i na liczbę miejsc pracy [Jeżak 2014, ss. 13–23; Heck i in. 2006, ss. 80–105], a także na rozwój lokalnej przedsiębiorczości [Ramadani, Hoy 2015] oraz stabilność gospodarczą podmiotów, której wyrazem jest ich długowieczność [Short 2012; Kładkiewicz 2015, s. 19]. Przedsiębiorstwa rodzinne działają we wszystkich branżach, są to firmy lokalne i międzynarodowe, które różnią się kształtem, rozmiarem i wiekiem [Pieper, Keyt, Astrachan 2014; Ślusarczyk, Baryń 2016]. Różnorodność przedsiębiorstw rodzinnych nie uniemożliwia wskazania specyficznych cech tego typu organizacji. Firmy rodzinne łączy między innymi specyficzna struktura własności, kontrola i zaangażowanie rodziny, sukcesja, sposób budowania kultury organizacyjnej firmy opierającej się na kulturze rodziny dominującej w kontroli nad działalnością przedsiębiorstwa [Sułkowski 2011; Habbershon, Williams, MacMillan 2003; Tomski 2011]. Swoiste cechy firm rodzinnych, takie jak poczucie identyfikacji członków rodziny z organizacją oraz kultura organizacyjna, mogą z jednej strony pozytywnie wpływać na pokonywanie barier rynkowych oraz sprzyjać rozwojowi firmy, z drugiej natomiast mogą ograniczać wprowadzanie nowych procesów w organizacji, czy wejście na nowe rynki [Safin 2007, ss. 17–29; Sobiecki, Kargul, Kochanowska 2014; Okręglika 2018]. Niemniej jednak kultura organizacyjna w przedsiębiorstwach rodzinnych, jak wskazuje przegląd literatury, kształtuje firmę [Merino, Monreal-Perez, Sanchez-Marin 2015] oraz sprawia, że potrafi i chce ona elastycznie reagować na turbulentność współczesnego otoczenia.

Celem artykułu jest identyfikacja zależności między poziomem elastyczności w budowaniu kultury organizacyjnej a wybranymi cechami przedsiębiorstw rodzinnych. Wnioskowanie opiera się na badaniach własnych autorki przeprowadzonych w 2018 roku na grupie polskich firm rodzinnych zaliczanych według liczby zatrudnianych pracowników do sektora MSP. W analizie wykorzystano metody statystyczne, takie jak statystyki opisowe oraz statystyki nieparametryczne, które pozwolą na realizację założonego celu opracowania.

Kultura organizacyjna w przedsiębiorstwach rodzinnych

Jak wskazuje Schein [1995], kultura organizacyjna firmy to zestaw podstawowych zasad, jak również oczekiwań i przekonań, które łączą członków organizacji. Obejmuje ona klimat pracy w firmie, relacje między pracownikami oraz wszelkiego rodzaju za-

leżności związane ze stosunkiem pracy [Belias, Koustelios 2015; Cichoń, Turek 2017]. Zdaniem Kinnunena i innych [2005] kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie łączy wartości członków organizacji, ich przekonania, które związane są z ich osobistymi wartościami, poziomem integracji w organizacji, jak również z życiem osobistym członków organizacji. W przedsiębiorstwach rodzinnych kultura organizacyjna często jest definiowana przez pryzmat koncentracji na poziomie organizacji [Chirico, Nordqvist 2010] oraz na poziomie nakładania się wartości biznesowych i rodzinnych [Corbetta, Salvato 2004; Zlate, Enache 2015; Pasban, Nojede 2016]. W związku z tym można przyjąć za Corbetta i Salvato [2004], że kultura organizacyjna w firmach rodzinnych powinna być postrzegana przez pryzmat wartości wynikających z zobowiązań oraz działalności biznesowej, które nakładają się na wartości rodzinne wprowadzone przez członków rodziny uczestniczących w działalności firmy. Badania Cruz, Hamilton oraz Jack [2013] wskazują, że kultura organizacyjna w przedsiębiorstwach rodzinnych wiąże się z trwałymi wartościami rodzinnymi, które kształtują charakter całej organizacji. Co więcej, kultura organizacyjna w firmach rodzinnych przybiera różne formy, które są uzależnione od jej specyficznego nasilenia w przedsiębiorstwie, a mianowicie wyróżnia się [Stradomski 2010, s. 48]:

- słabą kulturę organizacyjną, gdy członkowie rodzin posiadają ograniczony wpływ na system wartości w firmie;
- średnią kulturę organizacyjną, w sytuacji, gdy członkowie rodziny uczestniczą w bieżącej działalności firmy, sprawując nad nią kontrolę;
- silną kulturę organizacyjną, gdy wynika ona z doświadczenia w działalności przedsiębiorstwa rodzinnego, z bieżącej kontroli członków rodziny oraz z intencji sukcesyjnych jej właściciela.

Tak więc, jak wskazują Merino, Monreal-Perez oraz Sanchez-Marin [2015], charakter kultury organizacyjnej różni się w zależności od poziomu zaangażowania członków rodziny w działalność przedsiębiorstwa rodzinnego, co bezpośrednio wpływa na jej wielowymiarowość, zwłaszcza gdy brane są pod uwagę atrybuty kultury, takie jak wartości, siatki powiązań organizacyjnych czy udział członków rodziny we władzy i własności w firmie.

Kultura organizacyjna w firmach rodzinnych, jak wskazuje przegląd literatury, opiera się na tradycji i konserwatyzmie [Portillo-Navarro, Clavel 2015], wartościach wewnętrznych i grupowych, a także emocjonalno-personalistycznych [Leal-Rodríguez, Albort-Morant, Martelo-Landroguez 2017]. Zbudowana jest wokół przekonań założyciela i wartości, jakie on wyznaje, co bez wątpienia wpływa na jej charakter

i kierunek. Może to mieć swoje odzwierciedlenie w przypadku ciągłości firmy oraz planowanej sukcesji [Bierto, Gimeno, Parada 2010].

Badania Duh, Belak oraz Milfelner [2010] potwierdzają, że wartości przedsiębiorstw rodzinnych, wynikające z połączenia biznesu i rodziny, wprowadzane do kultury organizacyjnej firmy rodzinnej, wpływają pozytywnie na dostosowanie tego typu organizacji do zmiennych warunków otoczenia biznesowego. Okazuje się, że firmy rodzinne, w porównaniu z nierodzinnymi, posiadają silniejszą kulturę organizacyjną, właśnie dzięki wartościom wynikającym z innego zestawu celów przedsiębiorstwa. Cele w przedsiębiorstwach rodzinnych to nie tylko cele ekonomiczne, ale również cele rodzinne, które stają się często celami priorytetowymi [Aparicio i in. 2017]. Dodatkowo priorytety i cele przedsiębiorstw rodzinnych warunkują w pewnym stopniu elastyczne zachowania rynkowe oraz wydajność organizacyjną [Miller, Le Breton-Miller, Lester 2011]. Można zatem stwierdzić, że kultura organizacyjna firm rodzinnych jest w tym przypadku szczególnym zasobem, który może być determinantą wpływającą pozytywnie na wzrost przewagi konkurencyjnej tego typu organizacji [Leal-Rodríguez, Albort-Morant, Martelo-Landroguez 2017; Carr, Bateman 2010].

Specyficzne cechy firm rodzinnych, w tym kultura organizacyjna, wpływają na działania podejmowane przez tego typu organizacje. Z jednej strony badania Sharma i Manikutty [2005] potwierdzają, że kultura organizacyjna w firmach rodzinnych może wpływać na obniżenie poziomu inwestycji, w badaniach Zahra [2005] wykazano, że może prowadzić do strategicznej prostoty w firmie, a nawet, według Fletcher, Melin i Gimeno [2012], ograniczać zdolności adaptacyjne tego typu organizacji. Z drugiej jednak strony, kultura organizacyjna kształtująca firmy rodzinne sprawia, że potrafią one elastycznie reagować na zmiany w otoczeniu, co bezpośrednio wpływa na ich rozwój. Elastyczność działań, zdaniem Peng, Liu i Lin [2015], pośredniczy pomiędzy niepewnością warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa a wykorzystaniem jego zasobów, co ma swoje odzwierciedlenie w kombinacji zasobów organizacji [Otoła, Tylec 2017], które pozytywnie warunkują funkcjonowanie organizacji. Rodzinna kultura organizacyjna, wpływająca pozytywnie na wewnętrzną spójność organizacyjną, pomaga w radzeniu sobie z nieprzewidywanymi działaniami i przypadkowymi zdarzeniami w zmiennym otoczeniu [de Mello, Marx, Salerno 2012] i wpływa między innymi na elastyczność organizacyjną firm rodzinnych. Elastyczne działania w obszarze działań firmy wpływają z kolei na lepsze wykorzystanie możliwości i zasobów oraz wzmacniają przedsiębiorstwo [Galunic, Rodan 1998; Lemańska-Majdzik, Shulgina 2018], prowadząc do wzrostu innowacyjności tego typu organizacji [Kamasaka i in.

201; Lumpkin, Bringham, Moss 2010; Korombel, Nowicka-Skowron 2017]. Reasumując, należy stwierdzić, że atrybuty firm rodzinnych, wśród których wyróżnić należy kulturę organizacyjną, mogą zwiększać zdolność budowania elastycznych działań, a więc sprawiać, że przedsiębiorstwa rodzinne będą bardziej elastyczne oraz bardziej innowacyjne.

Metodyka badawcza

Celem artykułu jest identyfikacja zależności między poziomem elastyczności w budowaniu kultury organizacyjnej a wybranymi cechami przedsiębiorstw rodzinnych. Badanie przeprowadzone zostało w 2018 roku na grupie 346 przedsiębiorstw rodzinnych. W badaniu uczestniczyły mikro, małe i średnie polskie przedsiębiorstwa rodzinne, zaliczane według wielkości zatrudnienia do sektora MSP. Mając na uwadze liczbę badanych przedsiębiorstw rodzinnych, można przyjąć, że badana próba jest próbą reprezentatywną.

Podczas badania ankietowego wykorzystano autorski kwestionariusz pozwalający na gromadzenie danych o charakterze ilościowym, składający się z pytań zamkniętych. Kwestionariusze ankiety były wypełniane osobiście przez właścicieli i/lub menedżerów przedsiębiorstw rodzinnych.

Podczas analizy danych wykorzystano metody statystyczne, takie jak statystyki opisowe oraz statystyki nieparametryczne (współczynnik tau Kendalla), gdyż podczas badania użyto skali porządkowej, a mianowicie 7-stopniowej skali Likerta.

Charakterystyka badanej próby

W badanej grupie polskich przedsiębiorstw rodzinnych dominowały małe firmy, zatrudniające od 10 do 49 pracowników, wśród których było 241 podmiotów, co stanowi blisko 70% wszystkich badanych. Kolejną grupę stanowiły mikrofirmy, zatrudniające do 9 pracowników, które stanowiły 59 podmiotów, czyli prawie 17% badanych, oraz średnie przedsiębiorstwa (46 podmiotów), zatrudniające od 50 do 249 pracowników, które stanowiły ponad 13% wszystkich badanych firm rodzinnych. Największą grupę przedsiębiorstw tworzyły firmy dojrzałe, które na rynku funkcjonują ponad 10 lat (stanowiły one blisko 53% badanych), następnie firmy ze stażem od 6 do

10 lat (26,3% badanych) oraz młode firmy, funkcjonujące na rynku do 5 lat (20,8% badanych). Wśród badanych przedsiębiorstw rodzinnych dominowały firmy świadczące usługi, które stanowiły niewiele ponad 30% badanych, następnie firmy produkcyjne, które stanowiły 27,5% badanych oraz firmy handlowe stanowiące blisko 27% badanych firm rodzinnych. W dominującej większości przypadków, bo aż w prawie 79% badanych przedsiębiorstw, władza w firmie była w rękach założyciela firmy, a więc pierwszego pokolenia w rodzinie. Władza w rękach drugiego pokolenia deklarowana była w przypadku 10% badanych przedsiębiorstw, a w rękach jednocześnie założyciela i kolejnego pokolenia w przypadku 11% badanych firm rodzinnych. W ponad 65% badanych przedsiębiorstw rodzinnych właścicielami są mężczyźni, a zaledwie 22,5% właścicieli stanowią kobiety. W przypadku 12% przedsiębiorstw rodzinnych, według deklaracji respondentów, właścicielami są zarówno kobieta, jak i mężczyzna.

Wyniki badań empirycznych

Przeprowadzone badania na grupie przedsiębiorstw rodzinnych pokazały, iż najwyższy poziom elastycznych działań w zakresie budowania kultury organizacyjnej firmy występuje w średnich przedsiębiorstwach, zatrudniających od 50 do 249 pracowników, z kolei najmniejszy w grupie mikrofirm, zatrudniających do 9 pracowników najemnych (tabela 1, rysunek 1).

Tabela 1. Statystyki opisowe dla poziomu elastyczności w budowaniu kultury organizacyjnej przedsiębiorstw rodzinnych w podziale na wielkość firmy, N=346

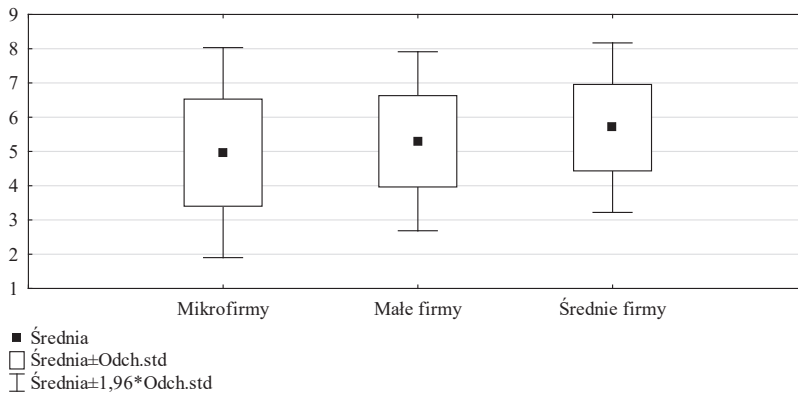
Wielkość firmy	N	Średnia	Odch. Std.	Min.	Q25	Mediana	Q75	Maks.
Mikrofirmy	59	4,97	1,56	1,00	4,00	5,00	6,00	7,00
Małe firmy	241	5,30	1,33	1,00	4,00	5,00	6,00	7,00
Średnie firmy	46	5,70	1,26	3,00	5,00	6,00	7,00	7,00

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku średnich przedsiębiorstw rodzinnych poziom elastycznych działań w zakresie budowania kultury organizacyjnej firmy określany był na poziomie 5,70 w 7-stopniowej skali Likerta i poziom ten odchyła się od wartości przeciętnej o +/- 1,26 punktu. Co ciekawe, minimalna wartość dla tych działań wskazywana była przez

średnie firmy na poziomie 3,00, natomiast maksymalna na poziomie 7,00 (tabela 1, rysunek 1).

Rysunek 1. Pozycyjne statystyki opisowe dla poziomu elastyczności w budowaniu kultury organizacyjnej w firmach rodzinnych w podziale na wielkość firmy, N=346



Źródło: opracowanie własne.

W przypadku małych przedsiębiorstw rodzinnych poziom elastycznych działań w zakresie budowania kultury organizacyjnej firmy określany był na poziomie 5,30 i poziom ten odchyła się od wartości przeciętnej o $\pm 1,33$ punktu, a w przypadku mikrofirm był określany na poziomie 4,97 w 7-stopniowej skali Likerta i poziom ten odchyła się od wartości przeciętnej o $\pm 1,56$ punktu. Minimalna wartość dla tych działań, wskazywana przez mikro- i małe firmy, była na poziomie 1,00, natomiast maksymalna na poziomie 7,00. Potwierdzają to również statystyki pozycyjne, czyli kwartyl dolny, kwartyl górny oraz mediana. Okazuje się bowiem, że co najmniej 25% właścicieli średnich przedsiębiorstw rodzinnych oceniło poziom elastycznych działań w budowaniu kultury organizacyjnej firmy na poziomie do 5,00, z kolei co najmniej 50% respondentów w tej grupie firm oceniło omawiane działania na poziomie 6,00 lub mniejszym, a co najmniej 75% na poziomie do 7,00 w 7-stopniowej skali (tabela 1, rysunek 1).

Przeprowadzona analiza dla zależności między wielkością przedsiębiorstwa a poziomem elastycznych działań w budowaniu kultury organizacyjnej w firmie z wykorzystaniem współczynnika tau Kendalla potwierdziła jej istotność statystyczną przy poziomie prawdopodobieństwa $p < 0,05$. Wartość wskaźnika tau Kendalla = 0,11, co

wskazuje, że istnieje dodatnia bardzo słaba zależność pomiędzy zmiennymi i wraz ze wzrostem zatrudnienia w przedsiębiorstwie rodzinnym wzrasta poziom elastycznych działań w budowaniu kultury organizacyjnej w firmie.

Przeprowadzone badania na grupie przedsiębiorstw rodzinnych pokazały ponadto, że najwyższy poziom elastycznych działań w zakresie budowania kultury organizacyjnej firmy występuje w przedsiębiorstwach, które funkcjonują na rynku od 6 do 10 lat, następnie w firmach funkcjonujących na rynku ponad 10 lat, a najniższy w firmach najmłodszych, które funkcjonują na rynku do 5 lat (tabela 2).

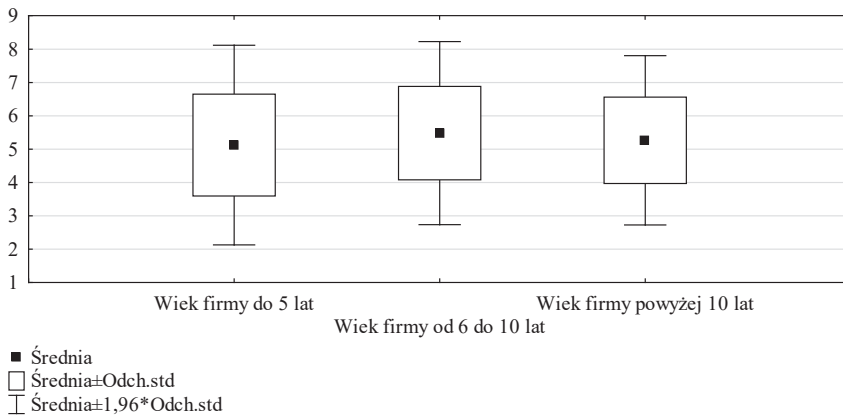
Tabela 2. Statystyki opisowe dla poziomu elastyczności w budowaniu kultury organizacyjnej przedsiębiorstw rodzinnych w podziale na wiek firmy, N=346

Wiek firmy (okres funkcjonowania firmy na rynku)	N	Średnia	Odch. Std.	Min.	Q25	Mediana	Q75	Maks.
Do 5 lat	72	5,13	1,53	1,00	4,00	5,00	6,00	7,00
Od 6 do 10 lat	91	5,48	1,40	2,00	4,00	6,00	7,00	7,00
Powyżej 10 lat	183	5,27	1,30	1,00	4,00	5,00	6,00	7,00

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych, które funkcjonują na rynku od 6 do 10 lat, poziom elastycznych działań w zakresie budowania kultury organizacyjnej firmy określany był na poziomie 5,48 w 7-stopniowej skali Likerta i poziom ten odchyła się od wartości przeciętnej o +/- 1,40 punktu. Minimalna wartość dla tych działań wskazywana była przez firmy 6–10-letnie na poziomie 2,00, natomiast maksymalna na poziomie 7,00. W przypadku firm działających na rynku powyżej 10 lat poziom elastycznych działań w zakresie budowania kultury organizacyjnej firmy określany był na poziomie 5,27 i poziom ten odchyła się od wartości przeciętnej o +/- 1,30 punktu, a w przypadku firm działających do 5 lat na poziomie 5,13 i poziom ten odchyła się od wartości przeciętnej o +/- 1,53 punktu. Minimalna wartość dla tych działań przez te dwie grupy firm wskazywana była na poziomie 1,00, natomiast maksymalna na poziomie 7,00. Potwierdzają to również statystyki pozycyjne, gdyż co najmniej 50% właścicieli firm działających od 6 do 10 lat oceniło poziom elastycznych działań w budowaniu kultury organizacyjnej firmy na poziomie do 6,00, a co najmniej 75% na poziomie do 7,00 w 7-stopniowej skali (tabela 2, rysunek 2).

Rysunek 2. Pozytywne statystyki opisowe dla poziomu elastyczności w budowaniu kultury organizacyjnej w firmach rodzinnych w podziale na wiek firmy, N=346



Źródło: opracowanie własne.

Badania na grupie polskich przedsiębiorstw rodzinnych wskazały również, że najwyższy poziom elastycznych działań w zakresie budowania kultury organizacyjnej firmy występuje w przedsiębiorstwach, w których władza jest wyłącznie w rękach założyciela firmy (pierwszego pokolenia). Niewiele niższy poziom deklarowano w przedsiębiorstwach, w których władza w firmie jest w rękach założyciela i kolejnego pokolenia jednocześnie, a najniższy w grupie firm, w których władza jest w rękach drugiego pokolenia (tabela 3).

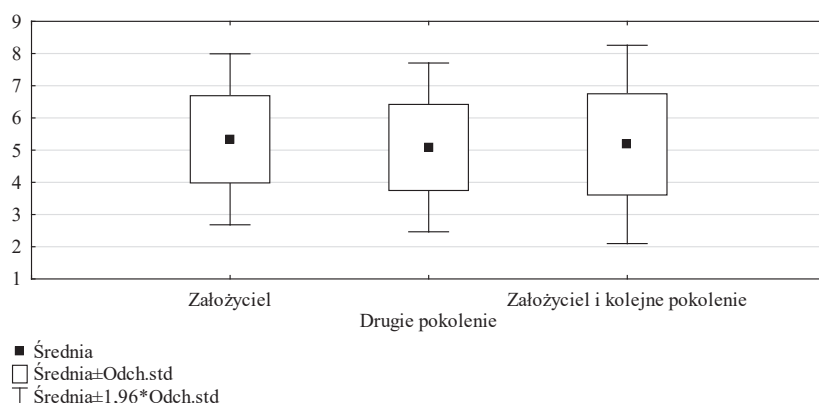
Tabela 3. Statystyki opisowe dla poziomu elastyczności w budowaniu kultury organizacyjnej przedsiębiorstw rodzinnych w podziale na władzę w firmie N=346

Władza w firmie jest w rękach	N	Średnia	Odch. Std.	Min.	Q25	Mediana	Q75	Maks.
Założyciela	272	5,34	1,35	1,00	4,00	5,00	6,50	7,00
Drugiego pokolenia	35	5,09	1,34	1,00	4,00	5,00	6,00	7,00
Założyciela i kolejnego pokolenia jednocześnie	39	5,18	1,57	1,00	4,00	5,00	7,00	7,00

Źródło: opracowanie własne.

Okazuje się, że w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych, w których władza jest w rękach pierwszego pokolenia (założyciela firmy) poziom elastycznych działań w zakresie budowania kultury organizacyjnej firmy określany był na poziomie 5,34 w 7-stopniowej skali Likerta i poziom ten odchyła się od wartości przeciętnej o +/- 1,35 punktu. W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych, w których władza jest w rękach pierwszego i kolejnego pokolenia, poziom elastycznych działań w zakresie budowania kultury organizacyjnej firmy określany był na poziomie 5,18 i poziom ten odchyła się od wartości przeciętnej o +/- 1,57 punktu, z kolei w przypadku firm, w których władza jest w rękach drugiego pokolenia, na poziomie 5,09, w 7-stopniowej skali Likerta i poziom ten odchyła się od wartości przeciętnej o +/- 1,34 punktu. Minimalna wartość dla tych działań, przez wyróżnione trzy grupy firm, wskazywana była na poziomie 1,00, natomiast maksymalna na poziomie 7,00 (tabela 3, rysunek 3).

Rysunek 3. Statystyki opisowe dla poziomu elastyczności w budowaniu kultury organizacyjnej przedsiębiorstw rodzinnych w podziale na władzę w firmie, N=346



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie i wnioski końcowe

Przeprowadzone badania w 2018 roku na grupie polskich przedsiębiorstw rodzinnych zaliczanych do sektora MSP wskazały, że na poziom elastyczności w budowaniu kultury organizacyjnej firm ma wpływ wielkość przedsiębiorstwa (wyrażana przez liczbę zatrudnianych pracowników). Okazuje się, że im więcej pracowników jest za-

trudnionych w firmie, tym wyższy jest poziom elastyczności w budowaniu kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie rodzinnym. Ponadto okazało się, że wiek firmy (wyrażany w latach funkcjonowania firmy na rynku) ma znaczenie w procesie budowania kultury organizacyjnej. Przedsiębiorstwa w „średnim” wieku, czyli funkcjonujące od 6 do 10 lat, wykazują najwyższy poziom elastyczności w budowaniu kultury organizacyjnej firmy rodzinnej. Doświadczenie w prowadzeniu działalności nie sprzyja według badań wzrostowi poziomu elastyczności wśród firm rodzinnych, wręcz przeciwnie, starsze firmy, funkcjonujące na rynku ponad 10 lat, wykazują nieco niższy poziom elastycznych działań w tym zakresie. Wyniki te potwierdzają badania przedstawione w literaturze [por. Masłyk-Musiał 2003, ss. 15–16], które wskazują wśród czynników determinujących elastyczność w organizacjach sprawność organizacyjną oraz fazę rozwoju. Na poziom elastyczności w budowaniu kultury organizacyjnej ma również wpływ władza w rękach odpowiedniego pokolenia w firmie. Najwyższy poziom wykazują te firmy rodzinne, w których władza jest wyłącznie w rękach pierwszego pokolenia, czyli założyciela firmy. Wynikać to może z faktu, iż w tego typu organizacjach na kulturę organizacyjną wpływają wartości rodzinne [por. Leal-Rodríguez, Albort-Morant, Martelo-Landroguez 2017; Portillo-Navarro, Clavel 2015] wprowadzane właśnie przez samego założyciela firmy.

