



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2016 | ISSN 1733-2486

XVII

TOM

6

ZESZYT

II

CZĘŚĆ

REDAKCJA:

Łukasz Sułkowski

Andrzej Marjański

Firmy rodzinne -wyzwania współczesności



WYDAWNICTWO
SPÓŁECZNEJ AKADEMII NAUK



Zeszyt recenzowany

Redakcja naukowa: Łukasz Sułkowski, Andrzej Marjański

Korekta: Karolina Martin, Agnieszka Śliz, Dominika Świech

Skład: Witold Kowalczyk

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

©**Copyright:** Społeczna Akademia Nauk

ISSN 1733-2486

Wersja elektroniczna publikacji jest wersją podstawową; dostępna na stronie:

piz.san.edu.pl

Druk i oprawa: Mazowieckie Centrum Poligrafii | www.c-p.com.pl | biuro@c-p.com.pl

Spis treści

5	Łukasz Sułkowski, Andrzej Marjański <i>Wstęp</i>
	Część I. Problemy poznawcze procesów rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych
11	Krzysztof Safin, Marcel Hülsbeck <i>Modele biznesu przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych. Aspekt metodologiczny</i>
27	Krzyszyna Leszczewska <i>Model biznesu a percepcja sukcesu przedsiębiorstwa rodzinnego – wyniki badań empirycznych</i>
43	Grecia Itzel Tirado Gálvez, Marcela Rebeca Contreras Loera <i>Fuentes De Financiamiento En La Empresa Familiar</i>
57	Monika Brenk, Sylwia Wnuk <i>Zarządzanie strategiczne w małym i średnim przedsiębiorstwie rodzinnym</i>
71	Alicja Hadryś-Nowak <i>Internationalisation Strategies in the Family-owned businesses – Evidence from Poland</i>
93	Edward Sławasz <i>Wiedza zarządzających a orientacja rozwojowa w mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych</i>
107	Erika Lourdes González Rosas, María Guadalupe Arredondo Hidalgo <i>La Estrategia, Competitividad Y El Liderazgo En Una Pyme Familiar: Estudio De Caso</i>
121	Izabela Koładkiewicz, Marta Wojtyra <i>Firmy rodzinne w Polsce. Co już wiemy, a czego jeszcze chcielibyśmy się dowiedzieć? Przegląd wyników badań</i>
	Część II. Innowacyjność i wiedza w procesie zarządzania biznesami rodzinnymi
149	Aleksander Surdej <i>Czy firmy rodzinne są mniej innowacyjne? Mity, fakty i mechanizmy</i>
163	Andrzej Pomykański <i>Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem</i>
179	Blanca Eidene Alvaro Pérez, Pablo Payro Campos <i>Innovación Tecnológica En Las Pequeñas Y Medianas Empresas Familiares</i>
189	Magdalena Ratalewska <i>Family Businesses in Creative Industries</i>
201	Evelia Izábal, Marcela Contreras <i>Interacción E Innovación, El Caso De Las Empresas Familiares Que Participan En Iniciativas Cluster De Tecnologías De Información (Tic)</i>
215	Ewa Kempa <i>Innowacyjność drogą do rozwoju firm rodzinnych</i>
227	Urszula Gołaszewska-Kaczan <i>Korzyści z funkcjonowania w klastrach dla małych i średnich przedsiębiorstw</i>

241 **Izabela Niziałek, Izabela Podobas, Artur Knysak** | *Ekoinnowacje na przykładzie przedsiębiorstw z branży meblarskiej*

255 **Renata Lisowska** | *Inteligentne specjalizacje regionu szansą na rozwój innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach – doświadczenia województwa świętokrzyskiego*

271 **Nicoletta Baskiewicz, Katarzyna Kukowska** | *Odpowiedzialność za procesy biznesowe w przedsiębiorstwach rodzinnych*

283 **Olga Martyniuk, Anna Gierusz** | *Location Behavior of Family Firms – Evidence of Poland*

Część III. Zasoby ludzkie w procesie zarządzania firmą rodzinną

299 **Małgorzata Smolarek, Joanna Dzieńdziora** | *Czynniki kształtujące zarządzanie personelem w małych przedsiębiorstwach rodzinnych*

313 **Cecilia García Muñoz Aparicio, Olga Beatriz Sánchez Rosado, María del Carmen Navarrete Torres** | *La Gestión Del Talento En Una Microempresa De Servicios*

327 **Małgorzata Grzešków-Gorgosz** | *Zdolność utrzymania kluczowych pracowników wyzwaniem polskich firm rodzinnych*