Przeprowadzone badania niosą ze sobą implikacje dla praktyków zarządzania w postaci wskazania narzędzi pomiaru pozwalających identyfikować poziom elastyczności w budowaniu kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Przeprowadzone badania empiryczne dotyczyły przedsiębiorstw rodzinnych, jednak zdaniem autorki warto w przyszłości powtórzyć je na podobnej grupie firm nierodzinnych, co pozwoli na dokonanie szerszej analizy badanego zjawiska.

Bibliografia

Aparicio G., Basco R., Iturralde T., Maseda A. (2017), *An exploratory study of firm goals in the context of family firms: An institutional logics perspective*, "Journal of Family Business Strategy", vol. 8, iss. 3, pp. 157–169.

Belias D., Koustelios A. (2015), *Leadership style, job satisfaction and organizational culture in the Greek banking organization*, "Journal of Management Research", vol. 15, iss. 2, pp. 101–110.

Bertrand M., Johnson S., Samphantharak K., Schoar A. (2008), *Mixing family with business: A study of Thai business groups and families behind them*, "Journal of Financial Economics", vol. 88, pp. 466–498.

Bieto E., Gimeno A., Parada M.J. (2010), *Dealing with increasing family complexity to achieve transgenerational potential in family firms* [in:] M. Nordqvist, T.M. Zellweger (eds.), *Transgenerational entrepreneurship: Exploring growth and performance in family firms across generations*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 167–194.

Carr C., Bateman S. (2010), *Does culture count? Comparative performances of top family and non-family firms*, "International Journal of Cross Cultural Management", vol. 10, iss. 2, pp. 241–262.

Cichoń S., Turek I. (2017), *Wpływ kultury organizacyjnej na skuteczne zarządzanie w administracji publicznej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVIII, z. 11, cz. 1, ss. 235–246.

Corbetta G., Salvato C.A. (2004), *Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence*, "Entrepreneurship Theory and Practice", vol. 24, iss. 2, pp. 355–362.

de Mello A.M., Marx R., Salerno M. (2012), *Organizational structures to support innovation: how do companies decide?*, "RAI Revista de Administração e Inovação", vol. 9, iss. 4, pp. 5–21.

Duh M., Belak J., Milfelner B. (2010), *Core values, culture and ethical climate as constitutional elements of ethical behaviour: Exploring differences between family and non-family enterprises*, "Journal of Business Ethics", vol. 97, iss. 3, pp. 473–489.

Fletcher D., Melin L., Gimeno A., (2012), *Culture and values in family business – A review and suggestions for future research*, "Journal of Family Business Strategy", vol. 3, iss. 3, pp. 127–131.

Galunic C., Rodan S., (1998), *Resources recombination in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation*, "Strategic Management Journal", vol. 19, iss. 12, pp. 1193–1201.

Habbershon T.G., Williams M.L., MacMillan I.C. (2003), *A unified systems perspective of family firm performance*, "Journal of Business Venturing", vol. 18, iss. 4, pp. 451–465.

Heck R., Danes S., Fitzgerald M., Haynes G., Jasper C., Schrank H., Stafford K., Winter M. (2006), *The family's dynamic role within family business entrepreneurship* [in:] P.Z. Poutziouris, K.X. Smyrnios, S.B. Klein (eds.), *Handbook of research on family business*, Edward Elgar, Cheltenham-Northampton, pp. 80–105.

Hernández-Linares R., Sarkar S., López-Fernández M. C. (2017), *How has the family firm literature addressed its heterogeneity through classification systems? An integrated analysis*, "European Journal of Family Business", vol. 7, iss. 1–2, pp. 1–13.

Jeżak J. (2014b), *Przedsiębiorczość rodzinna na świecie – rola i znaczenie oraz cechy specyficzne* [w:] J. Jeżak (red.), *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, ss. 13–23.

Kamasaka R., Yavuzb M., Karagullec A.O., Agcad T. (2016), *Importance of Strategic Flexibility on the Knowledge and Innovation Relationship: An Emerging Market Study*, "Procedia – Social and Behavioral Sciences", vol. 229, pp. 126–132.

Kinnunen U., Mauno S., Guerts S., Dikkers J. (2005), *Work – family culture in organizations: Theoretical and empirical approaches* [in:] S. Poelmans (ed.), *Work and family: an international research perspective*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, New York, pp. 87–120.

Kładkiewicz I. (2015), *System nadzoru w firmie rodzinnej*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

Korombel A., Nowicka-Skowron M. (2017), *Innowacje i działalność innowacyjna polskich przedsiębiorstw w świetle krajowych i zagranicznych badań*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, t. 18, nr 4, ss. 9–19.

Leal-Rodríguez A., Albort-Morant G., Martelo-Landroguez S. (2017), *Links between entrepreneurial culture, innovation, and performance: The moderating role of family firms*, "International Entrepreneurship and Management Journal", vol. 13, iss. 3, pp. 819–835.

Lemańska-Majdzik A., Shulgina L. (2018), *Organizational Flexibility in Entrepreneurial Intentions - the Potential of Future Entrepreneurs* [in:] M. Okręglicka, A. Korombel, A. Lemańska-Majdzik (eds.) *Proceedings of the 2nd International Conference Contemporary Issues in Theory and Practice of Management*, CITPM 2018, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, pp. 337–344.

Lumpkin G.T., Bringham K.H., Moss T.W. (2010), *Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses*, "Entrepreneurship and Regional Development", vol. 22, iss. 3–4, pp. 241–264.

Masłyk-Musiał E. (2003), *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Merino F., Monreal-Perez J., Sanchez-Marin G. (2015), *Family SMEs' internationalization: Disentangling the influence of familiness on Spanish firms' export activity*, "Journal of Small Business Management", vol. 53, iss. 4, pp. 1164–1184.

Miller D., Le Breton-Miller I., Lester R.H. (2011), *Family and lone founder ownership and strategic behaviour: social context, identity, and institutional logics*, "Journal of Management Studies", vol. 48, iss. 1, pp. 1–25.

Okręglicka M. (2018), *Potencjał proaktywności a kształtowanie intencji przedsiębiorczych z perspektywy doświadczeń w przedsiębiorczości rodzinnej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIX, cz. 3, z. 7, ss. 11–23.

Otola I., Tylec A. (2017), *Elastyczność zasobów przedsiębiorstwa w kontekście posiadanych aktywów*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 463, ss. 97–106.

Peng X.B., Liu Y.L., Lin Y. (2015), *The Impact of Environment Uncertainty and Effectual Flexibility on Entrepreneurial Resource Combination: The Moderating Effect of Entrepreneurial Self-efficacy*, "Frontiers of Business Research in China", vol. 9, iss. 4, pp. 559–575.

Ramadani V., Hoy F. (2015), *Context and uniqueness of family business* [in:] L.P. Dana, V. Ramadani (eds.), *Family businesses in transition economies*, Springer.

Sanchez-Marin G., Portillo-Navarro M.J., Clavel J.G. (2016), *The influence of family involvement on tax aggressiveness of family firms*, "Journal of Family Business Management", vol. 6, iss. 2, pp. 143–168.

Schein E. (1995), *The role of the founders in creating organizational culture*, "Family Business Review", vol. 8, iss. 3, pp. 221–238.

Sharma P., Manikutty S. (2005), *Strategic divestments in family firms: Role of family structure and community culture*, "Entrepreneurship Theory & Practice", vol. 29, iss. 3, pp. 293–311.

Short J.C. (2012), *Defending Family Business Research, The Role of Authors as Defense Attorneys*, "Family Business Review", vol. 25, pp. 367–373.

Ślusarczyk B., Baryń M. (2016), *Diagnosis of the situation of family business in Poland*, „Modern Management Review”, vol. 21, iss. 23, pp. 139–149.

Sobiecki R., Kargul A., Kochanowska J. (2014), *Przedsiębiorstwo rodzinne – definicje i stan wiedzy* [w:] Sobiecki R. (red.), *Przedsiębiorstwo rodzinne w globalnej gospodarce*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa, ss. 13–36.

Sułkowski Ł. (2011), *Definicje i typologie małych firm rodzinnych – wnioski z badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 6, ss. 9–22.

Tomski P. (2011), *Programowanie przyszłości biznesu w oparciu o więzi rodzinne - wybrane problemy sukcesji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 7, ss. 137–150.

Zahra S.A (2005), *Entrepreneurial risk taking in family firms*, "Family Business Review", vol. 18, iss. 1, pp. 23–40.

Ewa Więcek-Janka*

Politechnika Poznańska

Wydział Inżynierii Zarządzania

Rafał Mierzwik

Politechnika Poznańska

Wydział Inżynierii Zarządzania

Alicja Hadryś-Nowak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Wydział Gospodarki Magazynowej

Sprawiedliwość jako podstawowa wartość dla przedsiębiorstw rodzinnych

Justice as a Basic Value for Family Enterprises

Abstract: The article presents the concept of justice as a basic value in family enterprises. The results of the research conducted among four generations of business families ($n = 144$) were presented. In each of the surveyed generations, justice was recognized as the most important value.

Key words: family business, values, justice

* ewa.wiecek-janka@put.poznan.pl

Wstęp do dyskusji na temat wartości w zarządzaniu

Podejmowane przez przedsiębiorców działania biznesowe opierają się na pewnych wspólnych wartościach, co opisali badacze przedsiębiorczości rodzinnej [Simon, Marques, Bikfalvi i in. 2012, ss. 132–146].

Przez pojęcie „wartość” rozumieć można – jak podaje *Słownik języka polskiego* – ocenę dowolnego przedmiotu rzeczywistości dokonaną przez podmiot działania ze względu na określone kryterium [Drabik, Kubiak-Sokół, Sobol 2017]. Gdy ocena ta ma wydźwięk pozytywny, wartość taką możemy nazwać – jak to proponuje autor *Małej encyklopedii prakseologii i teorii organizacji* – „wartością dodatnią”, zaś gdy ocena ma wydźwięk negatywny, wówczas nazwać ją można „wartością ujemną” [Pszczółowski 1978]. Wartość nie jest w takim ujęciu atrybutem przedmiotu rzeczywistości, lecz efektem oceny podmiotu działania.

Często okazuje się, że pozytywne oceny pewnego przedmiotu rzeczywistości są wspólne dla różnych grup ludzi. Te wspólne oceny stają się niekiedy podstawą tworzenia systemów normatywnych bądź aksjonormatywnych [Więcek-Janka 2019].

Zdefiniowanie pojęcia „wartość” nie jest łatwe. Przyjmuje się, że jest ono podstawową kategorią nauki o wartościach (aksjologii) i – jak to określa M. Łobocki – oznacza „to wszystko, co uchodzi za ważne i cenne dla jednostki i społeczeństwa oraz jest godne pożądania, co łączy się z pozytywnymi przeżyciami i stanowi jednocześnie cel dążeń ludzkich” [Łobocki 1993, s. 125]. Podobnie termin ten zdefiniował S. Kowalczyk, twierdząc, że „wartością jest to, co jest przedmiotem pożądania, co jest upragnione przez człowieka, co jest celem jego zabiegów” [Kowalczyk 2011, s. 142]. J. Mariański i W. Zdaniewicz określają tym terminem wszystko to, co jest przedmiotem potrzeb, postaw, dążeń i aspiracji człowieka, wartością może więc być „przedmiot materialny, osoba, instytucja, idea, rodzaj działania” [Mariański, Zdaniewicz 1991, s. 175].

Pojęciem definiowanym również głównie na polu aksjologii jest system wartości. System taki można interpretować jako zbiór wartości określających podmiot poznania uszeregowany według ważności. Proponowana definicja jest spójna z cybernetycznym pojmowaniem systemu, który w tym ujęciu rozumiany jest jako zbiór elementów i relacji między nimi [Kempista 1973, ss. 430–431]. Poszczególne wartości są elementami tego systemu, a ich uporządkowanie (rangowanie) określa szczególny typ relacji między nimi.

Jedną ze specyficznych cech wartości jest to, że charakteryzuje się ona zmiennością w czasie. Dla określonej jednostki zmiany mogą być tak daleko idące, że to,

co niegdyś uważane było za wartość negatywną staje się dziś wartością pozytywną [Millsap, Hartog 1988, ss. 574–584]. Terminem „wartość” określa się również to, co jest przedmiotem względnie trwałych pragnień, które same w sobie stanowią dobro [Stoner, Freeman, Gilbert 2001, s. 630]. Analiza cyklu życia jednostek wykazała, że przy innych czynnikach niezmiennych, jednym z klasycznych przejawów dojrzewania są zmiany w obrębie wyznawanego systemu wartości.

Pomiędzy wartościami a celami działania jednostek występuje silna korelacja. Związek ten już na poziomie definicyjnym określa S.H. Schwartz, który przez wartość rozumie pożądane i ponadsytuacyjne cele, zmieniające się w zakresie ważności i będące przewodnimi zasadami życia jednostek [Schwartz, Melech, Lehmann i in. 2001, ss. 701–703]. W przedstawionym ujęciu wartości traktowane są jako pewien specyficzny cel. Wartość jest zatem ponadczasowym, zamierzonym efektem działania jednostek.

Podstawowe wartości przedstawione w dwóch perspektywach: pozytywnej i negatywnej, a szczególnie ważne w kontekście organizacyjnym, to:

- sprawiedliwość – niesprawiedliwość,
- zaufanie – brak zaufania,
- zaangażowanie – brak zaangażowania,
- integracja – dezintegracja,
- satysfakcja – brak satysfakcji,
- intensyfikacja – stagnacja,
- lojalność – zdrada,
- bezpieczeństwo i higiena pracy – niebezpieczeństwo,
- możliwość rozwoju – ograniczanie rozwoju,
- promowanie – dyskryminowanie [Bugdol 2006, s. 7].

Przedsiębiorstwa tworzą wartość na rzecz klientów w wymiarze ekonomicznym, emocjonalnym oraz społeczno-etycznym. Wartość zmienia się wraz z rozwojem relacji z klientami. Za wartościowe uznawane są te relacje, które pozwalają gromadzić niezbędne zasoby i ułatwiają do nich dostęp [Marshall 2004, s. 128].

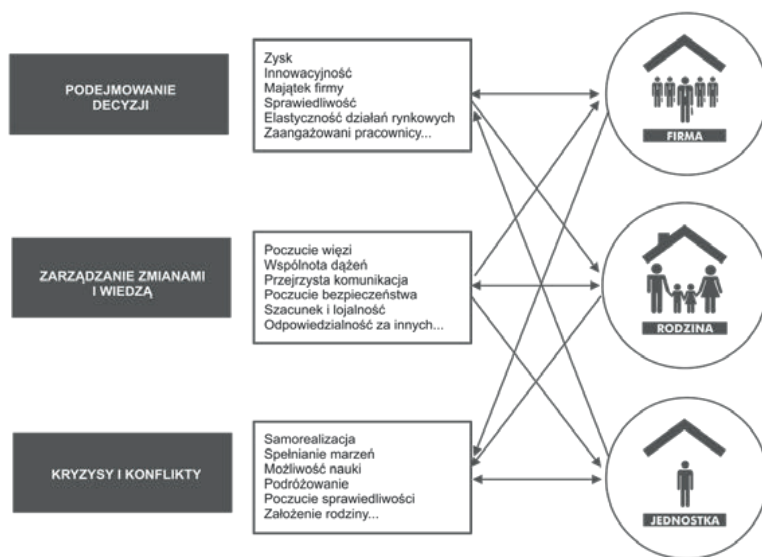
Wartości wydają się być kluczowymi zasobami rodziny, często implementowanymi do sfery biznesowej. Celem opracowania jest wykazanie, które wartości stanowią sedno przedsiębiorczości rodzinnej. Wywiady indywidualne ze 144 członkami polskich rodzin biznesowych przeprowadzone w 2017 r.¹ pozwoliły opracować profile wartości dla każdego badanego pokolenia członków przedsiębiorstw rodzinnych.

1 Część badań zaprezentowano na Międzynarodowej Konferencji Naukowej „Firmy Rodzinne” zorganizowanej przez SAN w Łodzi 15–17 maja 2018 r.

Wartości w przedsiębiorstwach rodzinnych

W przedsiębiorstwie rodzinnym występują trzy systemy wartości, które, kiedy są zbieżne, działają w sposób synergiczny. Oznacza to, że cele firmy, rodziny i jednostek są tożsame, a członkowie systemów składowych działają według podobnych reguł, dążąc do ich realizacji, dzięki czemu wzajemnie się wspierają. Wartości biznesowe, rodzinne i indywidualne są nieodłączne do sprawnego działania firmy na wielu płaszczyznach [Więcek-Janka 2019]. Funkcjonowanie jednostek w kilku obszarach jednocześnie: w rodzinie, w biznesie, w otoczeniu, ujawnia określone potrzeby, a te z kolei uruchamiają procesy motywacyjne ukierunkowujące działanie ludzi na ich zaspokojenie [Griffin 1998, Więcek-Janka 2013]. Na końcu tego procesu jednostki poddają ocenie uzyskane zaspokojenie, określając np. czy włożona energia w działanie została zwrócona, czy podział zasobów jest sprawiedliwy itd. E. Więcek-Janka powiązała obszary przedsiębiorstwa rodzinnego z wartościami (zob. rysunek 1) [Więcek-Janka 2019].

Rysunek 1. Model wartości w przedsiębiorstwach rodzinnych



Źródło: [Więcek-Janka 2019].

Nadrzędną wartością wymienianą w dyskusjach nad firmami rodzinnymi jest sprawiedliwość, a dokładniej: subiektywne poczucie sprawiedliwości [Keye 1991,

ss. 21–44, Danes, Rueter, Kwon i in. 2002, ss. 31–43, Fahed-Sreih 2018]. Owo poczucie sprawiedliwości daje możliwość kształtowania wewnątrzrodzinnych i wewnątrz-biznesowych relacji. Sprawiedliwe postępowanie właściciela firmy – zarówno wobec członków rodziny, jak i pracowników pochodzących spoza rodziny – to fundament budowania zdrowej organizacji, czyli koncepcji SEW (ang. *socio-emotional wealth*).

Równie często wymienianą w literaturze przedmiotu wartością jest identyfikacja z firmą rodzinną, np. z nazwiskiem rodziny, marką rodzinną [Miller, LeBreton-Miller 2006, ss. 73–87, Vallejo 2008, ss. 261–279]. Według J.A. Davisa i jego współpracowników, identyfikacja ma miejsce, gdy menedżerowie określają się w kategoriach członkostwa w organizacji oraz akceptują jej misję i wizję [Gersick, Davis, Hampton i in. 1997]. Identyfikacja jest jednym z bezpośrednich wymiarów podejścia SEW i jako taka została wyróżniona przez P. Berrone’a oraz jego zespół, a odnosi się do: poczucia przynależności, osobistego przypisania do sukcesu firmy i dumy z uczestnictwa w działaniach firmy [Berrone, Cruz, Gómez-Mejía 2012, ss. 258–279]. Wartość identyfikacji leży również u podstaw znaczenia firmy rodzinnej dla członków rodziny – bycie członkiem rodziny może im pomóc w określeniu tego, kim są. Identyfikacja wzmacnia inną wartość – altruizm, ponieważ kiedy menedżerowie identyfikują się z organizacją, chętniej angażują się w altruistyczne i spontaniczne zachowania obywatelskie [Gersick, Davis, Hampton i in. 1997]. Zagadnienie altruizmu poruszane jest w literaturze zarządczej dla firm rodzinnych [Miller, LeBreton-Miller 2006, ss. 73–87, Zahra, Hayton, Neubaum i in. 2008, ss. 1035–1054]. Altruizm można określić jako bezinteresowną troskę, poświęcenie dla innych bez spodziewania się uzyskania korzyści z tego tytułu [Corbetta, Salvato 2004, ss. 355–362]. Zgodnie z koncepcją SEW altruizm może być fundamentem mocnych więzi społecznych [Berrone, Cruz, Gómez-Mejía 2012, ss. 258–279]. Powstają one w wyniku promowania działań społecznych na poziomie społeczności oraz budowania silnych relacji poza rodzinną firmą z innymi instytucjami i dostawcami, których podstawą są: sprawiedliwość, zaufanie i wzajemność.

Kolejną wartością, o której mówi się, poruszając problematykę zarządzania firmami rodzinnymi, jest kolektywizm [Eddleston, Kellermans 2007, ss. 545–565, Miller, LeBreton-Miller 2006, ss. 73–87]. Definiuje się to pojęcie jako podporządkowanie celów osobistych celom grupy, w tym rodziny [Triandis 1995, Gersick, Davis, Hampton i in. 1997].

Inną wspólną wartością jest zaangażowanie [Eddleston, Kellermans 2007, ss. 545–565, Vallejo 2008, ss. 261–279]. Należy je traktować jako chęć zrobienia tego, co najlepsze dla rodziny i biznesu [Miller, Le Breton-Miller 2006, ss. 73–87]. Zaan-

gażowanie w organizację biznesu można uznać za wielowymiarową konstrukcję również innych wartości [Mayer, Schoorman 1992, ss. 671–684]. Jedną z nich jest zobowiązanie do kontynuacji funkcjonowania firmy rodzinnej i odnosi się do chęci pozostania w organizacji. Zaangażowanie wartościowe związane jest natomiast z akceptacją celów organizacji, co sprawia, że jest ściśle połączone z wymienioną wcześniej identyfikacją [Gersick, Davis, Hampton i in. 1997].

Z punktu widzenia założyciela firmy istnieje również specjalne odniesienie do wartości, jaką jest rodzinność przez pokolenia [Gersick, Davis, Hampton i in. 1997]. Międzygeneracyjność została zdefiniowana jako dążenie rodzin biznesowych do odnoszenia sukcesów przez pokolenia [Lansberg 1999, Ward 2004]. Implikuje ona tym samym działania długoterminowe, łącznie z przekazaniem firmy następnemu pokoleniu.

Ostatnią wyróżniającą wartością wymienianą w literaturze dotyczącej zarządzania jest odpowiedzialność i podział zaangażowania w działalność biznesową [Eddleston, Kellermans 2007, ss. 545–565, Sandberg, Robinson Jr., Pearce II 2001].

D. Miller i I. LeBreton-Miller uznają, że zarządzanie przyczynia się do podejmowania odpowiedzialnych decyzji z powodu emocjonalnego i finansowego przywiązania do firmy [Miller, LeBreton-Miller 2006, ss. 73–87]. Poczucie obowiązku najczęściej dotyczy właściciela, który uważa, że jest odpowiedzialny za los przedsiębiorstwa i rodziny [Gersick, Davis, Hampton i in. 1997].

Sprawiedliwość jako podstawowa wartość dla przedsiębiorstw rodzinnych

Sprawiedliwość to podstawowa wartość etyczna. Platon twierdził, że człowiek zidentyfikował sprawiedliwość, odnosząc się do karania (sprawiedliwość wyrównująca) oraz w odniesieniu do dóbr (sprawiedliwość rozdzielająca). Dobra są różne – począwszy od finansowych poprzez materialne, a na emocjonalnych i psychologicznych kończąc. Problem dotyczy nie tylko wyboru zasad podziału dóbr (według zasług, wkładu, potrzeb), ale przede wszystkim postrzegania sprawiedliwości [Bugdol 2006]. W przedsiębiorstwach rodzinnych występuje interferencja obszarów interakcji i relacji międzyludzkich, czasami pojawiają się też sprzeczne potrzeby i konflikty. Sprawiedliwość jest więc wartością, która decyduje o prawidłowym funkcjonowaniu obu systemów: zarówno firmy, jak i rodziny.

Dyskurs na temat sprawiedliwości, a dokładnie jej braku, został uwzględniony w teorii niesprawiedliwości J.S. Adamsa, przez innych badaczy zwanej również „teorią sprawiedliwości” [Adams 1965, ss. 267–299, Chmiel 2003, Karaś 2004, Michałkiewicz 2009, ss. 3–16]. Teoria ta nazywana jest także czasami „teorią niesłuszności” [Goodman 1983, Friedman 1983, Grzelak 1989].

Istotą teorii niesprawiedliwości są posiadane i prezentowane przez jednostki cechy (atrybuty), np. cechy osobowości, doświadczenie, wiedza, kompetencje (jest ich nieskończenie wiele). Problem niesprawiedliwości pojawia się m.in. wtedy, gdy tylko właściciel atrybutu uważa, że jest on istotny dla innych w procesie wymiany, a druga strona traktuje go jako nieważny i działa zgodnie z tym przekonaniem. Przykładem takiej sytuacji może być relacja: właściciel firmy rodzinnej i sukcesor, w której właściciel uważa, że zdobyte doświadczenie za granicą jest nieistotne podczas wyboru sukcesora, a ten ostatni traktuje je jako ważny czynnik tego procesu.

Według J.S. Adamsa niesprawiedliwość pojawia się, kiedy jednostka spostrzega, że stosunek jej wyników do wkładu oraz stosunek wyników i wkładu innej jednostki są nierówne [Adams 1965, ss. 267–299, Michałkiewicz 2009, ss. 3–16]. Występują dwie możliwości: pierwsza, gdy stosunek wyniku do wkładu jednostki jest mniejszy niż stosunek wyniku do wkładu innej jednostki oraz druga, gdy ten stosunek dla jednostki jest większy niż dla innej jednostki. Pojawienie się poczucia niesprawiedliwości jest możliwe wtedy tylko, gdy obie jednostki są w bezpośredniej relacji lub gdy są one w relacji z trzecią stroną [Michałkiewicz 2009, ss. 3–16].

Z kolei poczucie sprawiedliwości występuje, gdy jednostka spostrzega, że te stosunki są sobie równe. Sytuacja taka ma miejsce, gdy jednostka ocenia, że zarówno wynik, jak i wkład jej oraz innej jednostki są równe lub gdy spostrzega, że wyniki innej jednostki są wyższe lub niższe niż jej, ale jej wkład jest odpowiednio wyższy lub niższy [Michałkiewicz 2009, ss. 3–16]. Zarówno sformułowanie tych proporcji, jak i ich porównywanie jest subiektywne i oparte na odczuciach.

Obok teorii J.S. Adamsa wymienia się jeszcze w literaturze przedmiotu teorię sprawiedliwości dystrybtywnej G. Homansa i teorię sprawiedliwej płacy E. Jaguesa [Homans 1961, Jagues 1961]. Również według R. Ingardena wartością nadrzędną jest sprawiedliwość [Ingarden 1989, s. 259]. Na podstawie sprawiedliwości kształtują się wartości pozostałe, takie jak zaufanie czy lojalność.

Sprawiedliwość przedstawiana jest zasadniczo jako:

- wartość obiektywna – w tym ujęciu jest cechą przysługującą zarówno jednostkom (osoba sprawiedliwa), jak i instytucjom, oraz działaniom;

- sprawiedliwość dystrybucyjna – uznaje się, że każdego człowieka należy traktować jak równego innym;
- zasada bezstronności – nakazuje ona wyzbycie się uprzedzeń;
- sprawiedliwość restrybucyjna – wiąże się z zasadą dążenia do równowagi, np. naprawianie krzywdy wyrządzonej drugiemu lub przywrócenie stanu sprzed zdarzenia (np. konfliktu);
- sprawiedliwość proceduralna – odnosi się do stosowania i respektowania praw [Bugdol 2006].

Subiektywne poczucie sprawiedliwości (czy też niesprawiedliwości) zależy w dużej mierze od komunikacji społecznej. W procesach komunikacji, a tym samym w wymianie zasobów, szczególnego znaczenia nabiera potrzeba i odczucie sprawiedliwości. Odniesienie tej zasady do funkcjonowania firm rodzinnych pokazuje, że funkcjonując jednocześnie w rodzinie i biznesie, jednostki z jednej strony nauczyły się korzystać z wartości wypracowanej (np. wysoki standard życia), ale jednocześnie zwracają uwagę na potrzeby innych członków biznesu (zarówno rodziny, jak i pochodzących spoza niej), uznając, że wspólny dobrostan (SEW) jest w stanie zapewnić rodzinie egzystencję i zadowolenie oraz utrzymać takie warunki.

Sprawiedliwość jest ponadto czynnikiem motywacyjnym. Realizacja potrzeb przyczynia się do wzrostu motywacji, co z kolei skutkuje większą wydajnością pracy [Bugdol 2006]. A. Rajan i S. Harris podkreślają, że poczucie sprawiedliwości nabiera szczególnego znaczenia w przedsiębiorstwach charakteryzujących się wysoką złożonością, a firmy rodzinne niewątpliwie do takich należą [Rajan, Harris 2003, s. 73].

Wartości wskazywane w literaturze jako kluczowe to: sprawiedliwość, zaufanie, lojalność. Między zaufaniem a sprawiedliwością w organizacji występuje silna korelacja. Podkreśla się, że: po pierwsze – sprawiedliwość i zaufanie to kluczowe siły napędowe biznesu, a po drugie – poczucie sprawiedliwości jest znacząco silniejsze od racjonalności [Ambrose, Schminke 2003, ss. 295–305].

Wśród negatywnych przejawów konfliktów bodaj najbardziej dla wszelkich organizacji destruktywne są tzw. zachowania kontrproduktywne. Do najważniejszych przyczyn zachowań kontrproduktywnych M.L. Ambrose z zespołem, na podstawie przeprowadzonych badań, zaliczył:

- niesprawiedliwość (59,8%),
- poczucie bezsilności (19,7%),
- nudę (10,7%),
- frustrację organizacyjną (6,6%),

- usprawnianie sobie pracy (1,6%),
- inne (1,6%) [Ambrose, Seabright, Schminke 2002, s. 958].

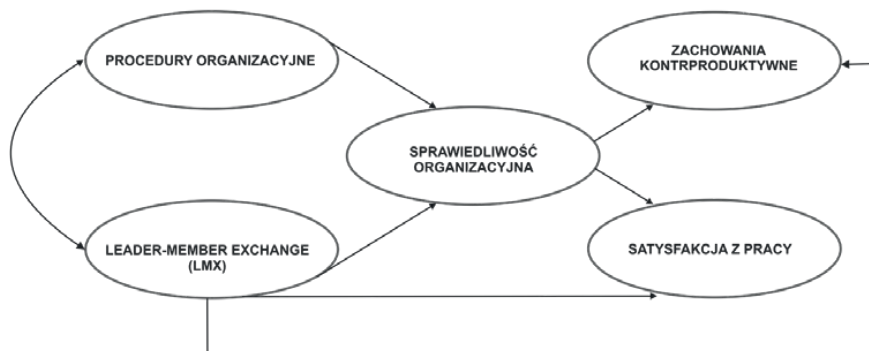
Narastanie konfliktu między pracownikiem a organizacją w skrajnym przypadku prowadzić może do kryzysu, którego efektem jest rozbitcie relacji i odejście z pracy. Na niesprawiedliwość jako główną przyczynę dobrowolnych odejść z organizacji wskazują ponadto m.in. I.B. Hassan, L. Firth z zespołem oraz C.-C. Chang i A.J. Dubinsky [Hassan 2008, ss. 437–466, Firth, Mellor, Moore i in. 2004, ss. 170–187, Chang, Dubinsky 2005, s. 53].

D. Turek i jego zespół opracowali model sprawiedliwości w środowisku pracy, uwzględniając także to, że poziom jej odczuwania w miejscu pracy wpływa na wiele różnych zachowań organizacyjnych istotnych dla ogólnej efektywności i konkurencyjności [Turek, Wojtczuk-Turek, Horodecka 2014, ss. 113–139]. Za szczególnie ważne w tym aspekcie uznaje się:

- dobrostan psychiczny czy poczucie satysfakcji z pracy [Schmitt, Dorfel 1999, ss. 443–453];
- zaangażowanie, produktywność, zachowania obywatelskie [Kłusek-Wojciszke 2009, ss. 11–21];
- zaufanie, kooperację, gotowość do odejścia z pracy [Cohen-Charash, Spector 2001, ss. 278–321, Colquitt, Conlon, Wesson Colquitt i in. 2001, ss. 425–445];
- sabotaż [Ambrose, Seabright, Schminke 2002, ss. 947–965];
- dzielenie się wiedzą [Park, Yeon Son, Lee i in. 2009, ss. 180–184];
- zachowania innowacyjne [Young 2012];
- wypalenie zawodowe [Liljégren, Ekberg 2009, ss. 43–51].

Uwaga badaczy nie koncentruje się jednak wyłącznie na wyjaśnianiu sposobu, w jaki proces kategoryzacji sprawiedliwościowej tłumaczy postawy i działania pracowników, ale starają się oni również diagnozować motywy i uwarunkowania pojawiania się tego rodzaju sądów [Gilliland, Steiner 2001, ss. 124–137, Nowakowski, Conlon 2005, ss. 4–29]. Jest to o tyle istotne, że pozwala zrozumieć, dlaczego np. różne osoby z tej samej organizacji postrzegają te same zjawiska w miejscu pracy w sposób odmienny i w związku z tym wykazują większą lub mniejszą gotowość do aktywności na rzecz dobra organizacji [Turek, Wojtczuk-Turek, Horodecka 2014, ss. 113–139]. Opracowano model badawczy określający relacje między zmiennymi i ich wpływ na sprawiedliwość organizacyjną (zob. rysunek 2).

Rysunek 2. Model sprawiedliwości organizacyjnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Turek, Wojtczuk-Turek, Horodecka 2014, ss. 113–139].

Dowodem na to, jak istotne jest poczucie sprawiedliwości – zwłaszcza w przedsiębiorstwach rodzinnych – są wyniki przeprowadzonych w 2017 r. badań [Więcek-Janka 2018, ss. 23–41]. Celem ich było znalezienie istotnych podobieństw i różnic w wartościach członków rodzin biznesowych z różnych pokoleń. Udało się to zamierzenie zrealizować, ale szczególnie ważne okazały się zidentyfikowanie oraz ocena przez różne pokolenia jednej z najważniejszych wartości – poczucia sprawiedliwości. Badaniami objęto cztery pokolenia opisane w literaturze jako generacja BB (ang. *Baby Boomers*) i generacje X, Y i Z. Badania zrealizowano metodą wywiadu indywidualnego z właścicielami i sukcesorami polskich przedsiębiorstw rodzinnych [Więcek-Janka 2018, ss. 23–41].

Baby Boomers, czyli pokolenie BB, zidentyfikowano jako osoby urodzone w czasie dużego wyżu demograficznego, głównie po II wojnie światowej. W literaturze przyjmuje się, że należący do tego pokolenia ludzie urodzili się w latach 1946–1964, co oznacza, że najstarsi przedstawiciele tej generacji w 2018 r. skończą 72 lata, najmłodszy zaś – 54 lata.

Właściciele firm rodzinnych z pokolenia X są obecnie najbardziej liczną grupą. W literaturze przedmiotu znaleźć można kilka zbliżonych dat, które określają przedział wiekowy wyznaczający przynależność do tej generacji. W literaturze polskiej często pojawiającym się zakresem są lata 1965–1981². Obecnych 37-latków i 53-latków należy uważać za osoby znajdujące się na skraju tego przedziału [Smolbik-Jęćmien 2013, ss. 191–202, Więcek-Janka 2018, ss. 23–41].

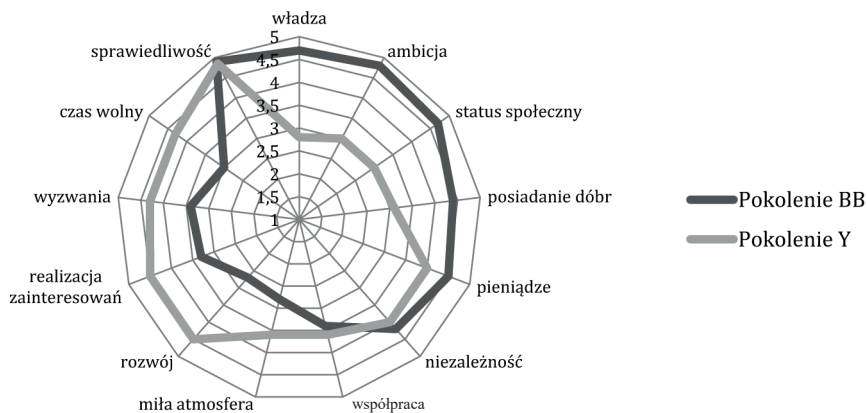
² Literatura zachodnia podaje inne datowania, wskazując, że 1977 r. jest datą graniczną. W Polsce, ze względu na sytuację polityczną, jako granicę wyznacza się 1981 r. będący datą szczególnie istotną w najnowszej historii naszego kraju.

Przedstawiciele generacji Y stanowią coraz liczniejszą grupę osób zaangażowanych w działalność biznesów rodzinnych. Są sukcesorami lub założycielami własnych przedsiębiorstw. W literaturze określa się tę grupę mianem „pokolenia millenialsów” [Smolbik-Jęczmień 2013, ss. 191–202]. Przyjęto, że generacja Y to osoby urodzone po 1981 r., nie później jednak niż w 1995 r. Tym samym otrzymano podobną grupę roczników przypadającą na jedną generację.

Przedstawiciele generacji Z to wyzwanie dla sukcesji w kolejnej dekadzie XXI w. Za pokolenie Z uznano osoby urodzone po 1995 r., lecz nie później niż w 2012 r. [D. Stillman, J. Stillman 2017, Więcek-Janka 2018, ss. 23–41, Drop, Maćkiewicz 2012].

Analiza porównawcza wartości pokolenia nestorów i sukcesorów w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych ($n = 44$) pozwoliła na opracowanie właściwych dla nich profili wartości. Pierwszy profil obejmował wartości pokolenia BB jako nestorów i pokolenia Y jako sukcesorów. Na rysunku przedstawiono graficzną reprezentację profilu, na którym można zidentyfikować wartości antagonistyczne dla obu pokoleń (zob. rysunek 3). Oba pokolenia łączy jedna wartość, z medianą w obu przypadkach na poziomie ok. 4,8, i jest to sprawiedliwość, pozostałe wartości oceniono ze znaczącymi różnicami [Więcek-Janka 2018, ss. 23–41].

Rysunek 3. Różnice w wartościach pokolenia BB i Y będące podłożem konfliktów



Źródło: opracowanie własne.

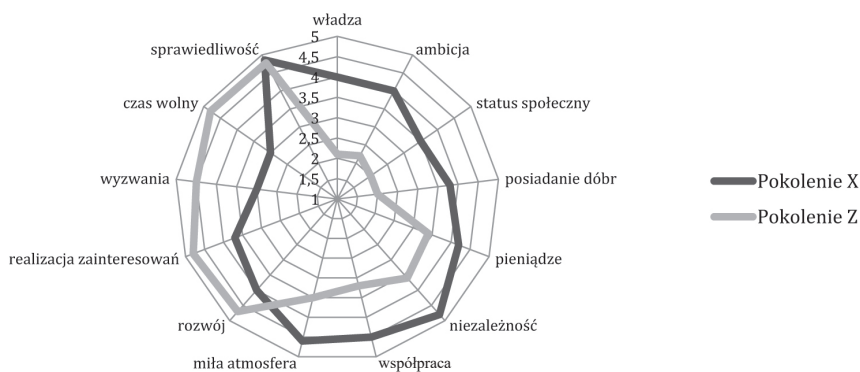
Opracowany dla kolejnych dwóch pokoleń: nestorów z pokolenia X i sukcesorów z pokolenia Z, profil różnic wartości charakteryzujących obie generacje pokazał, że

– podobnie jak w przypadku pokoleń: BB i Y – wartością najważniejszą i wysoko ocenianą jest sprawiedliwość – mediana powyżej 4,9 i 4,7 (zob. rysunek 4).

W czterech badanych pokoleniach zidentyfikowano obszary konfliktu wartości, ale również wskazano, jak ważną wartością dla pokoleń z rodzin biznesowych jest sprawiedliwość (część wyników opublikowano w 2018 r. w czasopiśmie naukowym pt. „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” wydawanym przez SAN) [Więcek-Janka 2018, ss. 23–42]. Poczucie sprawiedliwości można uznać w firmach rodzinnych za kluczową wartość, na podstawie której budowane są pozostałe.

Zachowanie poczucia sprawiedliwości w kontekście sukcesji związane jest z kształtowaniem relacji i poziomem komunikacji międzygeneracyjnej. Doprowadzenie do odczuwania niesprawiedliwości łączy się z odczuwaniem jawnego konfliktu, co ogranicza możliwości skutecznego wykorzystania przez firmę rodzinną potencjału swoich pracowników, zarówno tych najmłodszych, jak i tych dojrzałych. Konflikt międzypokoleniowy utrudnia komunikację oraz współpracę i dotyczy to obu stron sporu. Znane są przypadki polskich firm rodzinnych, w których pokolenie sukcesorów wystąpiło na drogę sądową z pokoleniem założycieli (własnych rodziców). Należy pamiętać, że różnice pokoleniowe są immanentną cechą natury człowieka, stąd wniosek, że bardzo ważna jest tolerancja i akceptacja różnorodności pokoleniowej.

Rysunek 4. Różnice w wartościach pokolenia X i Z będące podłożem konfliktów



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

W przedsiębiorstwie rodzinnym mamy do czynienia z trzema systemami wartości, które – kiedy są zbieżne – działają w sposób synergiczny. Oznacza to, że cele firmy, rodziny i jednostek są tożsame, a członkowie systemów składowych działają według podobnych reguł w dążeniu do realizacji tych celów, w wyniku czego wzajemnie się wspierają. Wartości biznesowe, rodzinne i indywidualne są nieodzowne do funkcjonowania firmy i to na wielu płaszczyznach [Więcek-Janka 2013]. Funkcjonowanie jednostek w kilku obszarach jednocześnie: w rodzinie, w biznesie, w otoczeniu, ujawnia określone potrzeby, a te z kolei uruchamiają procesy motywacyjne ukierunkowujące działanie na ich zaspokojenie [Griffin 1998, Więcek-Janka 2013]. Na końcu tego procesu jednostki poddają ocenie sprawiedliwość uzyskanego zaspokojenia, np. oceniają, czy włożona energia w działanie została zwrócona, a także, czy podział zasobów jest sprawiedliwy.

Bibliografia

Adams J.S. (1965), *Inequity in Social Exchange*, „Advances in Experimental Social Psychology”, Vol. 2.

Ambrose M.L., Seabright M.A., Schminke M. (2002), *Sabotage in the Workplace: The Role of Organizational Injustice*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, Vol. 89, Issue 1.

Ambrose M.L., Schminke M. (2003), *Organization Structure as a Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 88, Issue 2.

Berrone P., Cruz C., Gómez-Mejía L.R. (2012), *Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research*, „Family Business Review”, Vol. 25, No. 3.

Bugdol M. (2006), *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Chang C.-C., Dubinsky A.J. (2005), *Organizational Justice in the Sales Force: A Literature Review with Propositions*, „Journal of Business-to-Business Marketing”, Vol. 12, No. 1.

Cohen-Charash Y., Spector P.E. (2001), *The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, Vol. 86, Issue 2.

Colquitt J.A., Conlon D.E., Wesson M.J. i in. (2001), *Justice at the Millennium: A Meta-analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 86, Issue 3.

Corbetta G., Salvato C. (2004), *Self-Serving or Self-Actualizing? Models of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A Commentary on Comparing the Agency Costs of Family and Non-family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence*, „Entrepreneurship. Theory and Practice”, Vol. 28, No. 4.

Danes S.M., Rueter M.A., Kwon H.-K. i in. (2002), *Family FIRO Model: An Application to Family Business*, „Family Business Review”, Vol. 15, No. 1.

Drabik L., Kubiak-Sokół A., Sobol E. (2017), *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Drop E., Maćkiewicz M. (red.) (2012), *Młoda Psychologia*, t. 1, Liberi Libri, Warszawa.

Eddleston K., Kellermanns F.W. (2007), *Destructive and Productive Family Relationships: A Stewardship Theory Perspective*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 22, Issue 4.

Fahed-Sreih J. (2018), *Conflict in Family Businesses: Conflict, Models, and Practices*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.

Firth L., Mellor D.J., Moore K.A. i in. (2004), *How Can Managers Reduce Employee Intention to Quit?*, „Journal of Managerial Psychology”, Vol. 19, Issue 2.

Friedman M. (1983), *Foundations of Space-Time Theories*, Princeton University Press, Princeton.

Gersick K.E., Davis J.A., Hampton M.M. i in. (1997), *Generation to Generation: Life Cycle of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston.

Gilliland S.W., Steiner D.D. (2001), *Procedural Justice in Personnel Selection: International and Cross-Cultural Perspectives*, „International Journal of Selection and Assessment”, Vol. 9, No. 1–2.

Goodman N. (1983), *Fact, Fiction and Forecast*, ed. 4th, Harvard University Press, Cambridge.

Griffin R.W. (1998), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Grzelak Ł. (1989), *Problemy współzależności społecznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Hassan I.B. (2008), *Work-Family Conflict and Career Success: The Effects of Domain-Specific Determinants*, „Journal of Management Development”, Vol. 27, No. 5.

Homans G. (1961), *Social Behavior: Its Elementary Forms*, Harcourt Brace Jovanovich, New York.

Ingarden R. (1989), *Wykłady z etyki*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

Jagues E. (1961), *Equitable Payment*, Wiley, New York.

Karaś R. (2004), *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.

Kaye K. (1991), *Penetrating the Cycle of Sustained Conflict*, „Family Business Review”, Vol. 4, No. 1.

Kłusek-Wojciszke B. (2009), *Osobowość jako determinanta stylu rozwiązywania konfliktów*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1.

Kowalczyk S. (2011), *Człowiek w poszukiwaniu wartości. Elementy aksjologii personalistycznej*, Wydawnictwo KUL, Lublin.

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

Liljegren M., Ekberg K. (2009), *Associations Between Perceived Distributive, Procedural, and Interactional Organizational Justice, Self-Rated Health and Burnout*, „Work”, Vol. 33, No. 1.

Łobocki M. (1993), *O wartościach w wychowaniu: głos w dyskusji*, „Problemy Opiekuńczo-Wychowawcze”, nr 3.

Kempista M. (1973), *Mały słownik cybernetyczny*, Wiedza Powszechna, Warszawa.

Mariański J., Zdaniewicz W. (1991), *Wartości religijne i moralne młodych Polaków*, Pallottinum, Warszawa.

Marshall G. (2004), *Słownik socjologii i nauk społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Mayer R.C., Schoorman F.D. (1992), *Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment*, „Academy of Management Journal”, Vol. 35, No. 3.

Michałkiewicz A. (2009), *Teoria niesprawiedliwości J.S. Adamsa*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Psychologica”, nr 13.

Miller D., LeBreton-Miller I. (2006), *Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities*, „Family Business Review”, Vol. 19, No. 1.

Millsap R., Hartog S. (1988), *Alpha, Beta, and Gamma Change in Evaluation Research: A Structural Equation Approach*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 73, Issue 3.

Nowakowski J.M., Colon D.E. (2005), *Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward*, „The International Journal of Conflict Management”, Vol. 16, No. 1.

Park H., Yeon Son S., Lee S. i in. (2009), *Organizational Justice and Knowledge Sharing*, „International Journal of Business Research”, Vol. 9, Issue 4.

Pszczółowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.

Rajan A., Harris S. (2003), *What Works? What doesn't, and why?*, „Personnel Today”, Vol. 9.

Sandberg W.R., Robinson Jr R.B., Pearce II J.A. (2001), *Why Small Business Need a Strategic Plan*, „Business and Economic Review”, Vol. 48, Issue 1.

Schmitt M., Dorfel M. (1999), *Procedural Injustice at Work, Justice Sensitivity, Job Satisfaction and Psychosomatic Well-Being*, „European Journal of Social Psychology”, Vol. 29, Issue 4.

Schwartz S.H., Melech G., Lehmann A. i in. (2001), *Extending the Cross-Cultural Validity of the Theory of Basic Human Values with a Different Method of Measurement*, „Journal of Cross-Cultural Psychology”, Vol. 32, No. 5.

Simon A., Marques P., Bikfalvi A. i in. (2012), *Exploring Value Differences Across Family Firms: The Influence of Choosing and Managing Complexity*, „Journal of Family Business Strategy”, Vol. 3, Issue 3.

Smolbik-Jęczmień A. (2013), *Rozwój kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia X i Y – Nowe wyzwania*, „Modern Management Review”, Vol. 18, No. 20.

Stillman D., Stillman J. (2017), *Gen Z @ Work: How the Next Generation Is Transforming the Workplace*, Blackstone Audio, London.

Stoner J.A.F., Freeman E.R., Gilbert D.R. (2001), *Kierowanie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Triandis H.C. (1995), *Individualism vs. Collectivism*, Westview Press, Boulder.

Turek D., Wojtczuk-Turek A., Horodecka A. (2014), *Wybrane determinanty wpływu sprawiedliwości na postawy i zachowania pracowników w organizacji. Badania porównawcze – Polska i Nowa Zelandia*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3 (163).

Vallejo M.C. (2008), *Is the Culture of Family Firms Really Different? A Value-Based Model for Its Survival Through Generations*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 81, No. 2.

Ward J.L. (2004), *Perpetuating the Family Business. 50 Lessons Learned from Long-Lasting Successful Families in Business*, Pelgrave Macmillan, New York.

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

Więcek-Janka E. (2018), *Dlaczego w Polsce tak rzadko sukcesy w firmach rodzinnych przebiegają pomyślnie. Rzecz o pokoleniach BB, X, Y, Z*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 19, z. 7, cz. 1.

Więcek-Janka E. (2019), *Konflikty w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi. Pojęcia, modele, narzędzia*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.

Young L.D. (2012), *How to Promote Innovative Behavior at Work? Role of Justice and Support within Organizations*, „Journal of Creative Behavior”, Vol. 46, Issue 3.

Zahra S.A., Hayton J.C., Neubaum D.O. i in. (2008), *Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 32, Issue 6.

Katarzyna Olejniczak-Szuster*

Politechnika Częstochowska

Zaufanie, emocje i wartości jako współczesne determinanty zarządzania firmą rodzinną

Trust, Emotions and Values as Determinants of Managing a Family Business

Abstract: In changing market conditions, both theorists and practitioners are looking for newer management instruments. Increasingly, they pay attention to the soft elements of achieving success such as: trust, emotions or values. This is particularly evident in the case of managing a family business. It is dictated by the fact that the management of a family business is based, on the one hand, on norms and values passed down from generation to generation, and on the other hand, it abounds in various emotions that influence the decisions making. This in turn is related to the category of trust, which is known as one of the determinants of proper and effective management. The aim of the study is to present trust, emotions and values as fundamental premises for managing a family business. In this context, are presented the individual determinants and their impact on the management of a family business.

Key words: family business, trust, emotions, value

Portret firm rodzinnych – uwagi wprowadzające

W warunkach dużej zmienności otoczenia, coraz częściej o sukcesie rynkowym decydują kategorie etyczne czy społeczne, a nie kategorie ekonomiczne. Podyktowane jest to faktem, iż sektor gospodarczy w największym stopniu oskarżany jest o szereg nieetycznych zachowań, a także ukierunkowanie działalności wyłącznie na maksymalizację zysków. Z tego też względu coraz większe znaczenie dla funkcjonowania współczesnych

* katarzyna.olejniczak-szuster@wz.pcz.pl

przedsiębiorstw mają takie determinanty, jak: zaufanie, emocje czy normy i wartości. Szczególnie widoczne jest to w przypadku przedsiębiorczości rodzinnej, gdzie:

- brak jest wyraźnego rozgraniczenia przestrzeni pomiędzy firmą a rodziną,
- znaczący wpływ na jej funkcjonalnie mają członkowie rodziny,
- wartości kulturowane w rodzinie znajdują odzwierciedlenie w misji, wizji i jej celach,
- wstępuje emocjonalne przywiązanie do firmy,
- członkowie rodziny czują się odpowiedzialni za bieżące funkcjonowanie oraz perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego,
- relacje (pozytywne jak i negatywne) rodzinne zakorzenione są w firmie, co przekłada się na nią i odwrotnie,
- stosunki rodzinne wpływają w istotnej mierze na sukcesę własności i kontroli,
- historia rodziny jest ściśle powiązana z dziejami przedsiębiorstwa [Kempa 2011, s. 73; Stradomski 2010, s. 53; Aldrich, Cliff 2003; Samara, Arena 2017, s. 675].