341 **Wojciech Popczyk** | *Kompetencje przywódcze przedsiębiorcy rodzinnego*

353 **Izabela Niziałek, Izabela Podobas, Marta Dwornik** | *Strategiczne ZZZ w firmie rodzinnej na przykładzie przedsiębiorstwa X branży drzewnej. Analiza przypadku*

367 **Katarzyna Kukowska, Nicoletta Baskiewicz** | *Podłoże zachowań kształtujących relacje personelu w firmie rodzinnej*

381 **Dagmara Stangierska, Ewa Świśtak** | *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwach gastronomicznych – wyniki badań ilościowych*

399 **Joanna Sadłowska-Wrzesińska, Żaneta Nejman** | *Organizacja bezpiecznej pracy jako pozapłacowy czynnik motywacji pracowniczej*

415 **Małgorzata Spychała, Ewa Więcek-Janka** | *Kompetencje przedsiębiorczych menedżerów przyszłości w firmach rodzinnych*

Wstęp

Postępująca zmienność warunków prowadzenia działalności gospodarczej wyraźnie kształtuje wśród badaczy i praktyków życia gospodarczego zrozumienie roli i znaczenia przedsiębiorstw rodzinnych we współczesnej gospodarce. Przedsiębiorstwa rodzinne, tak jak wszystkie inne podmioty gospodarcze, funkcjonują na rynku, muszą dążyć do rozwoju i zachowania konkurencyjności, a ponadto muszą umieć zmierzyć się z relacjami rodzinnymi, które często mają wpływ na prowadzenie biznesu. Obecnie zainteresowanie firmami rodzinnymi jako ważnymi uczestnikami gospodarek rynkowych jest coraz większe zarówno na świecie, jak i w Polsce. Powszechnie zauważany jest wkład *family business* w rozwój gospodarek narodowych.

Często stwierdza się, że firmy rodzinne ukazują „ludzką twarz kapitalizmu”, ponieważ dbając o zapewnienie efektywności, są równocześnie innowacyjne i otwarte na pozyskiwanie nowej wiedzy. Cele, wartości oraz sposoby zarządzania zasobami ludzkimi wpływają zarówno na członków rodziny właścicielskiej, pracowników, jak i na społeczeństwo.

To właśnie te podmioty charakteryzują się specyficznymi cechami, takimi jak: długookresowa strategia prowadzenia biznesu, znaczenie wartości godnościowych w zarządzaniu firmą, silne związki z lokalną wspólnotą oraz lojalność wobec pracowników i interesariuszy. Doświadczenia badawcze potwierdzają tezę, że przedsiębiorczość rodzinna ma coraz szersze znaczenie zarówno teoretyczne, jak i praktyczne.

W prezentowanej publikacji podzielonej na trzy części, podjęto dyskusję nad zróżnicowanymi aspektami związanymi z procesami poznawczymi rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, nad problematyką innowacyjności i wiedzy oraz zagadnieniami związanymi z zarządzaniem zasobami ludzkimi w biznesie rodzinnym.

W pierwszej części opracowania autorzy zawarli analizy wyników przeprowadzonych badań obejmujących specyfikę problemów poznawczych związanych z procesami rozwoju firm rodzinnych. Dwa pierwsze artykuły podejmują metodologiczne

aspekty oraz wyniki badań empirycznych modeli biznesu firm rodzinnych. Następnie scharakteryzowane zostały kwestie związane z uwarunkowaniami wyboru kierunków finansowania rozwoju oraz specyfiki zarządzania strategicznego w podmiotach rodzinnych z sektora MSP. Przedstawiono również problematykę internacjonalizacji oraz analizę wpływu poziomu wiedzy zarządzających na kreowanie orientacji rozwojowej oraz wyniki badań w zakresie znaczenia przywództwa w realizacji strategii konkurencyjności małych firm rodzinnych. W zakończeniu zaprezentowano analizę dotychczasowego dorobku naukowego w zakresie badań nad przedsiębiorstwami rodzinnymi w Polsce.

W drugiej części zaprezentowano zagadnienia obejmujące problematykę innowacyjności i zarządzania wiedzą w procesie zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi. Prezentowane artykuły przedstawiają próbę zmierzenia się z mitem o niskiej innowacyjności firm rodzinnych oraz rolę wdrażania innowacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Zawarto także analizę roli innowacji informacyjnych w zdolności firmy do trwałego rozwoju uwarunkowania funkcjonowania firm rodzinnych w sektorze kreatywnym. W kolejnych artykułach wskazano na znaczenie innowacyjności w procesie rozwoju i korzyści, jakie daje przedsiębiorstwu funkcjonowanie w ramach klastra. W końcowej części rozdziału znajdują się artykuły podejmujące kwestie ekoinnowacyjności firm z branży meblarskiej oraz wpływu wyboru specjalizacji na poziom innowacyjności, a także odpowiedzialności za procesy biznesowe. Ponadto teksty prezentują analizę wyników badań nad kwestiami związanymi z wyborami lokalizacji dokonywanymi przez polskie firmy rodzinne.