Jak wiadomo, firmy rodzinne rozwijają się wraz z rodziną, przez co kształtują się w nich normy i wartości przekazywane z pokolenia na pokolenie. Fakt ten podkreśla E. Stawicka, według której firmy rodzinne są wyjątkowe ze względu na przeplatanie się wartości rodzinnych i biznesowych w prowadzeniu przedsiębiorstwa, jak i w życiu rodzinnym. Dlatego też naczelną zasadą zarządzania przedsiębiorczością rodzinną jest kierowanie się wartościami [2010, s. 112]. Można pokusić się o stwierdzenie, iż bez wartości nie ma firmy rodzinnej. Z drugiej strony, w opinii F.W. Kellermanns, C. Dibrell, C. Cruz, zarządzanie firmą rodzinną oparte jest na emocjach, które wynikają z codziennych sytuacji, które pojawiają się i ewoluują w każdym rodzinnym systemie biznesowym (np. sukcesja, rozwód, choroba itp.) [2014, s. 277]. Z kolei L.J. Stanley, W. McDowell uważają, iż relacje panujące na płaszczyźnie firma-rodzina-firma są źródłem zaufania, a tym samym uzyskania przewagi konkurencyjnej. Atutem firm rodzinnych jest bowiem sama rodzina, co wzbudza zaufanie [2014, s. 265]. W takim odniesieniu istnieje potrzeba zbadania znaczenia zaufania, emocji i wartości w zarządzaniu firmą rodzinną. Niniejsze opracowanie przedstawia teoretyczne rozważania odnoszące się do określenia:

- zaufania jako fundament zarządzania firmą rodzinną,
- roli emocji w procesie podejmowania decyzji,
- wartości w zarządzaniu firmą rodzinną.

Opracowanie oparte jest na przeglądzie polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu.

Zaufanie jako fundament zarządzania firmą rodzinną

Fundamentem kształtowania prawidłowych relacji, zarówno w przedsiębiorstwie, jak i poza nim stanowi zaufanie. Wynika to z faktu, iż zaufanie jest obecnie podstawą otwartości, wyznawania wspólnych wartości, zaangażowania, a także pewności, iż druga strona nie podejmie wrogich działań [Smith, Shoho 2007, s. 128]. W takim rozumieniu zaufanie wydaje się niezbędnym czynnikiem zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, w tym (a może w szczególności) przedsiębiorstwem rodzinnym.

Jak podają K.A. Eddleston i R.M. Morgan, pojęcie zaufania często używane do odzwierciedlenia atrybutów firm rodzinnych, takich jak [2014, s. 213]:

- rodzina [Lueger, Suchy 2010; Zellweger, Eddleston, Kellermanns 2010],
- kapitał społeczny [Arregle, Hitt, Sirmon, Very 2007; Pearson, Carr, Shaw 2008],
- wzajemny altruizm [Eddleston, Kellermanns, Sarathy 2008; Lubatkin, Durand, Ling 2007],
- tożsamość firmy rodzinnej [Zellweger, Kellermanns, Eddleston, Memili 2012],
- zarządzanie [Davis, Allen, Hayes 2010; Dibrell, Moeller 2011].

J. Huybrechts i in. uważają, iż firmy rodzinne wyróżniają się silniejszym zaufaniem niż w przypadku firm nierodzinnych. Szczególnie widocznie jest to w dążeniu do osiągnięcia założonych celów. Firmy rodzinne korzystają bowiem z niższych kosztów zarządzania oraz większej wiedzy i doświadczenia. Dodatkowo mają one emocjonalne wsparcie w rodzinie, co przyczynia się do przewyciężenia zdarzeń, które mogą przeszkodzić w ich osiągnięciu [2011, ss. 268–287]. Potwierdzają to również badania L.J. Stanley, W. McDowell, według których przedsiębiorczość rodzinna w większym stopniu oparta jest na zaufaniu i poczuciu wspólnoty. Wynika to z faktu, iż w firmie rodzinnej członkowie mają wspólne ideały i cele, dzięki czemu mają bardziej naturalną skłonność do wzajemnego zaufania [2014, s. 266]. Z kolei T.M. Zellweger i in. uważają, iż firmy rodzinne postrzegane są przez pryzmat rodziny, a zaufanie ma swoje źródło w zachowaniach jej członków. W takim rozumieniu firmę rodzinną często traktuje się jako rozszerzenie rodziny, a zachowania jej członków rozpatrywane są przez pryzmat przestrzegania wartości, co przekłada się na reputację firmy rodzinnej [2010, ss. 54–63; 2012, ss. 851–869]. Podobnego zdania są J. Craig, C. Dibrell, P.S. Davis, według których firmy rodzinne są bardziej świadome swojej reputacji, dzięki czemu mają wyższe standardy zarządzania, skuteczniejszą komunikację czy współpracę i są mniej skłonne do działań naruszających zaufanie [2008, ss. 351–371]. Za E. Skrzypek należy stwierdzić, iż zaufanie buduje się bardzo

długo, traci szybko, a odbudowanie trwa znacznie dłużej [2010, s. 138]. Dlatego też kategorii zaufania w firmach rodzinnych przypisuje się rangę strategiczną, przyczyniającą się przede wszystkim do:

- sprawnego zarządzania,
- większej motywacji,
- skutecznej komunikacji,
- lepszej współpracy,
- wzrostu wydajności,
- redukcji kosztów,
- elastyczności działania,
- większej elastyczności strategicznej,
- zmniejszenia liczby konfliktów, szybszego reagowania na zmiany.

Oczywiście zaufanie to nie tylko szereg korzyści. K.A. Eddleston i R.E. Kidwell są zdania, iż zaufanie w firmach rodzinnych ma też ciemną stronę, która może prowadzić do oportunistu, samozadowolenia czy tzw. ślepej wiary w działalność firmy rodzinnej [2012, ss. 369–386]. To z kolei może wieść do szeregu negatywnych zachowań na rynku, jak np.: korupcja, spadek zaufania, nieufność czy zwiększone ryzyko działań. Należy zatem pamiętać, iż zaufanie nie stanowi moralnej zasady, ale jest podstawą danej jednostki.

Rola emocji w procesie podejmowania decyzji

F.S. Tsai i in. są zdania, iż proces podejmowania decyzji w firmach rodzinnych jest bardziej skomplikowany niż w przypadku firm nierodzinnych. Decydenci w firmach rodzinnych napotykać bowiem na szereg napięć związanych zarówno z relacjami biznesowymi, jak i niezwiązanych z prowadzoną działalnością gospodarczą, a z rodziną [2017, s. 2]. W takim odniesieniu istotnego znaczenia nabiera kategoria emocji, a także emocjonalnego podejmowania decyzji. Potwierdzenie tego stanowią rozważania F.W. Kellermanna, C. Dibrell, C. Cruz, według których emocje powstałe w biznesie rodzinnym mają strategiczny wpływ na podejmowane decyzje. Co więcej, już sam charakter firm rodzinnych (połączenie firmy i rodziny) związany jest z szerokim zakresem emocji, które wynikają z codziennych sytuacji [2014, s. 277].

W tym miejscu należy zaznaczyć, iż literatura przedmiotu dostarcza wiele badań odnoszących się do roli emocji w zarządzaniu firmą rodzinną, w tym także w procesie

podejmowania decyzji. Badania te odnoszą się zarówno do pozytywnych, jak i negatywnych związków emocjonalnych, obejmujących swym zakresem przede wszystkim problematykę:

- konfliktów w firmach rodzinnych [np.: Więcek-Janka 2006; Baumael 2012; Kabut 2015],
- problemu sukcesji [np.: Marjański 2012; Malesa 215; Więcek-Janka 2015],
- działań związanych z zarządzaniem firmą rodzinną [np.: Więcek-Janka 2013; Kudlats, Eddleston, Zellweger 2012],
- korzyści emocjonalnych związanych z faktem posiadania przedsiębiorstwa rodzinnego [np.: Astrachan, Jaskiewicz 2008; Zellweger, Astrachan 2008],
- różnic w postrzeganiu firm rodzinnych i nierodzinnych [np.: Zou, Chiu, Hsu 2014; Stanley 2010].

Jak można zauważyć, emocje wiążą się z określonymi wydarzeniami, przez co mogą pozytywnie lub negatywnie wpływać na konkretne zachowania. Szczególnie widoczne jest to w firmach rodzinnych, w których emocje (relacje) związane z rodziną przekładają się na funkcjonowanie firmy (i odwrotnie).

Należy pamiętać również, iż są one podłożem uczuć, a także stanowią podstawę do budowania relacji, motywują do działania, wpływają na efektywność czy są podstawą dążenia do założonych celów [Jakubowski 2012, s. 73]. Ponadto w przedsiębiorstwie rodzinnym niewiele działań ma charakter wykalkulowany, przemyślany w każdym detalu, oparty na precyzyjnym planie. Tak jak w rodzinie nie stosuje się formalnych procedur, tak też dzieje się w przedsiębiorstwie rodzinnym. Większość działań opiera się na emocjonalnym stosunku właścicieli do przedsiębiorstwa, pracowników, spraw bieżących i przyszłości firmy [Kaczmarska-Krawczyk 2012, s. 185]. Z drugiej jednak strony emocje uznaje się za barierę w procesie podejmowania decyzji. Pod wpływem emocji proces decyzyjny, zdaniem E. Więcek-Janki, może ulec zaburzeniu, a działania decydenta mogą stać się impulsywne, lekkomyślne, a nawet agresywne. Mogą się również zdarzyć sytuacje, w których negatywne emocje powodują rozkojarzenie, spadek wydolności intelektualnej, zanik umiejętności oceny rzeczywistości, co może skutkować obniżeniem zdolności podejmowania racjonalnych decyzji [2013, s. 60]. Oczywiście nie oznacza to, że w firmach rodzinnych dominują emocje negatywne, w większości przypadków decydenci w firmach rodzinnych podejmują ambitne cele czy przezwyciężają trudności.

Wartości w zarządzaniu firmą rodzinną

Z uwagi na istotę firm rodzinnych tj. połączenie biznesu z rodziną, istotnego znaczenia nabiera proces zarządzania przez wartości, a co się z tym wiąże, kształtowanie kultury firmy. Podyktowane jest to tym, iż członkowie rodziny, którzy są jednocześnie pracownikami firmy rodzinnej, realizują trzy rodzaje wartości tj.:

- rodziny (wartości grupowe),
- biznesowe (grupowe i indywidualne),
- własne (wartości indywidualne),

które stanowią dominantę kształtowania kultury firmy i jej tożsamości [Walczak 2012, s. 27]. Należy pamiętać, iż firmy rodzinne rozwijają się wraz z rodziną, co związane jest z ich specyfiką, przez co kształtują się w nich normy i wartości przekazywane z pokolenia na pokolenie. Przykładowo, następne pokolenie obejmujące kierownictwo w firmie, „przeziąknięte” od dzieciństwa jej atmosferą, znające jej klientów, odpowiednio przygotowane pod względem wykształcenia, rozwijające działalność firmy i cieszące się szacunkiem pracowników, może zapewnić firmie stabilny i długotrwały rozwój. Zepsuty playboy natomiast, w ogóle nieinteresujący się firmą i posiadający nikłe umiejętności zarządzania, jako dyrektor zarządzający najprawdopodobniej stanie się dla firmy, którą odziedziczy, katastrofą [Thornton 2004, s. 12]. A. Discua Cruz, E. Hamilton, S.L. Jack są zdania, że założyciele, tworząc firmę rodzinną, przynoszą ze sobą zestaw przekonań, wartości i założeń dotyczących tego, jak należy postępować [2012, s. 148]. Z jednej strony wartości w firmach rodzinnych tworzą przede wszystkim kulturę organizacyjną, która, jak podkreśla K. Łukasik, jest swego rodzaju zestawem cech, pomagających pracownikom zrozumieć, za czym organizacja się opowiada, w jaki sposób pracuje i co uważa za istotne [2013, s. 33]. Z drugiej zaś utożsamiane są jako cenne źródło wiedzy dla zrozumienia i przezwyciężenia ewentualnych kryzysów pojawiających się w firmie czy też jako podstawa wyboru sposobów sukcesji tzn. wyznaczania, przygotowania i przekazywania władzy przedstawicielom następnego pokolenia [Marjański 2012, s. 23].

Można powiedzieć, iż w przedsiębiorstwach rodzinnych należy postawić znak równości między zyskiem, a wartościami. Dlaczego? Dlatego, że w firmach rodzinnych występuje silniejsze utożsamianie się z wartościami samego przedsiębiorstwa (z wizją, misją, celami). Co więcej kierowanie się wartościami może zapewnić ciągłość w podejmowaniu decyzji czy zwiększenie zaufania, co związane jest ze specyfiką firm rodzinnych. Należy pamiętać, iż w firmach rodzinnych wartości są osadzone w sposób

naturalny, dzięki czemu mają one znaczący wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwami. Istotne zatem staje się odpowiednie ich przełożenie na cykl zarządzania.

Zakończenie

Podsumowując podjęte w niniejszym opracowaniu rozważania, należy stwierdzić, iż przedstawione aspekty zarządzania (zaufanie, wartości, emocje) stanowią istotne przejawy funkcjonowania firm rodzinnych. Pomimo, iż stanowią one odrębne zagadnienie, osobno rozpatrywane, są ze sobą mocno związane. W samej istocie istnienie firm rodzinnych oparte jest na szeregu wartości, co powoduje emocjonalne przywiązanie do firmy, bliską identyfikację z jej nazwą, a to z kolei przekłada się na zaufanie. Co więcej, podejmowanie decyzji opartych na wartościach, odzwierciedlających uczciwość czy jasność informacji, wpływa na wzrost zaufania, a to z kolei pozytywnie wpływa na emocjonalność członków firm rodzinnych. Zależności, jakie występują pomiędzy tymi trzema kategoriami, pozwalają wysunąć wniosek, iż analizowane wartości stanowią fundament przedsiębiorczości rodzinnej, co wpływa na kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy na rynku, staje się elementem przewagi konkurencyjnej, zadowolenia wszystkich pracowników, wpływa na poprawę komunikacji z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym, a w konsekwencji umożliwia poprawę wyników finansowych. Oczywiście przedstawione rozważania nie wyczerpują w pełni podjętej tematyki. Stanowią jedynie podstawę do dalszych – głębszych badań odnoszących się do praktycznej analizy, odnoszącej się do określenia roli zaufania w funkcjonowaniu firm rodzinnych na rynku polskim, jak również określenia ich systemu wartości, a także emocji i ich wpływu na podejmowane decyzje.

Bibliografia

Aldrich H.E., Cliff J.E. (2003), *The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective*, „Journal of Business Venturing”, 18.

Astrachan J., Jaskiewicz P. (2008), *Emotional returns and emotional costs in privately-held family businesses: Advancing traditional business valuation*, „Family Business Review”, 21(2).

Baumoeel D. (2012), *Getting a grip on conflict*, „Family Business Magazine”, 23(1)

Craig J., 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(3).

Discua Cruz A., Hamilton E., Jack S.L. (2012), *Understanding entrepreneurial cultures in family businesses: A study of family entrepreneurial teams in Honduras*, „Journal of Family Business Strategy”, 3.

Eddleston K.A., Morgan R.M. (2014), *Trust, commitment and relationships in family business: Challenging*, „Journal of Family Business Strategy”, 5.

Eddleston K.A., Kidwell R.E. (2012), *Parent-child relationships: Planting the seeds of deviant behavior in the family firm*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 36(2).

Huybrechts J., Voordeckers W., Lybaert N., Vandemael S. (2011), *The distinctiveness of family firm intangibles: a review and suggestions for future research*, „Journal of Management and Organization”, 17(2).

Jakubowski J. (2012), *Emocje w firmie rodzinnej [w:] Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia Wsparcia Firm Rodzinnych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Kabut M. (2015), *Sposoby zapobiegania destrukcyjnym konfliktom w firmie rodzinnej – studium przypadku*, „Studia i Materiały”, 1 (18).

Kaczmarska-Krawczak J. (2012), *Specyfika działalności firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 7.

Kellermanns F.W., Dibrell C., Cruz C. (2014), *The role and impact of emotions in family business strategy: New approaches and paradigms*, „Journal of Family Business Strategy”, 5.

Kempa E. (2011), *Strategia rozwoju firm rodzinnych w sektorze MMSP*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 7, Wydawnictwo SAN, Łódź.

Kudlats F.W., Eddleston K., Zellweger T. (2012), *Extending the socioemotional wealth perspective: A look at the dark side*, „Entrepreneurship Theory & Practice”, 36(6).

Łukasik K. (2012), *Business Ethics in Management vs. Organization Culture* [w:] *Przedsiębiorczość*, red. nauk. S. Gostkowskiej-Dźwig, Sekcja Wydawnicza WZ PCz, Częstochowa.

Malesa T. (2015), *Sukcesja w firmie rodzinnej – droga do rozwoju czy upadku. Studium przypadku*, „Studia i Materiały”, 1(18).

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

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

Samara G., Arena D. (2017), *Practicing fairness in the family business workplace*, „Business Horizons”, Vol. 60, Issue 5.

Skrzypek E. (2010), *Etyka w biznesie jako podstawa jakości i efektywności organizacji w warunkach nowej ekonomii* [w:] *Etyka w biznesie*, red. nauk. E. Skrzypek, UMCS, Lublin.

Smith P.A., Shoho A.R. (2007), *Higher Education Trust, Rank and Race: A Conceptual and Empirical Analysis*, „Innovative Higher Education”, Vol. 32.

Stanley L. (2010), *Emotions and family business creation: An extension and implications*, „Entrepreneurship Theory & Practice”, 34(6).

Stanley L.J., McDowell W. (2014), *The role of interorganizational trust and organizational efficacy in family and nonfamily firms*, „Journal of Family Business Strategy”, 5.

Stawicka E. (2010), *Firmy rodzinne jako przykład przedsiębiorstw zarządzanych przez wartości, ich sens i znaczenie*, „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie – Problemy Rolnictwa Światowego”, t. 10(25), zeszyt 2.

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

Thornton G. (2004), *Biznes rodzinny*, One Press, Helion, Gliwice.

Tsai F.S., Lin C.H., Lin J.L., Lu I-P, Nugroho A. (2017), *Generational diversity, overconfidence and decision-making in family business: A knowledge heterogeneity perspective*, „Asia Pacific Management Review”.

Walczak W. (2012), *Wpływ kultury organizacyjnej na skłonność do dzielenia się wiedzą*, „E-mentor”, nr 1(43).

Więcek-Janka E. (2006), *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.

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

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

Więcek-Janka E. (2015), *Bariery w procesie sukcesji w opinii sukcesorów firm rodzinnych (wyniki badań)*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 16, z. 7, cz. 1.

Zellweger T.M., Eddleston K.A., Kellermanns F.W. (2010), *Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity*, „Journal of Family Business Strategy”, 1(1).

Zellweger T.M., Kellermanns F.W., Eddleston K.A., Memili E. (2012), *Building a family firm image: How family firms capitalize on their family ties*, „Journal of Family Business Strategy”, 3(4).

Zellweger T., Astrachan J. (2008), *On the emotional value of owning a firm*, „Family Business Review”, 21(4).

Zou W., Chiu Y., Hsu C. (2014), *Performance Appraisals Between Family Businesses And NonFamily Businesses*, „The International Journal of Organizational Innovation”, 7(1).

Agata Branowska*

Politechnika Poznańska

Wydział Inżynierii Zarządzania

Zachowania nieetyczne w miejscu pracy

Unethical Behavior at Work

Abstract: Organizational culture is a style and philosophy of action that distinguishes one enterprise from other organizations. Its' integral part are values and norms, so expected rules of conduct. These rules determine how the employees behave, which behaviors deem appropriate and which are unacceptable. The aim of the article is to analyze the ethical aspect of functioning of small and medium enterprises, including family business, and to present which behaviors in the workplace are perceived by respondents as ethical and which as unfair and dishonest. In the article it is also determined if there is a difference in the perception of these types of behavior between students employed in small and medium enterprises, large companies and students who are unemployed. The research was conducted among students at the Poznan University of Technology.

Key words: unethical behaviors, organizational culture, perception, small and medium enterprises

Wstęp

Kultura organizacyjna jest pojęciem wieloznacznym, stanowi styl i filozofię działania, odróżniając przedsiębiorstwo od innych organizacji. Determinuje sposób myślenia personelu, wpływa na jego postawy i zachowanie. Częścią kultury organizacyjnej są wartości oraz normy, czyli oczekiwane sposoby, reguły postępowania pracowników. Reguły te określają, w jaki sposób postępują zatrudnieni pracownicy, które zachowania uważają za właściwe, a które za niedopuszczalne [Marjański 2006, s. 41; Łukasik 2014, s. 146].

* agata.branowska@put.poznan.pl

Celem artykułu jest przeanalizowanie etycznego aspektu funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw, w tym firm rodzinnych oraz zaprezentowanie, które zachowania w miejscu pracy są postrzegane przez respondentów jako etyczne, a które jako niesprawiedliwe i nieuczciwe. Szacuje się, że około 80% z 1,8 mln działających w Polsce małych i średnich przedsiębiorstw to przedsiębiorstwa rodzinne [Stawicka 2010, s. 110]. W artykule określono, w jaki sposób respondenci oceniają różne zachowania oraz ustalono, czy istnieje różnica w postrzeganiu tego typu zachowań pomiędzy studentami zatrudnionymi w małych i średnich przedsiębiorstwach, dużych firmach oraz studentami, którzy są nieaktywni zawodowo. W celu uzyskania danych empirycznych zastosowano metodę ankietową. Badanie zostało przeprowadzone wśród studentów Politechniki Poznańskiej. Wykorzystano narzędzie badawcze opracowane przez Centrum Badań Opinii Społecznej [CBOS 2016]. Przeprowadzone badanie miało charakter case study i stanowi zaledwie początek badań empirycznych dotyczących oceny nieetycznych zachowań w organizacjach.

W artykule dokonano charakterystyki kultury organizacyjnej, wskazano na jej typowe elementy oraz dokonano charakterystyki nieetycznych zachowań, które występują w miejscu pracy. Szczególną uwagę poświęcono tworzeniu się nieetycznej kultury organizacyjnej w firmach rodzinnych. Przedstawiono wyniki badań dotyczące etyki pracowniczej przeprowadzone przez Centrum Badań Opinii Publicznej oraz wyniki badań, których respondentami byli studenci Politechniki Poznańskiej. Zaprezentowano oceny studentów związane z poziomem akceptowalności różnych zachowań, które mogą wydarzyć się w miejscu pracy. Pracę podsumowują wnioski końcowe.

Kultura organizacyjna i nieetyczne zachowania w organizacji

Jednym z warunków rozwoju i sukcesu przedsięwzięcia biznesowego jest uczciwe i odpowiedzialne postępowanie zaangażowanych w nie osób. Etyczna kultura organizacyjna powinna cechować się takimi wartościami i normami, które sprzyjałyby braniu odpowiedzialności przez pracowników za skutki swoich decyzji i działań [Łychmus, Stankiewicz 2011, s. 121]. Kultura organizacyjna wyznacza granice, powodując wyodrębnienie jednej organizacji spośród innych, nadając jej swoisty charakter, natomiast ludziom w niej pracującym daje poczucie tożsamości, stanowiąc ramy od-

niesienia, wyznaczając ich codzienne zachowanie i decyzje [Ławniczak-Stadnik 2008, s. 405]. Sułkowski [2013, s. 14] wskazuje elementy tworzące kulturę organizacyjną. Zalicza do nich wartości i normy, sposoby komunikowania, opowieści, mity oraz metafory, stereotypy organizacyjne, rytuały, symbole, zwyczaje, bohaterów organizacyjnych, tabu, wzorce i artefakty kulturowe, subkultury. Rdzeniem kultury pozostają wartości oraz wypływające z nich normy, czyli obowiązujące w danym przedsiębiorstwie reguły postępowania. Kultura wskazuje pracownikom, jak należy postępować i co jest ważne, wpływa na postawy i zachowanie pracowników [Łukasik 2014, s. 147]. Powinna zawierać normy związane z koniecznością unikania przez członków organizacji oszustw oraz działań nieetycznych, podstępnych i niegodnych, a także nieulegania pokusie osobistej korzyści czy zysku [Łychmus, Stankiewicz 2011, s. 121].

Nieetyczne zachowanie w miejscu pracy lub w trakcie wykonywania działalności zawodowej stanowi istotną kwestię w wielu organizacjach, jest problemem społecznym i obiektem zainteresowania różnych dyscyplin [Świątkiewicz 2012 s. 87]. Nieetycznymi zachowaniami, patologiami organizacyjnymi zajmują się psychologowie, socjologowie oraz badacze z obszaru nauk o zarządzaniu i organizacji [Chudzik-Czupała 2013, s. 10; Drzeżdżon 2016, s. 98]. Zachowanie nieetyczne to takie, które narusza przyjęte normy, wartości, zasady, reguły, przy czym muszą mieć one charakter intencjonalny (świadomy, celowy, a nie przypadkowy, niezawiniony) oraz powtarzalny [Szostek 2015, s. 72]. Nieetyczne zachowanie w miejscu pracy jest definiowane jako zachowanie naruszające normy prawne lub standardy etyczne organizacji. Według Baki [2012, s. 26] są to intencjonalne działania, które szkodzą lub w swoim zamierzeniu mają szkodzić organizacji i ludziom z nią związanym – np.: przełożonym, współpracownikom, udziałowcom, a także klientom. Nieetyczne zachowania określa się mianem dysfunkcyjnych, kontrproduktywnych, patologicznych, antyspołecznych, odwetowych, obraźliwych, patologicznych, omijających, destruktywnych, niegodnych, dewiacyjnych, amoralnych [Szostek 2015, s. 72]. Istnieją różne kategorie zachowań nieetycznych. Należą do nich między innymi kradzieże, marnowanie własności należącej do firmy, defraudacja, nieuzasadniona absencja, spóźnianie się i wcześniejsze wychodzenie z pracy, załatwianie w czasie pracy spraw osobistych, przedłużanie przerw, łamanie zasad BHP, spożywanie alkoholu, oczernianie innych i firmy, plotkowanie, preparowanie dokumentów, łamanie zakazu konkurencji, łapówkarstwo, nepotyzm, mobbing, dyskryminacja, molestowanie seksualne, agresja fizyczna [Moczydłowska, Sadowski 2017, ss. 170–172; Białas, Litwin 2013, s. 19]. Ryszard Stocki [2005, ss. 50–57] identyfikuje szereg patologii organizacyjnych w sześciu

następujących obszarach: relacje wewnętrzne pomiędzy pracownikami, zachowania członków organizacji, uwarunkowania emocjonalne, ograniczenia osobowościowe, procesy psychiczne, system organizacyjny. Dariusz Turek [2012, ss. 25–26] wyróżnia interpersonalne i organizacyjne zachowania kontrproduktywne. Do pierwszej kategorii zalicza zachowania agresywne (mobbing, bullying, przywództwo psychopatyczne, molestowanie seksualne, odspołecznienie) oraz zachowania polityczne (budowanie porozumień, których celem jest partykularny interes, a nie dobro organizacji). Do organizacyjnych zachowań kontrproduktywnych należą zachowania odwetowe (sabotaż, kradzieże w miejscu pracy) oraz patologiczne formy zaangażowania pracowników (korupcja, uzależnienia: od alkoholu, substancji psychoaktywnych, od pracy).

W firmach rodzinnych, silna i nierozrwalna współzależność dwóch obszarów – biznesu i rodziny – może prowadzić do problemów, które powodują często występowanie specyficznych dla przedsiębiorstw rodzinnych zachowań destrukcyjnych [Lewandowska 2009, s. 2]. Zatrudnianie w firmach członków rodziny może skutkować pojawieniem się w organizacji nieetycznych zachowań. Tworzenie nieetycznej kultury wiąże się z pojawianiem dysfunkcji na różnych etapach zarządzania zasobami ludzkimi, czyli: doboru, oceny, motywowania, szkolenia i rozwoju oraz zwalniania kadr [Lewicka 2011]. Nieetyczne zachowania w firmach rodzinnych mogą być związane z niesprawiedliwym awansowaniem i wynagradzaniem członków rodziny, nierównym podziałem obowiązków i zadań, brakiem wyciągania konsekwencji w stosunku do członka rodziny za niewywiązywanie się z obowiązków, tworzeniem „sztucznych” stanowisk pracy dla członka rodziny, który powinien być zwolniony, ponieważ nie posiada kompetencji do pracy na danym stanowisku. Normy społeczne firm rodzinnych bazują na elementarnym rozróżnieniu „przynależność versus brak przynależności do rodziny”. Tylko kategoria „przynależność” przekłada się na normy całkowitej stabilności i pewności zatrudnienia oraz znacznych wpływów na decyzje [Sułkowski 2013, s. 18]. W badanych przez autora organizacjach rodzinnych ujawnia się fundamentalny podział pomiędzy subkulturą rodzinną a subkulturą pozarodzinną, pomiędzy którymi występują znaczne różnice [Sułkowski 2013, s. 19]. Faworyzowanie członków rodziny, nierówne traktowanie pracowników spoza rodziny i pracowników krewnych może działać demotywująco i doprowadzić do angażowania się w działania odwetowe [Bugdol 2006, s. 171]. Na stopień zadowolenia i zaangażowania pracowników wpływają między innymi relacje z przełożonym oraz czytelność reguł gry w organizacji. Odpowiednio stosowane procedury zarządzania zasobami ludzkimi są czynnikiem zapewniającym przejrzystość reguł i zwiększenie motywacji [Lewicka 2011, s. 108].

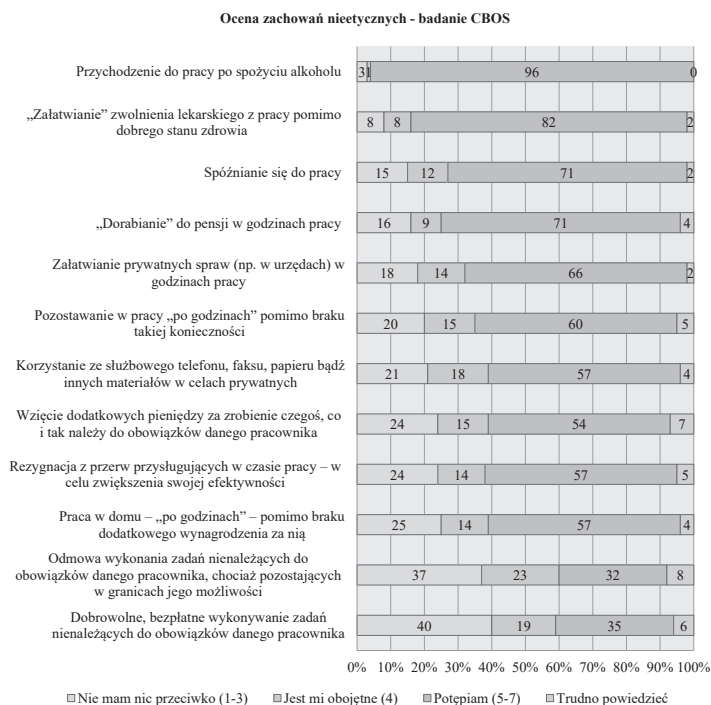
Kultura organizacyjna firmy rodzinnej w dużym stopniu zależy od wartości założyciela. [Lewandowska 2009, s. 4]. Do właścicieli należy określenie, które zachowania są w firmie akceptowalne, a które niepożądane. Kultura organizacyjna powinna zawierać jasne i wyraziste zasady etyczne, wyznaczające ramy uczciwego, odpowiedzialnego i przyzwoitego postępowania członków organizacji [Łychmus, Stankiewicz 2011, s. 119].

Wyniki badania Centrum Badania Opinii Publicznej dotyczące etyki pracowniczej

W 2016 roku Centrum Badań Opinii Społecznej przeprowadziło badanie dotyczące etyki pracowniczej. Celem badania było zweryfikowanie, które zachowania występujące w miejscu pracy są potępiane, a które spotykają się z przyzwoleniem społecznym. Badanie „Etyka pracownicza” przeprowadzono metodą wywiadów bezpośrednich wspomaganych komputerowo na liczącej 1002 osoby reprezentatywnej próbie losowej dorosłych mieszkańców Polski. Respondenci zostali poproszeni o ocenę zachowań, które mogą wystąpić w miejscu zatrudnienia. Badanym przedstawiono listę zachowań i poproszono o ich ocenę na skali 7-punktowej, na której 1 oznacza „nie mam nic przeciwko temu”, a 7 „całkowicie potępiam”. Tabela 1 przedstawia wyniki badania.

Spośród dwunastu analizowanych sytuacji, dziesięć jest nieaprobowana przez większość badanych. Ankietowani w największym stopniu potępiają przychodzenie do pracy po spożyciu alkoholu. Zachowanie takie akceptuje jedynie trzech na stu respondentów. Zdecydowanie negatywnie oceniają również „załatwianie” zwolnienia lekarskiego mimo dobrego stanu zdrowia – tylko 8% ankietowanych nie ma nic przeciwko temu. Co siódmy respondent (15%) wyraża zgodę na spóźnianie się do pracy, co szósty (16%) akceptuje tzw. dorabianie do pensji w czasie przeznaczonym na realizację swoich obowiązków zawodowych. 18% badanych uznaje za dopuszczalne załatwianie prywatnych spraw w godzinach pracy, a 20% pozostawianie w pracy „po godzinach” pomimo braku takiej konieczności. 21% ankietowanych akceptuje korzystanie ze służbowego telefonu, faksu, papieru bądź innych materiałów w celach prywatnych. 24% akceptuje branie dodatkowych pieniędzy za zrobienie czegoś, co i tak należy do obowiązków danego pracownika oraz rezygnowanie z przerw przysługujących w czasie pracy w celu zwiększenia efektywności [CBOS 2016].

Tabela 1. Ocena nieetycznych zachowań – badanie CBOS



Źródło: CBOS 2016.

W przypadku dwóch rodzajów zachowań przyzwolenie respondentów jest nieznacznie częstsze niż potępienie. 40% ankietowanych akceptuje dobrowolne, bezpłatne wykonywanie zadań nienależących do obowiązków danego pracownika (takie zachowanie potępia 35%), a 37% akceptuje odmowę wykonania poleceń wykraczających poza zakres obowiązków, chociaż pozostających w granicach możliwości (takie zachowanie potępia 32% ankietowanych) [CBOS 2016].

Wyniki badań dotyczące etyki pracowniczej przeprowadzone wśród studentów Politechniki Poznańskiej

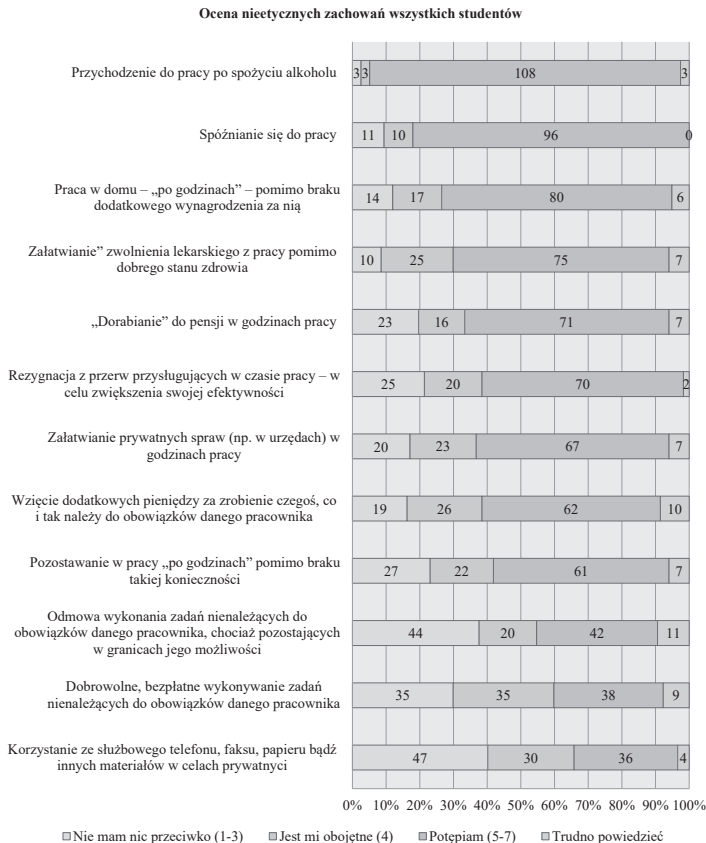
Badanie przeprowadzono wśród studentów Politechniki Poznańskiej w grudniu 2018 roku i styczniu 2019 roku. W badaniu wzięło udział 117 studentów, którzy

uczestniczyli w zajęciach z etyki (15 godzin, wykłady). Uczestnikami badania byli studenci pierwszego i drugiego stopnia kierunków: inżynieria zarządzania oraz logistyka. Wykorzystano listę nieetycznych zachowań, opracowaną przez Centrum Badań i Opinii Publicznej. Respondenci odpowiadali na pytania kwestionariusza w sposób anonimowy.

W dalszej części artykułu zaprezentowano ocenę nieetycznych zachowań wszystkich studentów, którzy brali udział w badaniu. Przedstawiono również ocenę zachowań respondentów, którzy posiadają doświadczenie w pracy w małych, średnich, dużych firmach oraz nieaktywnych zawodowo.

W tabeli 2 zaprezentowano ocenę nieetycznych zachowań wszystkich studentów, którzy brali udział w badaniu.

Tabela 2. Ocena nieetycznych zachowań wszystkich studentów



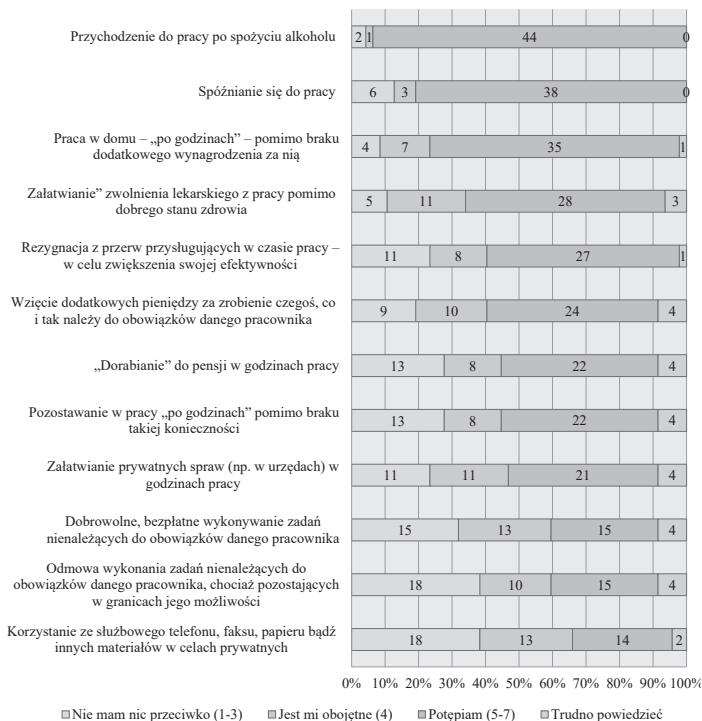
Źródło: opracowanie własne.

Respondenci najsurowiej oceniają przychodzenie do pracy po spożyciu alkoholu. 108 potępia takie zachowanie, 3 studentów nie ma nic przeciwko temu. 96 ankietowanych potępia spóźnianie się do pracy, 80 pracę w domu, po godzinach, bez dodatkowego wynagrodzenia za nią, a 75 „załatwianie” zwolnienia lekarskiego pomimo dobrego stanu zdrowia.

47 studentów uważa za akceptowalne korzystanie ze służbowego telefonu, faksu, papieru bądź innych materiałów w celach prywatnych, a 44 odmowę wykonywania zadań nienależących do pracownika, choć pozostających w granicach jego możliwości. 35 ankietowanych toleruje dobrowolne, bezpłatne wykonywanie zadań nienależących do obowiązków danego pracownika, a 23 dorabianie do pensji w godzinach pracy.

W tabeli 3 zaprezentowano ocenę nieetycznych zachowań dokonaną przez studentów, posiadających doświadczenie zawodowe w pracy w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Tabela 3. Ocena nieetycznych zachowań przez studentów zatrudnionych w małych i średnich przedsiębiorstwach



Źródło: opracowanie własne.

W badaniu wzięło udział 47 respondentów posiadających doświadczenie w pracy w małych i średnich przedsiębiorstwach. Studenci najbardziej surowo oceniają przychodzenie do pracy pod wpływem alkoholu. Dwie osoby zadeklarowały, że akceptują tego typu zachowanie, a 44 studentów potępia przychodzenie do przedsiębiorstwa w stanie nietrzeźwym. Drugim, najbardziej surowo ocenianym zachowaniem jest spóźnianie się do pracy. 35 ankietowanych potępia pracę w domu, po godzinach, pomimo braku dodatkowego wynagrodzenia za nią, 28 „załatwianie” zwolnienia lekarskiego z pracy pomimo dobrego stanu zdrowia, a 27 rezygnację z przerwy przysługujących w czasie pracy w celu zwiększenia swojej efektywności.

18 ankietowanych akceptuje korzystanie ze służbowego telefonu, faksu, papieru bądź innych materiałów w celach prywatnych, jak również odmowę wykonania zadań nienależących do obowiązków pracownika, ale pozostających w zasięgu jego możliwości.

15 respondentów akceptuje dobrowolne, bezpłatne wykonywanie zadań nienależących do obowiązków danego pracownika, a 13 „dorabianie” do pensji w godzinach pracy.

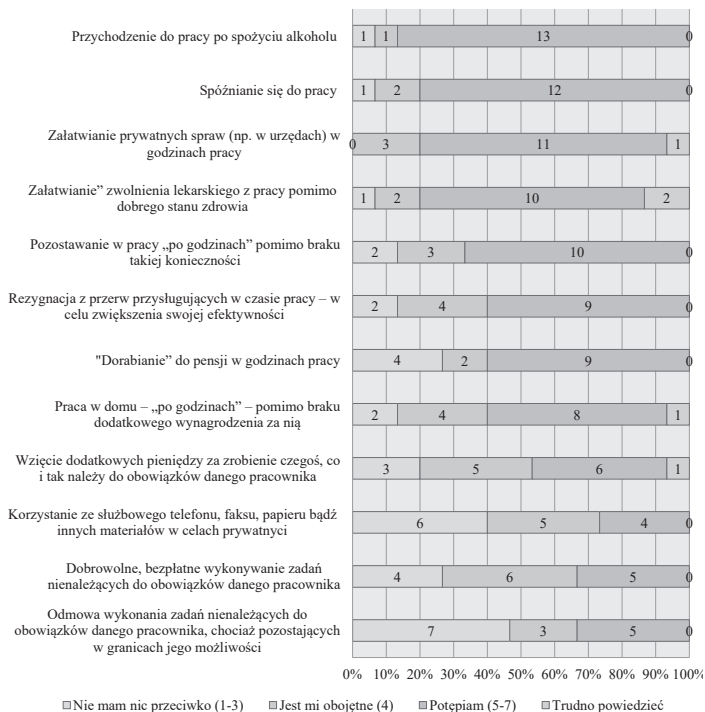
W tabeli 4 zaprezentowano ocenę nieetycznych zachowań dokonaną przez studentów nieaktywnych zawodowo.

W badaniu wzięło udział 15 studentów biernych zawodowo. Ta grupa respondentów najbardziej surowo ocenia przychodzenie do pracy po spożyciu alkoholu. 13 osób potępia tego typu zachowanie, 1 respondent nie ma nic przeciwko temu. 12 krytycznie ocenia spóźnianie się do pracy, a 10 „załatwianie” prywatnych spraw (np. w urzędach) w godzinach pracy. 10 respondentów potępia „załatwianie” zwolnienia lekarskiego z pracy pomimo dobrego stanu zdrowia. Taka sama liczba ankietowanych nie godzi się na pozostawanie w pracy „po godzinach” pomimo braku takiej konieczności.

7 ankietowanych uważa za akceptowalne odmówienie wykonania zadania nienależącego do obowiązków pracownika, chociaż pozostającego w granicach jego możliwości, a 6 korzystanie ze służbowego telefonu, faksu i innych materiałów do prywatnych celów.

W tabeli 5 zaprezentowano oceny studentów zatrudnionych w dużych przedsiębiorstwach.

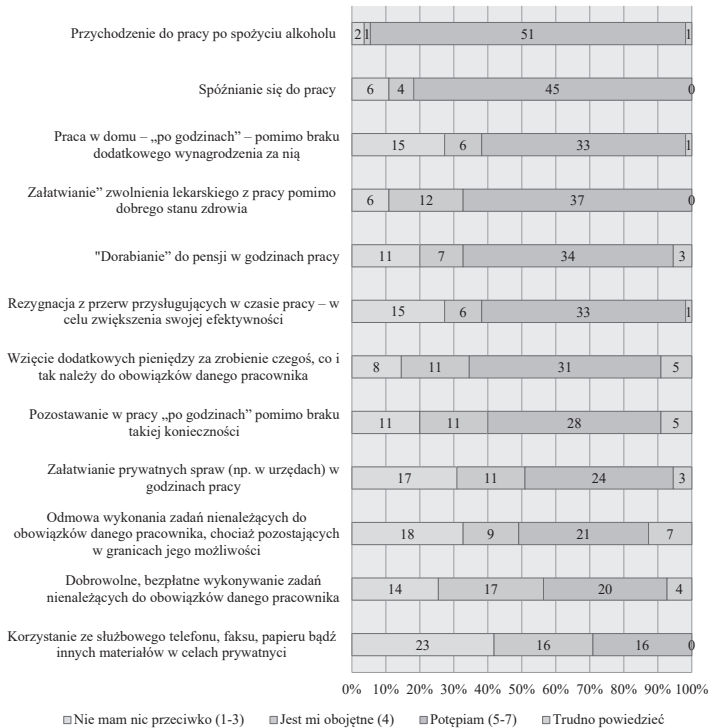
Tabela 4. Ocena zachowań nieetycznych przez studentów bez doświadczenia zawodowego



Źródło: opracowanie własne.

W badaniu wzięło udział 55 respondentów pracujących w dużych firmach. Najbardziej krytycznie ankietowani oceniają przychodzenie do pracy po spożyciu alkoholu – 51 potępiam tego typu zachowanie. 45 ankietowanych krytycznie ocenia spóźnianie się do pracy, a 39 pracę w domu, „po godzinach”, pomimo braku dodatkowego wynagrodzenia za nią. 37 respondentów potępiam „załatwianie zwolnienia lekarskiego pomimo dobrego stanu zdrowia, a 34 „dorabianie” do pensji w godzinach pracy.

23 ankietowanych akceptuje korzystanie ze służbowego telefonu, faksu, papieru bądź innych materiałów w celach prywatnych, a 18 odmowę wykonania zadania nienależącego do obowiązków pracownika, choć pozostających w granicach jego kompetencji. 17 respondentów akceptuje załatwianie prywatnych spraw w godzinach pracy.

Tabela 5. Ocena nieetycznych zachowań studentów zatrudnionych w dużych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne.

Uwagi końcowe

Celem badania było zdiagnozowanie, w jaki sposób studenci Politechniki Poznańskiej oceniają nieetyczne zachowania występujące w miejscu pracy. W artykule udzielono odpowiedzi na pytanie: jak osoby posiadające doświadczenie w pracy w MSP (w tym w firmach rodzinnych), dużych organizacjach i nieaktywne zawodowo oceniają tego typu zachowania. Przeprowadzone badanie miało charakter case study i stanowi zaledwie początek badań empirycznych dotyczących oceny nieetycznych zachowań w organizacjach. Na podstawie wyników badań empirycznych można sformułować jednak następujące wnioski:

1. Częścią kultury organizacyjnej są obowiązujące w przedsiębiorstwie normy, czyli reguły postępowania. Ogół respondentów, który brał udział w ba-

daniu, najbardziej krytycznie ocenia przychodzenie do pracy po spożyciu alkoholu oraz spóźnianie się do pracy. Na trzeciej pozycji najbardziej nieakceptowanych zachowań znajduje się praca w domu, „po godzinach”, bez dodatkowego wynagrodzenia za nią. Wyniki te różnią się od wyników badań przeprowadzonych przez CBOS. W badaniu tym najbardziej nieakceptowanym zachowaniem okazało się przychodzenie do pracy pod wpływem alkoholu, na kolejnych pozycjach natomiast „załatwianie” zwolnienia lekarskiego pomimo dobrego stanu zdrowia i „dorabianie” do pensji w godzinach pracy.

2. Studenci w największym stopniu akceptują korzystanie ze służbowego telefonu, faksu, papieru bądź innych materiałów w celach prywatnych oraz odmowę wykonywania zadań nienależących do obowiązków pracownika, choć pozostających w granicach jego możliwości. Respondenci CBOS w największym stopniu akceptują dobrowolne, bezpłatne wykonywanie zadań nienależących do obowiązków danego pracownika oraz odmowę wykonania poleceń wykraczających poza zakres obowiązków, chociaż pozostających w granicach możliwości.
3. Studenci pracujący w małych i średnich, dużych firmach oraz bierni zawodowo najbardziej surowo oceniają przychodzenie do pracy pod wpływem alkoholu oraz spóźnianie się. W dużych, małych i średnich przedsiębiorstwach, trzecim najbardziej potępianym zachowaniem jest praca w domu, „po godzinach”, bez dodatkowego wynagrodzenia za nią. W przypadku studentów biernych zawodowo, trzecim, najmniej akceptowanym zachowaniem jest załatwianie prywatnych spraw w godzinach pracy.
4. W małych, średnich oraz w dużych firmach istnieje duże przyzwolenie na załatwianie prywatnych spraw w godzinach pracy. Z jednej strony respondenci krytycznie oceniają spóźnianie się do pracy, z drugiej zaś nie mają nic przeciwko marnowaniu czasu pracodawcy przez załatwianie prywatnych spraw w godzinach pracy. W przypadku studentów nieaktywnych zawodowo, żaden z respondentów nie wyraził akceptacji dla tego typu zachowania.

„Stereotypy organizacyjne firm rodzinnych sankcjonują większe zaangażowanie, lojalność i pracowitość członków rodziny w porównaniu z pozostałymi pracownikami; przynależność do rodziny gwarantuje lojalność i zaangażowanie pracowników” [Sułkowski 2013 s. 18], dlatego spodziewa-

no się, że w badaniu mniejsza liczba respondentów posiadająca doświadczenie w pracy w MSP będzie przeciwna pracy w domu, „po godzinach”, pomimo braku dodatkowego wynagrodzenia za nią (35 ankietowanych) oraz dobrowolnemu, bezpłatnemu wykonywaniu zadań nienależących do pracownika, choć pozostających w granicach jego możliwości (15 respondentów). Spodziewano się również niższego poziomu akceptacji dla takich zachowań jak „dorabianie” do pensji w godzinach pracy oraz wzięcie dodatkowych pieniędzy za zrobienie czegoś, co i tak należy do obowiązków pracownika.

5. Niepokojący wydaje się wysoki poziom akceptacji respondentów dla korzystania z rzeczy firmowych dla prywatnych celów. Zarówno w małych, średnich jak i w dużych organizacjach istnieje duże przyzwolenie na korzystanie ze służbowego telefonu, faksu, papieru do celów prywatnych. Tolerancja dla mało znaczących przejawów zachowań dysfunkcyjnych wśród pracowników może szybko przyczynić się do powstania patologicznej kultury organizacyjnej, w której będą miały miejsce także poważniejsze dysfunkcje [Szostek 2016, s. 164]. Ważne jest zatem uświadamianie i komunikowanie pracownikom, które zachowania są w miejscu pracy niedopuszczalne. Zarządzający powinni uświadamiać zatrudnionym, jakie konsekwencje wynikają z angażowania się w nieetyczne działania.
6. Na nieetyczne zachowanie członków organizacji ma wpływ kilka grup czynników. Pierwsze są związane ze środowiskiem, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, następne z cechami indywidualnymi zatrudnionych w nim osób. Kolejna grupa dotyczy kultury organizacyjnej. Działania osób zarządzających powinny koncentrować się na wyeliminowaniu nieetycznych zachowań poprzez ograniczenie możliwości wejścia do organizacji pracownikom o niepożądanych cechach oraz poprzez budowanie etycznej kultury organizacyjnej, która sprzyjałaby podejmowaniu przez pracowników właściwych decyzji. Potrzebne są zarazem działania eliminujące, jak i przeciwdziałające występowaniu szkodliwym praktykom pracowniczym [Turek 2012, s. 181]. Działania mające na celu eliminację i przeciwdziałanie nieetycznym praktykom są związane m.in. z określeniem pożądanych standardów zachowania, wyznaczaniem norm, czyli obowiązujących sposobów postępowania, komunikowaniem ich zatrudnionym, oraz określeniem i konsekwentnym egzekwowaniem sankcji. Działania te mogą być również

związane ze stworzeniem kodeksu etycznego, etycznej infolinii, powołaniem komisji/rzecznika ds. etyki oraz określeniem jasnych, transparentnych zasad zarządzania zasobami ludzkimi. Zasady te powinny dotyczyć poszczególnych faz etapu kadrowego, czyli procesów rekrutacji i selekcji pracowników, wdrażania ich do pracy, motywowania, nagradzania, awansowania, oceniania i zwalniania.