Trzecia część tomu zawiera artykuły poświęcone różnorodnym aspektom zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych. Pierwsze opracowania podejmują zagadnienia złożoności procesu zarządzania i rozwoju personelu oraz małych podmiotów rodzinnych. Kolejne artykuły omawiają zdolność firmy rodzinnej do utrzymania kluczowych pracowników i kompetencji przywódczych przedsiębiorcy rodzinnego oraz strategii zarządzania zasobami ludzkimi w firmie z branży drzewnej. Ukazano również analizę czynników wpływających na relacje personelu oraz wyniki badań ilustrujące specyfikę ZZL w branży gastronomicznej. W końcowej części rozdziału podjęto problematykę motywacji pozapłacowej oraz kompetencji przedsiębiorczych menedżerów w firmach rodzinnych.

Zebrane w tym tomie prace ukazują jedynie część prowadzonych w ostatnich latach badań związanych z zarządzaniem firmami rodzinnymi. Wydaje się jednak, że w istotny sposób wskazują na nowe obszary badawcze i pogłębiają wiedzę z zakresu

podejmowanej tematyki. Mamy nadzieję, że prezentowane opracowanie będzie mogło stanowić źródło inspiracji oraz refleksji dla badaczy poszukujących optymalnych rozwiązań w różnych sferach funkcjonowania przedsiębiorczości rodzinnej.

Łukasz Sułkowski, Andrzej Marjański



Część I

Problemy poznawcze
procesów rozwoju
przedsiębiorstw rodzinnych



Krzysztof Safin*

WSB we Wrocławiu

Marcel Hülsbeck**

Universität Witten/Herdecke, Niemcy

Modele biznesu przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych. Aspekt metodologiczny

Business Models of Family and Non-family Enterprises. Methodological Aspect

Abstract: The attempt to investigate the essence of the family enterprise's specificity with its inherent characteristics has not, as can be gleaned from the literature review, succeeded in developing a universal research tool.

The authors believe that adopting the concepts present in the literature is not possible, mainly because the majority of approaches is of general and universal nature and only some take into account the specificity and selected issues in detail.

Based on the literature analysis and preliminary research findings, the authors consider that the application of business models for the comparative analyses of family enterprises may yield positive results. The difficulty appears to be the reconciliation of the pursuit of business model universality, as evinced by the previous concepts, with the need to take into account these elements of family enterprise which give its clear identity (family, its structure, influence on the management). The authors make an attempt at constructing a research concept, based on the modified concept of B.W. Wirtz.

Key-words: family enterprise, business models, success factors

* krzysztof.safin@wsb.wroclaw.pl

** marcel.huelsbeck@uni-wh.de

Wstęp

W badaniach nad przedsiębiorstwami rodzinnymi przyjmuje się podstawowe założenie, że organizacje te posiadają swoją wyraźną specyfikę wynikającą z przenikania się sfery rodzinnej i biznesowej. Charakterystyka przedsiębiorstw rodzinnych dokonywana przez różnych autorów akcentuje rozmaite przejawy tej specyfiki.

Podkreśla się odmienne przyczyny powstawania przedsiębiorstw rodzinnych [M. Wangen], realizowanie przez nie diametralnie różnych celów [Webber 1984, s. 339], szerszy zakres planowania strategicznego [Ward 2000 s. 40] uwzględniający konieczność planowania zmiany pokoleniowej, wpisane niemal w konstrukcję przedsiębiorstwa rodzinnego konflikty wewnątrz- i międzyrodzinne [Degadt 2002, s. 459 i nast.], specyficzną organizację zwłaszcza tych przedsiębiorstw, nimb tajemniczości, jaki otacza wiele przedsiębiorstw rodzinnych i ich właścicieli [Simon 2009], słabsze zorientowanie na rynek globalny, a silniejsze na lokalny, co przekłada się pozytywnie na angażowanie się w strategię przyjazne środowisku [m.in. Gallo i Sveen], konserwatyzm w wykorzystywaniu zewnętrznych źródeł finansowania [Redlefsen i Eiben 2006], nacechowane emocjami zachowania zwłaszcza na poziomie kierowniczym [Alderfer], zdolność do szybkiego podejmowania działań, gotowość do śmiałych i ryzykownych decyzji.