Bibliografia

- Baka Ł. (2012)**, *Stresory w pracy a zachowania kontrproduktywne. Pośrednicząca rola negatywnego afektu, przywiązania organizacyjnego i zaangażowania w pracy*, „Studia Psychologiczne”, t. 50 z. 2, ss. 25–42.
- Białas S., Litwin J. (2013)**, *Satysfakcja z pracy i przejawy zachowań kontrproduktywnych wśród pracowników spółki przemysłu stocznioowego: studium przypadku*, „Zarządzanie i Finanse”, r. 11, nr 4, cz. 1, ss. 17–29.
- Bugdol M. (2006)**, *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Warszawa, Difin.
- CBOS (2016)**, *Etyka pracownicza*, Komunikat z badań, nr 102/2016, ISSN 2353-5822, Warszawa.
- Chudzik-Czupała A. (2013)**, *Etyczne zachowanie się człowieka w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, nr 3126, Katowice.
- Drzeżdżon W. (2016)**, *Zjawiska patologiczne w środowisku pracy zawodowej. Przyczynki do studium socjologiczno-pedagogicznego*, „Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość”, nr 13, ss. 97–114.
- Lewandowska A. (2009)**, *Identyfikacja kluczowych wartości jako istotny element konkurencyjności firm rodzinnych*, *Zarządzanie w XXI wieku. Koncepcje, trendy, problemy*, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, ss. 177–186.
- Lewicka D. (2011)**, *Kształtowanie etycznych zachowań pracowników poprzez sprawiedliwe i przejrzyste procedury personalne*, „Problemy Zarządzania”, UW, vol. 9, nr 4 (34), ss. 106–126.
- Ławniczak-Stadnik A. (2008)**, *O kulturach firm amerykańskich* [w:] A. Stankiewicz-Mróż, J. Lendzion (red.), *Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi w sytuacji przemian na rynku pracy*, Media Press, Łódź, ss. 404–405.
- Łukasik K. (2014)**, *Kwestie etyczne zawarte w kulturze organizacyjnej*, „Studia Ekonomiczne”, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach nr 180, cz. 1, *Dokonania współczesnej myśli ekonomicznej: racjonalność – efektywność – etyka. Cz. 1, Problemy teoretyczne*, ss. 145–153.

Łychmus P., Stankiewicz J. (2011), *Upowszechnianie etycznej kultury organizacyjnej za pomocą programu etycznego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 24/201, ss. 119–129.

Marjański A. (2006), *Strategie małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce, praca doktorska*, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego, Wydział Nauk Ekonomicznych, Wrocław, s. 41.

Moczydłowska J., Sadowski Ł. (2017), *Zachowania nieetyczne w praktyce zarządzania w percepcji menedżerów*, „Humanities and Social Sciences” HSS, vol. XXII, 24 (1/2017), ss. 167–174.

Stawicka E. (2010), *Firmy rodzinne jako przykład przedsiębiorstw zarządzanych przez wartości, ich sens i znaczenie*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego. Problemy Rolnictwa Światowego”, nr 10, Warszawa, ss. 110–118.

Stocki R. (2005), *Patologie organizacyjne*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Sułkowski Ł. (2013), *Elementy kultur organizacyjnych przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce* [w:] A. Marjański, Ł. Sułkowski (red.), *Przedsiębiorczość i Zarządzanie – Firmy rodzinne – wyzwania globalne i lokalne*, t. XIV, z. 6, Część III, Wydawnictwo Społeczna Akademia Nauk, Łódź, ss. 13–20.

Swiatkiewicz O. (2012), *Zachowanie nieetyczne w pracy: percepcja występowania i tolerancji niewłaściwych zachowań w przedsiębiorstwach w Portugalii*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, ss. 87–115.

Szostek D. (2015), *Dysfunkcjonalne zachowania pracowników: zarys problematyki*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1, ss. 69–82.

Szostek D. (2016), *Wybrane przejawy patologii w miejscu pracy – doniesienie z badania wśród pracujących studentów WNEiZ UMK w Toruniu*, „Zarządzanie Zasobami ludzkimi”, nr 1, ss. 154–169.

Turek D. (2012), *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji. Przejawy, uwarunkowania, ograniczenia*, Difin, Warszawa.

Magdalena Licznerska*

Politechnika Gdańska

Wydział Zarządzania i Ekonomii

Tożsamość przedsiębiorcza a stereotypy płci w firmach rodzinnych

Entrepreneurial Identity and Gender Stereotypes in Family Businesses

Abstract: This article analyses various aspects of women's experiences in overcoming gender stereotypes that they encounter in family businesses. Historically, entrepreneurship was regarded as a male domain in the literature and entrepreneurs have traditionally been described with typical and stereotypical masculine features. When woman engages in economic activities, she must face the potential incoherence of the imagined and the actual image, conflicts and contradictions.

Recently, there is more and more research and the field is evolving, both with regard to women founders of enterprises and women participated in the succession process in family firms, applying the comparative approach and assuming women as male rules' victims.

A different approach over recent times has been proposed. The experience of each women in the field of family entrepreneurship is very different from each other and only taking into account this diversity will provide general understanding of female entrepreneurship. Thus, the aim of this article is to take a voice in the contemporary debate on gender and entrepreneurship, by examining the strategies adopted by women to deal with gender stereotypes encountered while building an entrepreneurial identity in family business.

Key words: family business, family firm, female entrepreneurship, gender stereotypes, entrepreneurial identity

* magdalena.licznerska@pg.edu.pl

Wprowadzenie

Badacze zajmujący się przedsiębiorczością kobiet poświęcają wiele uwagi czynnikom, które wpływają na doświadczenia kobiet w dziedzinie przedsiębiorczości, w tym stereotypom związanym z płcią. Powszechnie uznaje się, że stereotypy dotyczące płci silnie wpływają na intencje przedsiębiorcze [Gupta, Turban, Bhawe 2008; Sweida, Reichard 2013; Gango, Łuczka 2017; Ziemiański 2017] potencjalnych założycieli i założycielek firm [Swail, Marlow 2018] oraz wzrost i rozwój firm będących własnością kobiet [de Bruin, Brush, Welter 2006, 2007]. Uważa się także, że ambicje kobiet, ich pragnienia i dążenia do zdobycia pozycji przywódczych oraz bycia kobietami biznesu są silnie blokowane przez bariery w postaci stereotypów dotyczących płci [Appelbaum, Audet, Miller 2003; Koenig i in. 2011; Hirschi, Fischer 2013; Cesaroni i in. 2019]. Kilku autorów przeanalizowało stereotypy związane z płcią [Powell i Greenhaus 2010; Heilman 2012; Mihalčová, Pružinský, Gontkovičová 2015], ich wpływ na kobiety jako liderów [Koenig i in. 2011; Sweida, Reichard 2013], na ich kariery w firmach [Heilman 2001, 2012], a także na to, jak przedsiębiorcze kobiety radzą sobie ze stereotypami płciowymi, przeciwstawiając się męskiej normie przedsiębiorczości [Welter, Smallbone 2010; Jennings, Brush 2013].

Według Ahl [2006] stereotyp to typowy i powszechnie podzielany obraz, który przychodzi nam do głowy, gdy myślimy o konkretnej grupie społecznej lub kategorii ludzi. Mówienie o stereotypach związanych z płcią oznacza zatem odwoływanie się do typowych i wspólnych reprezentacji męskich lub kobiecych cech i zachowań.

Zazwyczaj racjonalne myślenie, poczucie własnej wartości, podejmowanie ryzyka, autonomiczne podejmowanie decyzji, pewność siebie oraz potrzebę kontroli uznawano za cechy męskie, które wydawały się być nieodłącznym elementem sfery biznesu i tworzyły znany archetyp męskiego przedsiębiorcy [Glinka 2008].

Kłopot polega na tym, że przedsiębiorczość kobiet była najczęściej opisywana w opozycji do tych cech. Uznawano więc, że kobieta, która rozpoczyna działalność, powinna wykazywać chęć do wspólnego podejmowania decyzji i niechęć do ryzyka, być wrażliwa, skupiać się na służbie innym. Opieranie się na tych stereotypach nie odzwierciedla rzeczywistości i wzmacnia fałszywe wyobrażenia o tym, co stanowi istotę przedsiębiorczości. Męskość i kobiecość zostały skonstruowane jako przeciwstawne sobie [Ahl 2006].

Przez długi czas w badaniach dotyczących kobiet przedsiębiorców bardzo często przyjmowano perspektywę gender – esencjalistyczną, zakładając, że różnice między

mężczyznami i kobietami są stabilne, niezmiennie w czasie, ustalane przy urodzeniu, ponieważ wynikają z różnic biologicznych, a nie środowiskowych [Meyer, Gelman 2016; Smiler, Gelman 2008]. W tej perspektywie przedsiębiorczość jest uważana za domenę męską, a kobiety są definiowane głównie jako ofiary męskiej normy [Billing 2011; Licznerska, Wasilczuk 2017].

Jednak ostatnio na gruncie krytyki esencjalizmu płci wskazuje się, że cechy męskie i kobiece niekoniecznie wynikają z różnic biologicznych; męskich cech nie można odnaleźć u wszystkich mężczyzn, zaś cechy kobiece nie mogą być przypisane wszystkim kobietom [García, Welter 2013; Hamilton 2013]. Esencjalizm płciowy został rozpoznany jako niebezpieczny nie tylko dlatego, że całkowicie pomija różnorodność kobiet, ale także dlatego, że uznaje tożsamość płciową za konstrukt sztywny i zdefiniowany przez ograniczony zestaw cech, z pominięciem różnic wynikających z klasy, rasy, wieku, stanu cywilnego, statusu i środowiska społecznego, w którym kobiety funkcjonują [Crompton, Lyonette 2005; Torchia, Calabrò, Huse 2011].

Założenie, że wszystkie kobiety i wszystkich mężczyzn charakteryzują pewne specyficzne i wspólne cechy, ponieważ są kobietami lub mężczyznami, zostało zastąpione przez teorię feministyczną [Hamilton 2013] sugerującą, że kobiety i mężczyźni mogą używać zarówno kobiecości, jak i męskości w swoich przedsiębiorczych aktywnościach [Byrne, Fattoum, Diaz Garcia 2019]. Ponadto, aby podkreślić różnorodność postaw kobiet przedsiębiorców, niektórzy badacze sugerowali, że istnieją różne typy kobiecości i każda kobieta może przyjąć szereg różnorodnych zachowań w zakresie prowadzenia biznesu i budowania własnej tożsamości przedsiębiorczej [Byrne, Fattoum, Diaz Garcia 2019]. A zatem, wzorce do naśladowania zostały uznane za kluczowe w definiowaniu tożsamości przedsiębiorczych kobiet oraz w zwalczaniu lub potwierdzaniu stereotypów płci [Byrne, Fattoum, Diaz Garcia 2019].

W tym kontekście niniejszy artykuł jest głosem we współczesnej debacie na temat płci i przedsiębiorczości i stanowi próbę odpowiedzi na następujące pytania badawcze: na jakie stereotypy płci napotykają kobiety w firmach rodzinnych oraz jakie strategie przyjmują, aby stawić im czoło w procesie budowania tożsamości przedsiębiorczości?

Łącząc wieloaspektowe studium przypadku i analizę narracyjną, jak zasugerowano w ostatnich badaniach [Hytti i in. 2017; Byrne, Fattoum, Diaz Garcia 2019], przedmiotem analizy uczyniono trzynaście polskich firm rodzinnych, w których kobiety są założycielkami, pracownikami lub sukcesorkami. Zakładanie własnych firm lub przejmowanie przywództwa w firmie rodzinnej to dwa główne sposoby (lub próby)

na zostanie przedsiębiorcą. Wcześniejsze badania podkreślały, że różne środowiska biznesowe mogą wpływać na kobiety w zakresie tworzenia ich przedsiębiorczej tożsamości, zwłaszcza podczas walki z dyskryminacją płciową [Cesaroni i in. 2018; Drencheva 2019]. W związku z tym zasadne jest powiązanie ich z działalnością biznesową w celu zbadania i głębokiego zrozumienia przedsiębiorczych doświadczeń kobiet w firmach rodzinnych.

Analiza narracji, zarówno kobiecych, jak i męskich, ma na celu zrozumienie: na jakie stereotypy płciowe napotykały kobiety; w jaki sposób je postrzegają; czy i w jaki sposób stereotypy związane z płcią wpłynęły na budowę ich tożsamości przedsiębiorczej; jakiego rodzaju podejście przyjęły kobiety w związku ze stereotypami dotyczącymi płci.

Kolejne części artykułu obejmują analizę literatury dotyczącej płci i przedsiębiorczości oraz płci w firmach rodzinnych, opis metody analizy danych oraz dyskusję i wnioski.

Analiza literatury

Szereg badań wskazuje, że kobiety, które chcą stać się przedsiębiorcami, napotykają trudności związane ze stereotypami płci, na przykład wyobrażeniami na temat typowego przedsiębiorcy i tradycyjnej roli kobiety [Byrne, Fattoum, Diaz Garcia 2019]. Za zwyczaj w zachodnich społeczeństwach historyczny podział pracy oznaczał, iż oczekiwano od kobiet, że będą się troszczyć o dobro wspólne, jakim jest dom i rodzina [Gawrycka, Wasiczuk, Zwiech 2007]. Natomiast zachowania świadczące o męskości obejmowały agresywność, asertywność, niezależność i pewność siebie [Koenig i in. 2011]. Zachowania te szczególnie widoczne są w miejscu pracy i wyrażają się między innymi w takich postawach, jak bycie asertywnym, wywieranie wpływu na innych czy inicjowanie zadań [Moczydłowska 2017]. Zgodnie ze stereotypowym rozumieniem kobiecości od kobiet oczekuje się przejawiania troski o dobrobyt innych, współczucia, wrażliwości i życzliwości, pomagania innym, akceptacji wyborów innych i podtrzymywania relacji [Eagly, Johannesen-Schmidt 2001; Fletcher 2004]. Te stereotypy, wbudowane w indywidualną i zbiorową podświadomość, kształtują definicję tożsamości [Kašperová, Kitching 2014]. Zachowanie ludzkie jest oceniane pod kątem zgodności z wzorcem płciowym [Licznarska, Wasiczuk 2017]. Kobiety doświadczają dysonansu poznawczego w związku z rozdźwiękiem między rolą płci a stereotypami

przedsiębiorczości. Działalność przedsiębiorcza była uważana za zjawisko stronicze płciowo [García i Welter 2013], a przedsiębiorczość, jak to już podkreślono, historycznie uznawana za domenę męską [Balachandra i in. 2019]. Niewątpliwie maskulinizacja przedsiębiorczości stwarzała i nadal może stwarzać poważne trudności dla kobiet, które chcą angażować się w działania na rzecz przedsiębiorczości [Ahl 2006; Jennings, Brush 2013].

W konsekwencji przedsiębiorcza tożsamość społeczna była tradycyjnie oparta na męskich normach społecznych, a przedsiębiorczość kojarzona była z męskim dyskursem [Glinka 2007]. Jednocześnie typowym przedsiębiorcą przedstawianym w popularnych mediach był mężczyzna [Hamilton 2013], co potwierdza, iż mit przedsiębiorczości pozostawał zdecydowanie męski. Bardziej aktualne empiryczne badania dotyczące wzorców przedsiębiorczych kobiet przekazywanych przez media społeczne, których celem teoretycznie jest wspieranie równości płci w dziedzinie przedsiębiorczości, pokazują, że nie udaje im się osiągnąć swojego celu, gdyż odtwarzają i powielają stereotypy związane z płcią w kontekście zarówno miejsca pracy, jak i domu rodzinnego [Byrne, Fattoum, Diaz Garcia 2019].

Stereotypy płciowe są często nieuświadomionym determinantem działań, prowadzącym do zachowań zgodnych z oczekiwaniami dotyczącymi konkretnej roli płciowej [Gupta, Turban i Bhawe 2008; Byrne, Fattoum i Diaz Garcia 2019]. Mimo że w wielu krajach, dzięki politycznym, instytucjonalnym, ekonomicznym i społecznym wysiłkom zmierzającym do ustanowienia standardu równości płci, stworzono alternatywną normę kulturową, która stanowi wyzwanie dla tradycyjnych stereotypów płciowych i się im niejako przeciwstawia, stereotypy związane z płcią są nadal powszechne w kontaktach międzyludzkich [Heilman 2012; Nelson, Constantinidis 2017]. Z tego wynika, że kobiety napotykały na dodatkową trudność w przedsiębiorczości – budując swoją tożsamość przedsiębiorczą, muszą zmierzyć się z potencjalnymi niespójnościami, konfliktami i sprzecznościami między byciem kobietą a stanieniem się wiarygodnym przedsiębiorcą [Byrne, Fattoum, Diaz Garcia 2019]. Oznacza to, że muszą stawić czoło konfliktowi pomiędzy byciem przedsiębiorcą a byciem w tym samym czasie matką, żoną, siostrą, córką.

Jednak, jak potwierdził Hamilton [2013], ten dominujący dyskurs przyczynia się do ograniczania rozpoznania różnorodności i złożoności zjawiska przedsiębiorczości. Niektórzy badacze [Ahl 2006, Hamilton 2013; Licznerska, Wasilczuk 2017] sugerują przyjęcie epistemologicznej zmiany, tak aby przestać skupiać się na tym, czym jest płeć, i na porównywaniu kobiet i mężczyzn w celu znalezienia różnic. Proponuje się

raczej badanie danego zjawiska z perspektywy płci (gender as a lens), zakładając tym samym, że płeć jest konstruktem społecznym, a nie zmienną [Jennings, Brush 2013], i zwracając należytą uwagę na interakcje między ludźmi [Hytti i in. 2017] i relacje między płciami [Swail, Marlow 2018].

W tej perspektywie kobiety jako przedsiębiorcy mogą przyjmować różnorodne tożsamości przedsiębiorcze i prowadzić działalność przedsiębiorczą w różny sposób. Lewis [2014] kładzie nacisk na różnorodność kobiecych doświadczeń przedsiębiorczych i dowodzi istnienia wielu typów przedsiębiorczych kobiecości, opisując cztery odmienne kobiece przedsiębiorczości: zindywidualizowaną (osoba przedsiębiorcy), macierzyńską (momprenneur), relacyjną (kobieta przedsiębiorca), przesadną/nadmierną (nonprenneur). Nie należy jednak traktować powyższych rodzajów kobiecości jako ścisłej typologii, a raczej jako zestaw fizycznych i relacyjnych działań przedsiębiorczych, które mogą być wcielone przez kobiety (i mężczyzn) w życie, i będą się różnić w zależności od kontekstu. Niedawno Byrne i in. [2019] wyróżnili dodatkową kobiecą tożsamość przedsiębiorczą – funprenneur – aby wskazać tych przedsiębiorców, którzy w swoich działaniach podkreślają zabawę i radość.

Analizując, w jaki sposób uprzedzenia związane z płcią wpływają na wysiłki kobiet rozważających rozpoczęcie przedsiębiorczej aktywności – przyjmując podejście oparte na obiektywności płci – Swail i Marlow [2018] podkreślają, że pojawiły się napięcia między tożsamościami kobiecymi, takimi jak żona i matka, oraz typowymi postaciami przedsiębiorcy. Dysonans ten, między byciem kobietą a byciem przedsiębiorcą, musi zostać złagodzony. Zostało to częściowo rozwiązane przez wprowadzenie pojęcia kobiety przedsiębiorcy, czy wręcz dosłownie przedsiębiorczyni, oraz dodatkowo takich określeń jak mumpreneurs, lipstick entrepreneurs [Duberley. Cohen 2010; Sweida, Reichard 2013], które oferują możliwą do wykorzystania opcję dla kobiet, wypełniając pewną lukę tożsamości. W efekcie sfeminizowane role lub priorytety społeczne (bycie matką, wygląd) są niejako dołączone do ról przedsiębiorcy w celu pokonania napięcia związanego z funkcjonowaniem jako kobieta i jako przedsiębiorca. W rzeczywistości kobiety, po pierwsze, budują tożsamość przedsiębiorczą w sobie, poprzez proces wewnętrzny [Marjański 2017], dzięki któremu konstruują swój sposób postrzegania siebie. Po drugie, uzyskują legitymizację roli przedsiębiorcy poprzez proces zewnętrzny zmierzający do uzyskania akceptacji i uznania ze strony innych. Po trzecie, aby wypełnić lukę i być prawowitym przedsiębiorcą, kobiety przyjmują określony sposób działania związany z tożsamością, np. naśladują męskość, łagodzą lub ukrywają kobiecość lub zakładają przedsiębiorstwa w feminizowanych sektorach. Jakkolwiek obecne

badania koncentrują się na implikacjach takiego dysonansu tożsamościowego pod względem wskaźników start-upowych i wyników biznesowych, to, w jaki sposób kobiety faktycznie negocjują ten dylemat tożsamości i szukają legitymizacji dla siebie jako założycielek wiarygodnych przedsięwzięć, kiedy rozpoczynają przedsiębiorczą karierę, pozostaje wciąż niewystarczająco zbadane.

Díaz-García i Welter [2013], które badały, w jaki sposób właścicielki firm budują swoją tożsamość, stwierdziły, że niektóre z kobiet dostrzegały dysonans między dyskursem kobiecości i przedsiębiorczości, podczas gdy inne takiego dysonansu nie dostrzegały.

Inne badania, dotyczące córek w biznesie rodzinnym, wykazały, że wciąż córki napotykały na większe trudności związane z wyborem na następców i zaangażowaniem się w firmę rodzinną w roli przywódczej, nawet jeśli są starsze i bardziej utalentowane [Martin 2001; Wang 2010].

Bjursell i Melin [2011] analizowały kobiety w kontekście firm rodzinnych, aby zrozumieć, w jaki sposób budują one tożsamość przedsiębiorcy. Użyły dwóch rodzajów narracji – „Pippi Pończoszanki” i „Alicji w krainie czarów”, w celu opisanie kobiet, które przejawiają aktywną bądź pasywną postawę w stosunku do firmy rodzinnej.

Kolejne badaczki skupiły się na tym, jak córki budują tożsamość jako liderki firm rodzinnych [Hytti i in. 2017]. Z ich wniosków wynika, że córki konstruują i negocjują swoje przywódcze tożsamości w swoich interakcjach z innymi poprzez przeciwstawianie się, rozszerzanie i wykorzystywanie dostępnych im postaw płciowych. Balansują między ukrywaniem swojej tożsamości lidera i budowaniem zmaskulinizowanej tożsamości silnego właściciela. Podkreślają również, że w firmach rodzinnych trudniej jest córkom być uznanymi za liderów biznesu ze względu na bardziej złożone relacje między członkami rodziny i innymi partnerami w biznesie.

Co więcej, stereotypy związane z płcią oznaczają, że mężczyźni łatwiej identyfikują się z zewnętrzną tożsamością społeczną lidera rodzinnego biznesu. Byrne i in. [2019], analizując struktury płciowe w procesie sukcesji w firmach rodzinnych, odkryły, że rola sukcesora jest skonstruowana jako stereotypowo męska. Ukazały również, że gdy cechy, umiejętności i doświadczenia potencjalnego następcy odbiegają od cech obecnego, jest on uważany za mniej skutecznego i mniej legalnego, ponieważ różni się od normatywnych oczekiwań co do sposobu, w jaki należy odgrywać tę rolę. W związku z tym bycie mężczyzną nie jest warunkiem wystarczającym do uznania go za sukcesora, ponieważ wybrany następca powinien wykazać, że ma „najbardziej typowo męskie” cechy, aby przejąć rodzinny biznes.

Fernandes i Mota-Ribeiro [2017] badały podobieństwa i różnice tożsamości przedsiębiorczych, porównując kobiety, które stworzyły własne firmy, i te, które odgrywają wiodącą rolę w firmach rodzinnych. Na podstawie analizy dyskursu interakcji w ramach dwóch grup fokusowych wykazano, że tożsamość kobiet przedsiębiorców jest ograniczona i wytwarzana na podstawie różnych cech męskości, takich jak autorytet, profesjonalizm i determinacja; i kobiecości, takich jak restrykcyjność i emancypacja. Co więcej, podczas gdy założycielki firm tworzą tożsamość samostanowienia/samodzielności w grupie kobiet rozpoczynających działalność, kobiety będące następcami budują tożsamość szacunku w grupie firm rodzinnych.

Podsumowując, w ciągu ostatnich lat badacze stopniowo przedstawiali swoją uwagę z płci jako zmiennej na podejście, w którym płeć jest perspektywą badawczą, zwracając coraz większą uwagę na różne sposoby prowadzenia firm przez kobiety i budowania tożsamości, także w odniesieniu do różnych kontekstów biznesowych, np. jako założycielek lub sukcesorek. Jednak stereotypy, na które napotykały szczególnie kobiety w firmach rodzinnych, oraz strategie, które przyjmują, aby stawić czoło stereotypom związanym z płcią podczas budowania ich przedsiębiorczej tożsamości, pozostają pomijanym tematem badawczym, dlatego też należałoby dołożyć większych starań, aby uzyskać pełniejszą wiedzę na temat przedsiębiorczych doświadczeń kobiet.

Materiały badawcze

Metodologia badań dotyczących płci i przedsiębiorczości zdominowana jest przez podejście ilościowe (np. badania porównawcze mężczyzn i kobiet). Pojawiły się jednak głosy wzywające do stosowania jakościowych metod, takich jak historia życia, analiza przypadków lub analiza dyskursu [Henry, Foss, Ahl 2016]. Należy w tym miejscu zgodzić się z decyzją z badaczami argumentującymi, że standardowe, ilościowe badania ankietowe porównujące czynniki statyczne nie są odpowiednie do badania procesów płciowych [Henry, Foss, Ahl 2016]. W związku z powyższym w niniejszym artykule, odpowiadając na pytanie badawcze, przyjęto podejście jakościowe, oparte na analizie wywiadów biograficznych. Analizy jakościowe mogą być szczególnie przydatne, gdy chcemy dogłębnie przeanalizować historie kobiet w firmach rodzinnych i zwrócić uwagę na znaczenie, jakie nadają one swoim doświadczeniom w kontekście ich życia i działalności. Informacje pozyskano z wywiadów biograficznych z osobami związanymi z trzynastoma polskimi firmami rodzinnymi, które traktowane są jako narracje historii

życia. Dogłębna analiza wywiadów pozwoliła zebrać wypowiedzi kobiet i zrozumieć, jak opisują one siebie i swoje doświadczenia, oraz wypowiedzi mężczyzn, i określić, jakimi stereotypami się posługują. Korzystając z podejścia interpretacyjnego, przeanalizowano wcześniej wspomniane wywiady zarówno z kobietami, jak i z mężczyznami, aby uchwycić punkt widzenia kobiet na temat stereotypów związanych z płcią, i zrozumieć, w jaki sposób stereotypy wpływają na ich doświadczenia w zakresie przedsiębiorczości.

Analiza danych

Wywiady przeprowadzone w ramach projektu partnerskiego Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości i stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych „Firmy rodzinne” to portrety wybranych beneficjentów projektu – właścicieli firm i członków ich rodzin, którzy zgodzili się opowiedzieć szczerze o swoim życiu prywatnym i zawodowym, o tym, jak budowali swoje firmy rodzinne i jaką rolę w nich pełnią [Zawadka, Hoffmann 2011]. Wywiady były pogłębione, bezpośrednie, częściowo ustrukturyzowane, zachęcające do elastycznego i nieformalnego dialogu [Qu, Dumay 2011]. Respondentom nie zadano bezpośrednio pytania o stereotypy dotyczące płci, pozwolono im natomiast swobodnie rozmawiać o swoich doświadczeniach z zakresu przedsiębiorczości, ich rodzinach, głównych wydarzeniach w życiu osobistym i zawodowym.

Wywiady stanowiły główne źródło danych dla niniejszego artykułu, a dodatkowymi danymi były dokumenty biznesowe, strony internetowe, artykuły prasowe i wiadomości online. Dostarczyły one informacji na temat kontekstu i firm oraz pomogły w triangulacji danych, potwierdzając tym samym uzyskane informacje i pozwalając uniknąć niespójności danych [Qu, Dumay 2011].

Dostępne dane zostały wstępnie przeanalizowane w celu opracowania indywidualnych podsumowań studiów przypadków, a następnie przeprowadzono analizę doświadczeń kobiet i zidentyfikowano konkretne stereotypy, z którymi się spotykały.

Analiza ta pozwoliła nakreślić swoiste profile kobiet, z których każda charakteryzuje się szczególną strategią radzenia sobie ze stereotypami dotyczącymi płci. Pozwoliło to zrozumieć, w jaki sposób stereotypy dotyczące płci wpłynęły na doświadczenia kobiet w poszczególnych firmach rodzinnych, zrozumieć znaczenie, jakie kobiety przypisały swoim przedsiębiorczym doświadczeniom, a także to, w jaki sposób kobiety doświadczają takich stereotypów. To opisowe podejście pozwoliło na uwzględnienie kontekstu społecznego i rodzinnego analizowanych historii.

Stereotypy płciowe postrzegane przez kobiety w firmach rodzinnych

Jak już wcześniej wspomniano, analizę oparto na wywiadach, których celem nie było jednak wykrycie stereotypów związanych z płcią i strategii, z których korzystały kobiety w firmach rodzinnych. Z metodologicznego punktu widzenia podejście takie zwiększa psychologiczną wiarygodność zebranych i analizowanych informacji. W rzeczywistości podejście takie pozwoliło wykorzystać wywiady, aby uchwycić znaczenie, które wykracza poza to, co dosłownie i wyraźnie powiedziane.

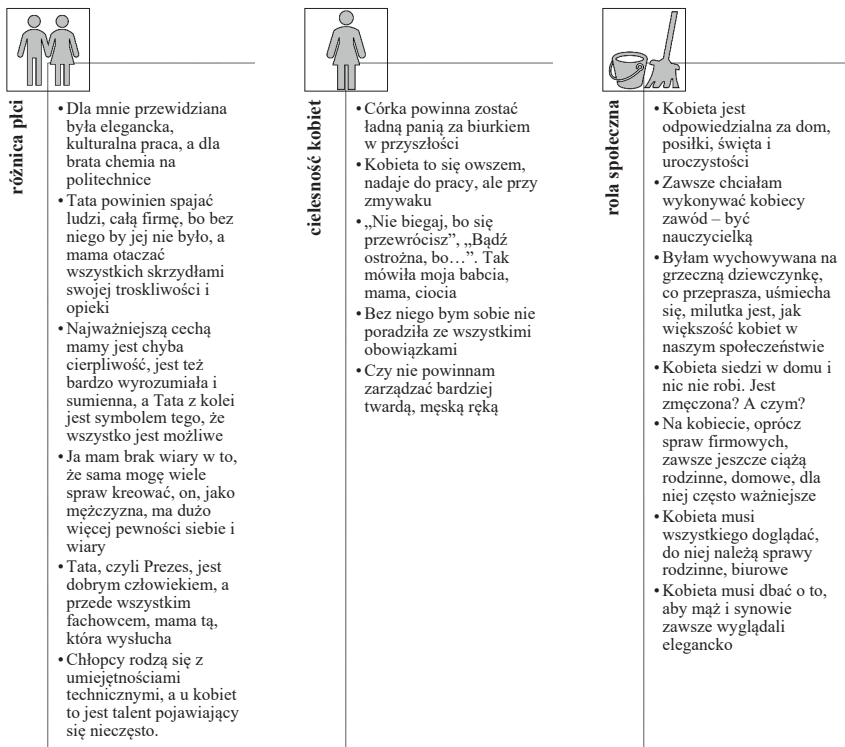
W swoich opowieściach niemal wszystkie kobiety wspominały o stereotypach związanych z płcią, których doświadczały. Pośrednio wskazywały także strategie, którymi się posługiwały, aby radzić sobie z nimi: podczas zakładania firmy rodzinnej lub podczas procesu sukcesji, w relacjach z członkami rodziny, innymi pracownikami i partnerami biznesowymi, w sytuacji konieczności podjęcia decyzji w okresach przejściowych i trudnych. Analiza wypowiedzi kobiet wskazuje, że takie stereotypy i sposoby radzenia sobie z nimi odegrały kluczową rolę w sposobie, w jaki kobiety kierowały swoim doświadczeniem w zakresie przedsiębiorczości, mimo tego, że często te stereotypy były całkowicie niezwiązane z kontekstem biznesowym.

Rysunek 1 prezentuje główne stereotypy dotyczące płci, które pojawiły się w wypowiedziach zarówno kobiet, jak i mężczyzn. Podczas analizy wywiadów wyodrębniono jedną lub więcej fraz, które odnoszą się do percepcji stereotypu.

Wyszczególnione stereotypy skupiają się wokół trzech głównych tematów (rysunek 2): różnica między mężczyzną a kobietą, fizyczność kobiet oraz rola społeczna kobiety. Stereotypy dotyczące różnic płci związane były z porównywaniem kobiet i mężczyzn, najczęściej w sposób antagonistyczny, i przypisywaniem płci męskiej dominacji.

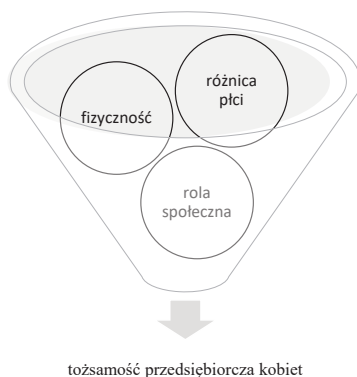
Cielesność kobiet i ich cechy fizyczne charakteryzowały drugą wyodrębnioną grupę stereotypów. Wskazywano na takie cechy kobiet jak jednocześnie słabość i atrakcyjność, które to niewątpliwie utrudniają stwierdzenie równości z przedsiębiorcami mężczyznami. Stereotypy dotyczące społecznej roli odnosiły się do kobiety jako opiekunki, w szczególności w odniesieniu do rodziny. Świadome postrzeganie tego typu stereotypów skutkowało zarówno wewnętrznym rozdarciem, tak między domem a pracą, jak i otwartym konfliktem z członkami firmy rodzinnej.

Rysunek 1 Stereotypy, których doświadczyły kobiety w analizowanych firmach rodzinnych



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2. Determinanty tożsamości przedsiębiorczej związane z kategoriami stereotypów płci



Źródło: opracowanie własne.

Dyskusja i wnioski

W niniejszym artykule zaprezentowano stereotypy płci, którym muszą stawić czoło kobiety w firmach rodzinnych podczas budowania tożsamości przedsiębiorczej. Łącząc wieloaspektowe studium przypadku i analizę narracyjną, zbadano, w jaki sposób stereotypy płci były postrzegane przez kobiety oraz czy i w jaki sposób stereotypy związane z płcią wpływały na budowę tożsamości przedsiębiorczej.

Wyniki sugerują, że kobiety postrzegały stereotypy dotyczące płci w inny sposób. Niektóre z nich przyjmowały postawę biernej rezygnacji lub akceptacji, a inne wręcz odwrotnie – stały w wyraźnej opozycji. Efekty analizy pokazują również, że na przyjętą postawę wobec stereotypu miały wpływ wcześniej przyjęte modele/wzorce do naśladowania w budowaniu własnej tożsamości przedsiębiorczej. Poza tym zaobserwowano, że kobiety, które osiągnęły już wiodącą pozycję w firmie rodzinnej, mogą czasami wspierać stereotypy dotyczące płci świadomie lub nieświadomie. Kilka kobiet, które zarządzały lub współkierowały firmą, w związku ze stereotypami, których doświadczyły w przeszłości, nadal stawiało siebie w roli pokrzywdzonej z powodu bycia kobietą. Niektóre z potencjalnych sukcesorek, dla których ojciec stanowił wzór do naśladowania, przeważnie doświadczały stereotypów związanych z płcią i wydaje się, iż miały poważne problemy z ich przezwyciężaniem. Kilka kobiet musiało stawić czoło stereotypom, które wynikały nie tylko z uwarunkowania kulturowego dalszego otoczenia, ale także bezpośrednio z kontekstu rodzinnego. W niektórych analizowanych przypadkach stereotypy związane z płcią przekazywane przez członków rodziny głęboko ukształtowały doświadczenia przedsiębiorcze córek, zakłócając tym samym ich proces budowania tożsamości przedsiębiorczej.

Podejście kobiet do stereotypów związanych z płcią wydaje się być zależne także od wieku samych kobiet. Dojrzałe kobiety, które były ewidentnie uwarunkowane stereotypami płciowymi napotkanymi w młodości, a które były świadome ich istnienia, z wiekiem nauczyły się lepiej zarządzać swoją działalnością przedsiębiorczą i samoświadomością.

Powyższa analiza przyczynia się do głębszego zrozumienia, z jakimi stereotypami dotyczącymi płci zmagają się kobiety w firmach rodzinnych, w jaki sposób mogą one wpływać na proces budowania ich tożsamości przedsiębiorczej oraz w jaki sposób kobiety radzą sobie z nimi. Wyniki pokazują również, w jaki sposób zewnętrzny kontekst społeczno-kulturowy może wpływać na przywództwo płci poprzez stereotypy. Z drugiej strony możemy rozważyć postrzeganie stereotypów w odniesieniu do

subiektywnych cech związanych z osobowością kobiety. W rzeczywistości stereotypy dotyczące płci są oparte na wartościach kulturowych i muszą być rozpatrywane personalnie, aby możliwa była ocena ich wpływu na indywidualne przedsiębiorcze aktywności.

Dalsze badania mogłyby dotyczyć dogłębnej analizy poszczególnych strategii, radzenia sobie ze stereotypami płciowymi, a także zbadania związku między przyjętymi strategiami a innymi zmiennymi związanymi z osobowością kobiet, ich wykształceniem albo kontekstem firmy rodzinnej, takim jak wielkość, sektor, forma prawna czy wiek.

Bibliografia

Ahl H. (2006), *Why research on women entrepreneurs needs new directions*, "Entrepreneurship theory and practice", 30(5), ss. 595–621.

Appelbaum S.H., Audet L., Miller J.C. (2003), *Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories*, "Leadership & Organization Development Journal", 24(1), ss. 43–51.

Balachandra L. i in. (2019), *Don't Pitch Like a Girl!: How Gender Stereotypes Influence Investor Decisions*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 43(1), ss. 116–137.

Billing Y. D. (2011), *Are Women in Management Victims of the Phantom of the Male Norm?*, "Gender, Work & Organization", 18(3), ss. 298–317.

Bjursell C., Melin L. (2011), *Proactive and reactive plots: narratives in entrepreneurial identity construction*, "International Journal of Gender and Entrepreneurship", 3(3), ss. 218–235.

de Bruin A., Brush C.G., Welter F. (2006), *Introduction to the Special Issue: Towards Building Cumulative Knowledge on Women's Entrepreneurship*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 30(5), ss. 585–593

de Bruin A., Brush C.G., Welter F. (2007), *Advancing a Framework for Coherent Research on Women's Entrepreneurship*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 31(3), ss. 323–339.

Byrne J., Fattoum S., Diaz Garcia M.C. (2019), *Role Models and Women Entrepreneurs: Entrepreneurial Superwoman Has Her Say*, "Journal of Small Business Management", 57(1), ss. 154–184.

Cesaroni F. i in. (2018), *Gender Stereotypes in Leadership Construction Within Family Business*, In ICGR 2018 International Conference on Gender Research.

Cesaroni F.M., Sentuti A., Chamochumbi Diaz D. (2019), *Which Drivers Affect the Presence of Women Directors on Corporate Boards? Evidence from Italian Medium-Sized Family Firms*, IPAZIA Workshop on Gender Issues, 2018, ss. 313–326.

Crompton R., Lyonette C. (2005), *The new gender essentialism – domestic and family «choices» and their relation to attitudes*, "The British Journal of Sociology", 56(4), ss. 601–620.

Drencheva A. (2019), *Female entrepreneurs and wellbeing: An identity perspective, A Global Perspective*, Routledge, s. 3.

Duberley J., Cohen L. (2010), *Gendering career capital: An investigation of scientific careers*, "Journal of Vocational Behavior", 76(2), ss. 187–197.

Eagly A.H., Johannesen-Schmidt M.C. (2001), *The Leadership Styles of Women and Men*, "Journal of Social Issues", Vol. 57, No. 4.

Fernandes E., Mota-Ribeiro S. (2017), "Respect" and "self-determination" women entrepreneurs' identities and entrepreneurial discourses", *Gender in Management: An International Journal*", 32(1), ss. 66–80.

Fletcher J.K. (2004), *The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change*, "The Leadership Quarterly", 15(5), ss. 647–661.

Gango E., Łuczka T. (2017), *Badanie postaw przedsiębiorczych młodych kobiet*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej Organizacja i Zarządzanie", (75), ss. 99–113.

García M.-C. D., Welter F. (2013), *Gender identities and practices: Interpreting women entrepreneurs' narratives*, "International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship", 31(4), ss. 384–404.

Gawrycka M., Wasiczłuk J., Zwiech P. (2007), *Szklany sufit i ruchome schody: kobiety na rynku pracy*, CeDeWu, Warszawa.

Glinka B. (2008), *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości*, PWE, Warszawa.

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

Hamilton E. (2013), *The discourse of entrepreneurial masculinities (and femininities)*, "Entrepreneurship & Regional Development", 25(1–2), ss. 90–99.

Heilman M.E. (2001), *Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent Up the Organizational Ladder*, "Journal of Social Issues", 57(4), ss. 657–674.

Heilman M.E. (2012), *Gender stereotypes and workplace bias*, "Research in Organizational Behavior", 32, ss. 113–135.

Henry C., Foss L., Ahl H. (2016), *Gender and entrepreneurship research: A review of methodological approaches*, "International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship", 34(3), ss. 217–241.

Hirschi A., Fischer S. (2013), *Work values as predictors of entrepreneurial career intentions*, "Career Development International", 18(3), ss. 216–231.

Hytti U. i in. (2017), *Navigating the family business: A gendered analysis of identity construction of daughters*, "International Small Business Journal", 35(6), ss. 665–686.

Jennings J.E., Brush C.G. (2013), *Research on Women Entrepreneurs: Challenges to (and from) the Broader Entrepreneurship Literature?*, "The Academy of Management Annals", 7(1), ss. 663–715.

Kášperová E., Kitching J. (2014), *Embodying entrepreneurial identity*, "International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research", 20(5), ss. 438–452.

Koenig A. M. i in. (2011), *Are Leader Stereotypes Masculine? A Meta-Analysis of Three Research Paradigms*, "Psychological bulletin", 137(4), s. 616.

Lewis P. (2014), *Postfeminism, femininities and organization studies: Exploring a new agenda*, "Organization Studies", Vol. 35, No. 12, ss. 1845–1866.

Licznarska M., Wasilczuk J. (2017), *Poszukiwanie dobrych odpowiedzi na źle postawione pytania, rzecz o przedsiębiorczości kobiet*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, VIII, ss. 11–22.

Marjański A. (2017), *Rodzina jako źródło przedsiębiorczości rodzinnej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 18(12.1), ss. 197–209.

Martin L. (2001), *More jobs for the boys? Succession planning in SMEs*, "Women in Management Review", 16(5), ss. 222–231.

Meyer M., Gelman S.A. (2016), *Gender Essentialism in Children and Parents: Implications for the Development of Gender Stereotyping and Gender-Typed Preferences*, "Sex Roles", 75(9–10), ss. 409–421.

Mihalčová B., Pružinský M., Gontkovičová B. (2015), *The Consequences of Gender Stereotypes in the Work of Managers*, "Procedia Economics and Finance", 23, ss. 1260–1265.

Nelson T., Constantinidis C. (2017), *Sex and Gender in Family Business Succession Research: A Review and Forward Agenda From a Social Construction Perspective*, "Family Business Review", 30(3), ss. 219–241.

Powell G.N., Greenhaus J.H. (2010), *Sex, Gender, and Decisions at the Family – Work Interface*, "Journal of Management", 36(4), ss. 1011–1039.

Qu S. Q., Dumay J. (2011), *The qualitative research interview*, "Qualitative Research in Accounting & Management", 8(3), ss. 238–264.

Smiler A.P., Gelman S.A. (2008), *Determinants of Gender Essentialism in College Students*, "Sex Roles", 58(11–12), ss. 864–874.

Swail J., Marlow S. (2018), *'Embrace the masculine; attenuate the feminine' – gender, identity work and entrepreneurial legitimation in the nascent context*, "Entrepreneurship & Regional Development", 30(1–2), ss. 256–282.

Sweida G.L., Reichard R.J. (2013), *Gender stereotyping effects on entrepreneurial self-efficacy and high-growth entrepreneurial intention*, "Journal of Small Business and Enterprise Development", 20(2), ss. 296–313.

Torchia M., Calabrò A., Huse, M. (2011), *Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass*, "Journal of Business Ethics. Springer Netherlands", 102(2), ss. 299–317.

Wang C. (2010), *Daughter Exclusion in Family Business Succession: A Review of the Literature*, "Journal of Family and Economic Issues", 31(4), ss. 475–484.

Welter F., Smallbone D. (2010), *The embeddedness of women's entrepreneurship in a transition context* [w:] C. Brush (red.), *Women entrepreneurs and the global environment for growth: A research perspective*, Edward Elgar, ss. 96–117.

Zawadka M., Hoffmann U. (2011), *Moja historia moja firma, portrety polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, PARP, Warszawa.

Ziemiański P. (2017), *Skłonność do rywalizacji a intencje przedsiębiorcze – o różnicach międzypłciowych*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", 18(12.1), ss. 293–305.

Cecilia García Muñoz Aparicio*

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Universidad Tecnológica de Escuinapa

Beatriz Pérez Sánchez**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Universidad Tecnológica de Escuinapa

Marcela Rebeca Contreras Loera***

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Universidad Tecnológica de Escuinapa

Social Responsibility in Family Organizations: Grupo Salinas Case

Abstract: Grupo Salinas is a family organization with more than 100 years' history in Mexico, with the story of success since its inception, it ventured into credit sales when no one thought it was possible, then in the media and telecommunications and established banks as well. Currently, it is a socially responsible company due to its activities with the environment, society and the company. The objective of this research is to analyze the social responsibility practices of Grupo Salinas, throughout its history. A methodology of descriptive, longitudinal type was used through secondary sources. The results indicate that over 20 years, Grupo Salinas has become a company that contributes to the attention to vulnerable sectors as well as the sustainability of its practices inside and outside the company, both nationally and internationally. The conclusion is that large companies such as Grupo Salinas seek to get involved with society by carrying out activities in favor of continuous improvement and social welfare.

Key words: Family business, social responsibility, continuous improvement.

* marcelac25@hotmail.com

Introduction

Grupo Salinas is a family organization of more than 100 years in Mexico, with a great success story since its origins, when it ventured into credit sales when nobody thought it was possible and later in the media and telecommunications. It also established banks. Currently, it is a socially responsible company due to its activities with the environment, society and the company.

Grupo Salinas ventures first in credit sales, then in the media industry when there was a monopoly, and offered innovative sales plans, as well as in the telecommunications business when telephony became a primary service for the most part of the population. In 1987, the founder Hugo Salinas Price appointed Ricardo Salinas as the president of the Elektra Group, which in 1993 acquired a set of television stations, in 1997 Fundación Azteca was born, and it is a group of family businesses that are in the second generation [Grupo Salinas 2016]. Grupo Salinas owns the following companies: TV Azteca, Grupo Elektra, Banco Azteca, Seguros Azteca, Afore Azteca, Advance America, Italika Punto Casa de Bolsa, Total Play, Total Business Play, Total Sec, Agency i and Promo Space

Family business

A family business has the characteristics of commitment, union and values, the large corporations of the world originated as a company of family type or are constituted as such [Betancourt 2012].

The challenge of family businesses is to endure generation after generation, maintaining a balance between property, family and business, these systems are interrelated and their different orientations among the family lead them to endure a series of frictions and conflicts, whose tendency leads to estimating that four out of every 1000 family businesses are in the family going to the third generation. The first 5 years of life, 90% of these companies collapse; of the remaining 10%, only 3.3% pass to the second generation and 0.4% pass to the third generation [Ayala, Ochoa, Jacobo 2017, Solomon 2010, Tadeo 2005].

Other indicators of family businesses say that out of every ten that are created, eight fail to the second year, of which only three reach the second generation and only one reaches the third generation and even then they are a source of

employment and they represent in some way the stability of the country [Mundo Ejecutivo 2015].

According to Ayala, Ochoa, and Jacobo, the family is the basis of society and the vast majority assumes the concept as a complex social system, as well as a living organism, as a so close and daily entity in which its analysis could be apparently simple at first sight, but the family has a complex and dynamic character that brings together all the relatives and people with registered links as such [Ayala, Ochoa, Jacobo 2017, Díaz 2007, Aguado 2010, Valdivia 2008]. These links can be through marriage and adoption conferring a kinship in addition to consanguinity.

Crespo affirms that the family is not only a group of people who share and live experiences and consanguinity as well as surnames, it is a community where its members share affection with each other and they are different from other groups [Crespo 2011, pp. 91–98].

Methodology

This research presents a longitudinal descriptive approach since to obtain the information, documentary research was carried out with secondary sources, examining the period from 1997 to 2018. The objective of this investigation was to analyze the family business Grupo Salinas and its relationship with social responsibility. A longitudinal documentary analysis of the phenomenon of study and its behavior with society was carried out, specifically the technique used was a variation of the content analysis known as quantitative analysis of texts, as indicated by Álvarez, characterized for being a quantitative approximation that implies a wide set of texts that can be analyzed by means of quantitative analysis techniques and that allows to diminish the sociocultural bias of the analyst, without losing the holistic approach of the qualitative approach [Álvarez 2012, p. 133].

Social Responsibility (RS)

For Uriarte the Social Responsibility (RS) is the disposition of a company unilaterally and voluntarily, and with a non-mandatory compliance, assumes the purpose that the organization has certain behavior in the social area, in front of the consumers,

environment and workers and from the point of view of labor law, interested in internal or labor SR, such as the attitude of a company to its workers [Uriarte 2010, pp. 8398].

The Mexican Center for Philanthropy (Cemefi), is a civil association founded in 1988. It is a private non-profit organization, without affiliation to party, race or religion. It has the permission of the Government of Mexico to receive tax-deductible donations. Its headquarters are located in Mexico City and its scope of action covers the entire country. Its mission is to publicize and pronounce the philanthropic, committed and socially responsible participation of citizens, social organizations and companies to achieve a more equitable, supportive and prosperous society. It supports the companies in their affiliation and to obtain the Accreditation in Institutional Transparency (AIT) or participate in the process for obtaining the ESR® Distinctive (socially responsible company), among others [Cemefi 2016].

The distinctive ESR is obtained through a diagnostic process based on indicators reviewed and guaranteed each year by a committee of experts in the different areas of CSR, supported by documentary evidence; a differentiated evaluation by company size and maturity stages; and an external verification [Cemefi 2018]. The requirements that a company must cover are shown in the table (cf. table 1).

Table 1. 9 aspects or indicators that a company must consider to achieve the distinction of Socially Responsible Company

Analysis unit
Their commitment to the implementation and continuous improvement of a socially responsible management, as part of their culture and business strategy.
Have policies, strategies and programs that contemplate all areas and levels of action of the company.
Guide the company towards a model of sustainable and socially responsible management.
Identify opportunities for improvement in the integral management of the company.
Strengthen the confidence of the groups of interest in the company, which generates value, added to the image and institutional competitiveness.
Recognize leading companies for their commitment to bring social value to their operation.
Participation categories.
Categories of participation of Latin American Companies.
Own special recognitions.