Jak wykazuje zaprezentowany (skrótowy z konieczności) przegląd, przedsiębiorstwa rodzinne różni od przedsiębiorstw nierodzinnych wiele cech, zachowań i właściwości. To powszechne uznawanie odmienności nie przekłada się na równie zdecydowaną i jednoznaczną ocenę, czy i na ile konsekwencje tej odmienności mają pozytywny charakter. Nie wiemy w czym tkwi sedno różnic, odmienności tego typu przedsiębiorstw. Podkreśla się od dawna, że sfera specyficznych zachowań przedsiębiorstw rodzinnych jest słabo rozpoznana [Sharma 1997]. Poziom wiedzy o tej „innosci” ocenia się raczej nisko. Nadal wiemy bardzo niewiele o tym, w jaki sposób firmy rodzinne prześwietlają otoczenie, jak dokonują oceny swoich możliwości, jak poszukują i oceniają alternatywne strategię (i czy są one lepsze lub gorsze od tych wypracowywanych przez firmy nierodzinne), na ile dynamika i sposób podejmowania decyzji jest różny w firmach rodzinnych i nierodzinnych oraz jaki rodzaj wpływów rodzinnych jest korzystny, a jaki niszczący [Sharma, i in. 1997]. Na dodatek badania podejmowane przez różne ośrodki w wielu krajach przynoszą bardzo zróżnicowane wyniki.

Świadczy to o swego rodzaju bezbronności naukowej wobec tego problemu. Za ten „rozrzut” wyników badań odpowiada generalnie brak dobrego narzędzia porównawczego.

Artykuł jest próbą zwrócenia uwagi na dotychczasowe sposoby radzenia sobie przez badaczy z identyfikacją i oceną wpływu odmienności na zachowania długookresowe oraz zaprezentowania koncepcji badań opartej na analizie modeli biznesu jako podstawy identyfikacji odmienności przedsiębiorstw rodzinnych.

Identyfikacja specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych w wybranych koncepcjach badawczych

Zdecydowana większość badań, porównując zachowania przedsiębiorstw rodzinnych z nierodzinnymi, traktuje firmy rodzinne jako zjawisko jednorodne. Badania te stosują stosunkowo mało precyzyjne wskaźniki i definicje firm rodzinnych, zaś wpływ rodziny na przedsiębiorstwo traktują jako czarną skrzynkę – a więc identyfikują zjawisko bez badania przyczyn. Nie powinno zatem dziwić, że wyniki badań dotyczących osiągnięć firm pozostają ambiwalentne. Mniej więcej z jednej trzeciej badań wynika, że firmy rodzinne mają lepsze osiągnięcia, następną jedną trzecia dowodzi – że gorsze, a pozostała część, że nie ma żadnych różnic na tym polu. Ten wątek badań z pewnością nie może dokładnie wyjaśnić osobliwości firm rodzinnych, albowiem nie bierze pod uwagę form i odmian wpływu, jaki wywiera rodzina właścicielska, ani też nie dopuszcza istnienia zróżnicowania firm rodzinnych.

Badania firm rodzinnych skupiające się na zróżnicowanym wpływie rodzin właścicielskich i zarządzających bazują na dwóch odmiennych podejściach. Pierwszy kierunek badawczy został określony jako podejście oparte na „elementach zaangażowania” (*components of involvement – approach*), ponieważ dekonstruuje wpływ członków rodziny, tworząc odrębne i dające się zaobserwować komponenty (struktura właścicielska i stopień koncentracji, liczba członków rodziny w zarządzie, obecność dyrektorów generalnych należących do rodziny, aktywne pokolenia, itp.). Badania te w dużym stopniu opierają się na klasycznych badaniach z zakresu ładu korporacyjnego oraz nowej ekonomii instytucjonalnej (*neo-institutionalist economics*). Ich wyniki są obiecujące w zakresie, w jakim badania te są w stanie wyodrębnić istotne elementy struktury zarządzania właścicielskiego firmy rodzinnej oraz ich wpływ na wyniki firmy. Mimo że badania te, przynajmniej częściowo, mogą posłużyć wyjaśnieniu „co” jest innego w firmach rodzinnych, to nie potrafią jednak wytłumaczyć „jak” te różnice działają.