Source: [Cemefi 2018].

Grupo Salinas

The group assumes socially and culturally committed to the transformation of values into actions and achieves this through Fundación Azteca, which is a non-profit organization whose objective is the development of a fairer society in Mexico and abroad. The group has a belief in the rights of individuals and personal freedom, supporting society with projects focused on improving health, education, the environment and the dissemination of culture. The foundation reflects the way in which they transform ideas into actions by seeking social benefit such as citizen empowerment, the defense of freedom, and the debate of ideas; they are fields in which their social commitment is actively developed [Grupo Salinas 2018]. The group considers that organizations that are transformed into institutions that, in addition to generating wealth, are a procedure for achieving social changes, achieving a better standard of living and reducing the impact on the environment and achieving greater prosperity.

Five companies of the Salinas Group received the ESR (Socially Responsible Company) award by Cemefi in 2018, as they are socially responsible companies: Italika, Banco Azteca, Grupo Elektra, Total Play and Tv Azteca, who ratified their commitment to society and the environment [Revista Central 2018]. Also that same year TV Azteca, a company that has operations in five countries: Mexico, Guatemala, Honduras, Peru and the United States, achieved the Distinctive ESR in conjunction with the Alliance for Corporate Social Responsibility (AliaRSE), where the effort is recognized for being responsible in a voluntary and public way, the commitment to constitute a management committed to its culture and business strategy [Dueñas 2018].

This year Cemefi and AliaRSE recognized Banco Azteca and Grupo Elektra with the distinctive Socially Responsible Company [Noticias 7 Info 2019]. Banco Azteca, with 15 years of operation, noted that its products serve sectors of society that are not served by traditional banking, which has been recognized by the World Bank, who has determined that Banco Azteca benefits consumer stability. of the houses of the communities where it operates, while Grupo Elektra with 65 years in the market, encourages the economic permanence of people with limited resources without credit history, with branches located throughout Mexico and marketing projects that allow them access to products and services [Noticias 7 Info 2019].

The Group has as one of its main values the love for the community, which is reflected by its social commitment programs through Fundación Azteca, a non-profit organization dedicated to improving health, nutrition, education and the environ-

ment. in the communities linked to it [Grupo Salinas 2016]. The Foundation is the most important instrument to carry out the values of the company to practice, charity is not offered, individuals are given the resources to help themselves. Since 1997 they have helped to improve the lives of thousands of people, connecting people with desires to help and organizations with noble causes, while raising awareness about the most serious problems that affect society.

Analysis of results

A documentary research of Fundación Azteca was conducted, through which Grupo Salinas carries out social responsibility and consists of an organization of more than 20 years of continuous work to generate actions that lead the country towards a better future, promotes projects in favor of the community, the environment, education and culture of Mexico.

Tables summarize the actions of Grupo Salinas through Fundación Azteca over a period of more than 20 years, and link compliance with the requirements of social responsibility with its actions (cf. table 2, table 3 and table 4).

Table 2 shows that in the beginning the company does not comply with all the current RS standards; according to its story, it began to develop activities in 1996 when it made the first Juguetón with which 15 thousand toys distributed; In 1997, the Azteca Foundation formally opened, where the values of the Salinas group are materialized with the support of the family, the overcoming of young people through study, the struggle with addictions, promotes generosity and the protection of the environment, even though they serve Several indicators are not all covered in a year, as for example in 1999, where the only action that this company carried out was the fight against drugs (cf. table 2). The constant of participation in the 9 requirements to fulfill oscillates between 2 and 4 indicators.

Table 2. Actions of RS of Fundación Azteca Period 1997–2004

Analysis unit	1997	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Commitment to the implementation and continuous improvement of a socially responsible management, as part of its culture and business strategy. Policies, strategies and programs, which cover all areas and levels of the activity of the company.	Support to the family and young people through their study.	Live without Drugs Campaign	Graduation of the first students who supported each other	Social health benefit	716 people received a cornea transplant	618 children with Down syndrome received comprehensive education. Help and Solidarity with Street Girls: 300 girls and boys were reintegrated into society.	
Orientation of the company towards a sustainable and socially responsible management model.	Fight against addictions, reduction of generosity and solidarity					150 children with cancer received cancer treatment	Action Pro-Bosque de Chapultepec: 100 hectares of the first section were rescued. 300,000 trees were planted in the Iztapalapa region
Identification of opportunities for improvement in the integral management of the company.	Generation of the ecological management and promotion of the RS.					In favor of marine turtles through Balamex Ecological Development	43,688 indigenous children received bicycles because they live more than 3 km from their school.
Strengthening the confidence of the groups of interest in the company, which generates added value to the image and institutional competitiveness.				To have an approach between the public and the advertisers. First Aztec Race	Segundo Movimiento Azteca, directed to the Mexican Association of Food Banks. 98 thousand people received daily food in 20 states of the republic for a year	300 heart, kidney and cornea transplants were performed. 3,052 children with hearing disabilities received auxiliary devices (in Mexico) with the support of the McDonald Foundation). 90,000 people received daily food for a year through the Mexican Association of Food Banks	Cancer radiotherapy treatment granted to 4,000 children; 264 heart surgeries were performed on children with limited resources. 66,600 mammograms were carried out; they received early stimulation 1,857 babies with cerebral palsy; 612 corneal transplants; They saved 105 children with severe burns
Recognizing leading companies for their commitment to bring social value to their operation.							The Association for People with Cerebral Palsy (APAC) benefited for one year: 860 children with cerebral palsy received rehabilitation
Participation category			Recognition in the category campaigns, in the theme Health	Awards for the Imagen de Nuestro Mexico campaign	In support of Mexican silver centennialship, the first Hugo Salinas Price National Silver Award is held		
Categories of participation of Latin American companies.							
Special Recognitions.							

Source: own elaboration based on: [Grupo Salinas 2018].

Table 3 shows that in the years of 2005 to 2007 there were few RS actions, even so, the company obtained special recognitions and excels in 2006 as the year in which activities begin with the United States and in later years it is preserved a constant participation with this country; however, no information is available if the SR is extended to the internal part of the organization that allows knowing if the employees, suppliers, customers, etc. benefit, since all the company's actions are towards the outside, nor does it they comply with all the required categories, whose oscillation of compliance with the 9 requirements ranges from 1 to 5 indicators, although in some it exceeds their aid (cf. table 3).

Table 4 shows that, in agreement, Grupo Salinas enters the independent Global Reporting Initiative (GRID) in 2012 and is therefore governed by its standards. This international institution is a pioneer in sustainability reports since 1997, helps governments and global companies to understand and communicate their impact on sustainability, points out critical situations in some issues such as: environment, climate change, human rights, government and social welfare (cf. table 4).

Table 3. Actions of RS of Fundación Azteca Periodo 2005–2011

Analysis unit	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Commitment to the implementation and continuous improvement of a socially responsible management, as well as its culture and business strategy.				Educational Technology for Mobile Learning for students		"Lacón family" Campaign (finance and domestic assistance) and models for outstanding students	
Policies, strategies and programs, which cover all areas and levels of the activity of the company.				El Jugueteo gathered 15,211,327 toys. Rehabilitation of 1,185 girls in street situations. Live without Drugs Campaign	Launch of the Clean Our Mexico campaign, in collaboration with SEMARNAT and civil society. Live without Drugs campaign Lacandon Jungle	6th Drawing Competition Long live the Lacandon Jungle! 2nd edition of the Let's clean up our Mexico campaign 400 girls in street situations	3rd edition of the Let's clean up our Mexico campaign. 8th Contest Long live the Lacandon Jungle!
Orientation of the company towards a sustainable and socially responsible management model.			Campaign for the habitat of the gray whale in Baja California	Conservation of 6,250 hectares of forest habitat of the monarch butterfly			5 million pesos are obtained for children with deformities to improve their living conditions, with the support of the Special Surgery Center of Mexico
Identification of opportunities for improvement in the integral management of the company.	54,000 indigenous children received a bicycle.						
Strengthening the confidence of groups of interest in the company, which generates added value to the image and institutional competitiveness.	Comprehensive rehabilitation of 3717 children with cerebral palsy.			Benefit of 1,430 children with burns. Rehabilitation of 462 children, with Cerebral Palsy, 125 kidney transplants	Delivery of mobile fumigation equipment to fight dengue and malaria in Chiapas		Resources were obtained for 102 ambulances for the Red Cross
Recognizing leading companies for their commitment to bring social value to their operations.	88,190 children received diagnosis, studies and cure against cancer. 5,720 children received a fixed orthodontics because they have cancer 664 corneal transplantation of 82 children with severe burns.	The amount of 1,094 children with orthodontics surgery, orthodontics and language therapy		286 thousand people received food for a year		158 children who suffer from cancer were treated	
Participation category				Acquisition of 221 ambulances for the Red Cross	National Network for the Prevention of Children's Disability	Support to the victims of Hurricane Alex in the states of Nuevo León and Tamaulipas	
Participation categories Companies in Latin America.		The Jugueteo organized in the city of Los Angeles benefits 26,000 children		Partnership program for academic exchanges between members of the Hispanic community in the USA, and Mexico	City of Ideas, exhibition of new paradigms in society. 10 million toys for children in Mexico, USA and for the first time in Guatemala. Campaign of participation in the 2010 United States Census	With the Hernes Music Foundation, the Los Angeles City Council donated 15,000 toys in that city, they delivered 15,000 toys for the children of the Hispanic community residing in the United States. Campaign called "I too am America", to promote the culture and immigration reform in the United States	El Jugueteo manages to collect 15.7 million toys for children throughout Mexico and some US cities
Special recognitions.	Construction of 3,000 houses in the Banda Aceh region, Indonesia. It supported the construction of 220 houses for the victims affected by the hurricane.	Iberoamerican Recognition of the Message of Social Benefit in the category of "Corporate Social Responsibility" 2006 Health Topics. 2006 Principles Prize of the Communication Council			Launch of a multimedia program against violence against journalists		

Source: own elaboration based on: [Grupo Salinas 2018].

Table 4. Actions of RS of Fundación Azteca de 2012 al 2018

Analysis unit	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Commitment to the implementation and continuous improvement of a socially responsible management, as part of its culture and business strategy	Diversity and equality in opportunities, have 41% of women in the organization, Human capital training	Continuous training for gender equity in management, diversity and equal opportunities. Private mixed schools for low-income youth. Midwives Program. Scholarships and Professional Advancement Program	Support in the construction of a new rural educational model, multiple basic education, diversity and equality. Playful 16,000,000 toys collected Professional Midwives Program. Scholarships and Generation of Income through Private mixed schools for low-income youth.	The Agitation film met 16,372,442 toys. Continuous training for employees. Equal opportunities	Construction of 400 homes for families victims of earthquakes in Mexico. Continuous training for employees. Equality of opportunities Financial inclusion. Financial Education and Financial Literacy through an inclusive website	Promotion of inclusion and financial education in communities and civil society. Continuous training for employees to motivate the industrialization, prosperity, professionalization and the feeling of pride of belonging among their employees. Financial Education and Financial Literacy through Biennial Scholarships for 1000 students, 42,703 students and 1340 teachers benefited from the corporate learning model	The Azteca-Puebla Talent School was inaugurated. Financial education workshops
Policies, strategies and programs which cover all areas and levels of the activity of the company	There is a code of ethics for the personnel that work in the Group. There is an anti-corruption program. They promote awareness, social and environmental responsibility in the company. Clean up our Mexico campaign. Playful program and productive projects. Institutional values	Institutional values and code of ethics. Honesty program against corruption. Promotes awareness, social and environmental responsibility in the company. Reassesses the world in environmental education issues. In matter of productivity program of the company. Clean Up Our Mexico Campaign. Program. Minimization of paper and pet consumption. Donation for social projects. Campaign Live without drugs	Awards for the Community Environmental Leadership Contest. 2013 Recycles and Mexico's Cleanest Cities Campaign Clean Up Our Mexico Campaign. Honesty program Organizational values such as loyalty, respect and trust. Relationship with the community. Clean Up Our Mexico Campaign. Program. Campaign Live without additions	Consultation and feedback with interest groups. Risk and social assistance Ethics and transparency, procedures for ethical conduct in all areas of incidence. Honesty program Anti money laundering actions	With the donation Horizonta, it supports the work of 113 institutions. Share value with the community. Code of ethics: honesty, execution, customer focus, respect and mutual trust and loyalty to the company. Honesty program. Fight against corruption and prevention of money laundering. Social projects and donation Program that lives the Lacandon jungle	Value creation model, reinforcing the lines of action for the generation of value of long term among all the interest groups with whom the company works. Honesty program promotes property in all countries. Code of ethics. Hiring local suppliers. Code of ethics. Honesty program to prevent corruption. Live the Lacandon Jungle Program	Code of Ethics to promote honesty and ethical conduct for interest groups
Orientation of the company towards a sustainable and socially responsible management model	Promoting "Revalue your work" with actions to meet the needs of future generations. Accounting for the use of electric power. Support in the care of forest and biodiversity. Rehabilitation of model forest	Crossed by business and self-employment. Energy conservation and water care programs, promotion of water care	Delivery of the Educational Bonus to 2,300 students of the community with a financial management program. Water for everybody. Certificates of quality in the environmental compliance. System and monitoring of energy management.	28% of the Suppliers of Grupo Salinas practiced the Planeta Limpio campaign. Responsible advertising. Planting more than 3,000 trees. System and monitoring of electric power. Water for everybody	28% of the Suppliers of Grupo Salinas practiced the Planeta Limpio campaign. Responsible advertising. Planting more than 3,000 trees. System and monitoring of electric power. Water for everybody	Delivery of the Educational Bonus to 2,300 students of the community with a environmental education	Delivery of the Educational Bonus to 2,300 students of the Planeta Limpio
Identification of opportunities for improvement in the integral management of the company	Recycling almost 100%. Responsibility in the products. Waste reduction	Responsibility in the products. Reduction of carbon emission. Waste reduction	Reduction of carbon emission. Waste reduction	Corporate sustainability model	Sustainability Model. Good practices of corporate reduction	Responsible leadership	
Strengthening the confidence of the groups of interest in the company, which generates added value to the image and institutional competitiveness	They maintain the dialogue with the stakeholders such as shareholders, suppliers, media, employees and authorities	Constant dialogue among its stakeholders: customers, employees, suppliers, authorities and media.	Dialogue among its stakeholders: clients, employees, suppliers, authorities and media	Conversations among its stakeholders: customers, employees, suppliers, authorities and media	Talk among its stakeholders: customers, employees, suppliers, authorities and media	Dialogue among its stakeholders: customers, employees, suppliers, authorities and media	
Recognizing leading companies for their commitment to bring social value to their operation	Social investment in entrepreneurs	Let's clean up our Mexico	6th edition of Limpamos Nuestro Mexico! 8.5 million people participated, in 170 communities, collected 43 thousand tons of garbage	7th edition of the "Let's Clean Our Mexico" campaign, with 9 million volunteers who collected 50 thousand tons of garbage	Cleaning day of the "Let's Clean Our Mexico" campaign, with more than 7 million volunteers who collected 40 thousand tons of garbage. 4,600 Oaxacan women were given money for their own business, so that	Inclusive prosperity, reinvigorating its commitment with society actively and permanently participating in social and economic development and promoting ethical and sustainable operations, a program to clean up our Mexico	

Participation category					they can start businesses and improve their quality of life and their families				
	Start in the GRID (Global Reporting Initiative)	Support to Ingrid and hurricane victims	It belongs to the GRID	It belongs to the GRID	Culture and environment It belongs to the GRID	Benefit to victims of September 16 Acquisition of 6 thousand bed chairs and 60 ambulances. Belongs to GRID		Inclusion of the sustainability indicators in the annual reports. It belongs to the GRID	
Companies from Latin America	Competition in Robotics and Robotics Engineering in the United States. Promotion of the well-being of Peruvians, program in Guatemala and El Salvador	Guatemala, Honduras, El Salvador, Panama and Brazil. Programs to clean up Peru, Guatemala, El Salvador, initiatives in Honduras. The collaborators. The countries where there is more gender equity are in Brazil and Panama, in	Esperanza Azteca Orchestra in the United States, formed by 200 students	Students from the Esperanza Azteca Orchestra in Mexico offered a concert at the White House and at the Aspen Institute in Colorado and Los Angeles, US	Knowledge of the business perspective, knowledge of the historical conditions, and the way the world is conceptualized. Acting for the benefit of different populations of Mexico, Guatemala, El Salvador, Panama, Honduras and Peru	5 teams participating in robotics sponsored in the United States	Activities in all Latin American countries: Guatemala, Honduras, Panama and Peru		
Special recognitions	National Energy Saving Award; Equalbanking Prize awarded by the Inter-American Development Bank to sustainable communities by the University of Michigan	National Prize for Electric Energy Saving and Electric Power Trust; Equalbanking Award by the IDB; Recognition for gender equity	They promoted the robotics project for the second consecutive year, as a founding sponsor of FIRST Robotics Competition in Mexico. Most valuable brand in the retail sector in Latin America.	Impulse to the FIRST Robotics Championship in Mexico	Together with Monte de Piedad in favor of the Mexican Red Cross they spent 10 years saving lives and managing to renovate 1,242 units distributed in the 32 states of the Mexican Republic and the National Headquarters	Recognition of support for earthquake victims in Mexico	\$2 million 571 thousand 512 pesos were collected for the purchase of new ambulances for the Mexican Red Cross. Support for the victims of earthquakes that occurred in September 2018		

Source: [Grupo Elektra 2012, Grupo Elektra 2013, Grupo Elektra 2014, Grupo Elektra 2015, Grupo Elektra 2016, Grupo Elektra 2017, Grupo Salinas 2018].

The commitment to cover the nine indicators is observed in the fulfillment of actions in 2012 and 2013; eight indicators are served in 2014 and 2015; the nine indicators are presented in 2016 and in 2017 eight are covered and by 2018 only six have been detected due to a lack of published information; nevertheless, actions such as the management of more than 52 million pesos allocated to the acquisition of new ambulances for the Mexican Red Cross and the support to the victims of the earthquakes that occurred in September 2018, exceed expectations.

Regarding the indicator of the Participation Categories of Latin American Companies, during the analyzed period 1997–2018, the null participation in the 1997–2004 period stands out, and it is homogenized from 2012 to 2018. In contrast, the Economic Commission for Latin America (ECLAC), recognized Elektra among the 25 largest transnational corporations in Latin America for its consolidated sales in 2003 [ECLAC 2005].

The extension of the Azteca Foundation stands out with the opening of the foundations in Guatemala, El Salvador and Peru. Fundación Azteca Guatemala was established in 2008, whose objective is to provide the Guatemalan population with projects in the most affected areas and vulnerable sectors [Fundación Azteca Guatemala 2019]. In El Salvador, it was founded in 2011 with four pillars: Campaña Vive, Campaign Limpiemos Nuestro País, Symphonic Orchestras Network and Esperanza Azteca Choirs and the Navitón Mission Campaign [Prensa Gráfica 2016]. In Peru, it began in 2008 [Fundación Azteca del Perú 2017, Grupo Salinas 2018].

Conclusions

It is concluded that Grupo Salinas started as a family business, but year after year it grew to form a corporate entity that carries out social responsibility actions from the year 1996 to the present, busy innovating the way to carry it out through the impulse. to various projects in support of communities, activities related to health, nutrition, education, productive projects and protection of the environment.

According to the Azteca Foundation, the main actions carried out are: the Aztec movement, the Azteca Campus, the Bicentennial Generation scholarships, the Mexico Clean Up Campaign, the Rural Cities, the Ant Don, the Lacandon Jungle, the Aztec Bancomunidad, the Professional Midwives, Drugs, the Playful, Robotic, Self-construction of Housing, Touching Life [Azteca Foundation 2019].

The group is in the second generation of entrepreneurs that promotes awareness, social and environmental change both within Grupo Salinas, as well as towards Mexican, Central and South American society, through its social commitment based on the generation of social value shared.

It is important to mention that at the beginning, according to Cemefi's current standards, it did not comply with all of the aforementioned timelines, and it is from the moment that it enters the GRID in 2012 with its Sustainability reports when they already take into account all of them. the actors of the company: its collaborators, clients, authorities, suppliers, and others.

Regarding the indicator of the Participation Categories of Latin American Companies, during the analyzed period 1997-2018, the null participation in the 1997–2004 period stands out, and it is homogenized from 2012 to 2018. In contrast, the Economic Commission for Latin America (ECLAC), recognized Elektra among the 25 largest transnational corporations in Latin America for its consolidated sales in 2003 [ECLAC 2005].

References

Álvarez, J. (2012), *Análisis Cuantitativo de textos: del análisis de contenido al tratamiento de textos como datos*, [in:] M. Arroyo, I. Sádaba (eds.), *Metodología de la investigación social Técnicas innovadoras y sus aplicaciones*, Editorial Síntesis, España.

Ayala N.D, Ochoa S., Jacobo C.A. (2017), *La dimensión familia en la organización: estudio de caso en una MiPyMES familiar*, "Investigación Administrativa", No. 46(120), [online] <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456052444004>, access: 11.01.2019.

Cemefi – Centro Mexicano para la Filantropía (2016), [online] www.cemefi.org, access: 8.01.2019.

Cemefi – Centro Mexicano para la Filantropía (2018), *Convocatoria 2018. Distintivo ESR mipyme .A la empresa socialmente responsable, disponible*, [online] www.cemefi.org/esr/images/stories/convocatorias2018/2018convocatoriaPyME.pdf, access: 10.01.2019.

Cepal – Centro de Estudios para América Latina (2005), *La transnacionalización de Cemex. Comercio Exterior*, Naciones Unidas, Santiago.

Crespo J. (2011), *Bases para Construir una Comunicación Positiva en la Familia*, "Revista de Investigación en Educación", No. 9.

Dueñas P. (2018), *La responsabilidad social de TV Azteca en Expok Comunicación de Sustentabilidad y RSE*, [online] www.expoknews.com/la-responsabilidad-social-de-tv-azteca/, access: 20.01.2019.

Fundación Azteca (2019), *¿Quiénes somos?*, [online] <http://www.fundacionazteca.org/contenido.aspx?p=n-conocenos-es>, access: 19.01.2019.

Fundación Azteca del Perú (2019), [online] [tps://issuu.com/fundacionaztecaperu/docs/artes_boletin_final_grupo_salinas_-_](https://issuu.com/fundacionaztecaperu/docs/artes_boletin_final_grupo_salinas_-_), access: 25.01.2019.

Fundación Azteca Guatemala (2019), [online] <http://www.fundacionazteca.com.gt/>, access: 17.01.2019.

Mundo Ejecutivo (2015), *120 Empresas familiares que transforman a México*, Grupo Mundo Ejecutivo, Family Business, Mexico.

Noticias 7 Info (2019), *Reconocen a Banco Azteca y Elektra, como empresas socialmente responsables*, [online] <http://www.info7.mx/economia/reconocen-a-banco-azteca-y-elektra-como-empresas-socialmente-responsables/1838550>, access: 5.02.2019.

Grupo Elektra (2012), *Informe de sustentabilidad 2012*, [online] http://www.grupoelektra.com.mx/Documents/ES/Downloads/Elektra%20Informe_Sustentabilidad_2012.pdf, access: 3.02.2019.

Grupo Elektra (2013), *Informe de sustentabilidad 2013*, [online] <http://www.grupo-elektra.com.mx/Documents/ES/Downloads/1%20Grupo%20Elektra%20Informe%20Sustentabilidad%202013.pdf>, access: 28.01.2019.

Grupo Elektra (2014), *Informe de sustentabilidad 2014*, [online] <http://www.grupo-elektra.com.mx/Documents/ES/Downloads/Grupo-Elektra-Informe-Sustentabilidad-2014.pdf>, access: 21.01.2019.

Grupo Elektra (2015), *Informe de sustentabilidad*, [online] <http://www.grupoelektra.com.mx/es/sustentabilidad/>, access: 20.01.2019.

Grupo Elektra (2016), *Informe de sustentabilidad 2016*, [online] <http://www.grupo-elektra.com.mx/Documents/ES/Downloads/Grupo-Elektra-Informe-de-Sustentabilidad-2016.pdf>, access: 23.01.2019.

Grupo Elektra (2017), *Informe de sustentabilidad 2017*, [online] [file:///C:/Users/HP01/Downloads/Informe%20de%20Sustentabilidad%20Grupo%20Elektra%202017_ES%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/HP01/Downloads/Informe%20de%20Sustentabilidad%20Grupo%20Elektra%202017_ES%20(1).pdf), access: 1.02.2019.

Grupo Salinas (2018), *Historia*, [online] <http://www.gruposalinas.com.mx/es/historia>, access: 11.02.2019.

Mundo Ejecutivo (2015), *120 Empresas familiares que transforman a México*, Grupo Mundo Ejecutivo, Family Business, Mexico.

Noticias 7 Info (2019), *Reconocen a Banco Azteca y Elektra, como empresas socialmente responsables*, [online] <http://www.info7.mx/economia/reconocen-a-banco-azteca-y-elektra-como-empresas-socialmente-responsables/1838550>, access: 12.02.2019.

Prensa Gráfica (2016), *Cinco años de labor de Fundación Azteca El Salvador*, [online] <https://www.laprensagrafica.com/mujer/Cinco-anos-de-labor-de-Fundacion-Azteca-El-Salvador-20160411-0032.html>, access: 15.01.2019.

Revista Central (2018), *Grupo Salinas ratifica su compromiso con la sociedad*, [online] <http://www.revistacentral.com.mx/notas/noticias/282669/grupo-salinas-ratifica-su-compromiso-con-la-sociedad>, access: 4.01.2019.

Salinas R.B. (2019), *Fundación Azteca, blog*, 13th March 2019, [online] <http://www.ricardosalinas.com/contenido.aspx?p=FundacionAztecaes>, access: 11.01.2019.

Uriarte O.E. (2010), *Responsabilidad social de la empresa: ¿ética, marketing o derecho?* "Revista Derecho PUCP", No. 64.

ISBN 978-83-64971-63-1



SPOŁECZNA AKADEMIA NAUK
ŁÓDŹ

www.san.edu.pl