Drugie podejście usiłujące wyjaśnić wpływ rodziny w firmach rodzinnych zajmuje się badaniem tak zwanej „rodzinności” (*famyliness*) przedsiębiorstw rodzinnych. Kon-

centruje się ono głównie na wpływie, jaki wywierają – pewna kultura rodzinna, wartości, emocje, władza – i od niedawna, także społeczno-emocjonalny dobrobyt. Ten kierunek badań skupia się przede wszystkim na zarządzaniu rodziny biznesowej a mniej na zarządzaniu biznesem rodzinnym. Badania te rozpoznały wiele czynników, które mają zasadnicze znaczenie w zagwarantowaniu właściwej więzi pomiędzy rodziną a biznesem (tzn. identyfikacja z firmą, wiążące więzi społeczne, sukcesja dynastyczna). Jak do tej pory naukowcy nie byli w stanie przedstawić wpływu tych czynników rodzinności na osiągnięcia firmy. Bardzo słabe, a w najlepszym razie zróżnicowane, były wyniki badań dotyczących wyników finansowych, zarządzania właścicielskiego firmy rodzinnej, różnorodności firm rodzinnych czy też zachowań przedsiębiorczych w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Ciekawe wyniki badań wpływu rodziny właścicielskiej na zachowania przedsiębiorstw przynosi praca Hülsbecka i in. [Hülsbeck 2012]. Autorom udało się poszerzyć „podejście oparte na elementach zaangażowania”, wykorzystując proces decyzyjny określony przez Famę i Jensena [1983]. Wykazują oni, że pozytywny wpływ rodziny właścicielskiej i zarządzającej nie może zostać wytłumaczony przy wykorzystaniu stopnia własności rodzinnej, ale w oparciu o role, jakie rodzina przyjmuje w procesie kontrolowania podejmowanych decyzji. W badaniach i opracowaniu [Hülsbeck et al. 2012] wykorzystano działania innowacyjne jako wskaźniki długotrwałej konkurencyjności i przedsiębiorczego zachowania w firmach rodzinnych. Wyniki analizy regresji przeprowadzonej na dużej próbie niemieckich firm rodzinnych i nierodzinnych wykazały, że własność rodzinna i zarządzanie rodzinne wywierają silny oraz negatywny wpływ na innowacyjność firmy. Jedynie zakres sprawowanej kontroli przez rodzinę (poprzez członkostwo w radach nadzorczych lub doradczych) był w stanie w pewnym stopniu załagodzić wspomniane negatywne oddziaływanie, podczas gdy inne często stosowane zmienne (dyrektor generalny będący członkiem rodziny, pokolenia, itp.) nie miały żadnego wpływu. Wyniki tych badań interpretujemy jako potwierdzenie poprzednich rozpoznań, gdyż wykazują one, że firmy rodzinne różnią się od firm nierodzinnych. Ponadto wyniki te dowodzą, że sprawowane przez rodzinę różne role (zarządzanie decyzjami a kontrola decyzji) w firmie będą miały zróżnicowane skutki dla długoterminowej konkurencyjności. Dlatego też pytanie o to, co rodziny robią w biznesie (czym się zajmują) nie przynosi zadowalających rezultatów; bardziej obiecujące natomiast wydają się pytanie: „jak to robią?”

Z kolei Audretsch, Hülsbeck and Lehmann [Audretsch, Hülsbeck i Lehmann 2013] badali jaki wpływ na wyniki finansowe firmy ma przyjęcie przez rodzinę różnych ról.

W tym celu wykorzystano regresję kwantylową w analizie zróżnicowania dla czterech różnych pomiarów wyników finansowych. Nie tylko porównano firmy rodzinne z nierodzinnymi, ale również firmy rodzinne pomiędzy sobą, zawężając analizę do próby cząstkowej tylko firm z MSP. Ponownie uzyskane wyniki podkreśliły znaczenie roli, jaką rodzina pełni w firmie. Podczas gdy własność rodzinna i zarządzanie nie miały żadnego wpływu na wyniki finansowe, kontrola sprawowana przez rodzinę znacznie zwiększyła wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Wyniki te nie tylko potwierdzają rezultaty poprzednich badań, ale ukazują, również, że są one spójne, jeśli do analizy wprowadzone zostają niektóre aspekty różnorodności (kwantyle wyników, tylko MSP, tylko firmy rodzinne).

Z kolei Hülsbeck i Wirsching [Hülsbeck i Wirsching 2014] zaprezentowali dalsze badania odmienności firm rodzinnych poprzez rozpoznanie domniemanych struktur zarządzania właścicielskiego (przy wykorzystaniu analizy skupień), sprawdzając ich implikacje dla krótko- i długookresowych wyników firm rodzinnych. W badaniach polskich, na marginesie badań nad modelami sukcesyjnymi przedsiębiorstw rodzinnych, stwierdzono, że głównym przejawem specyfiki przedsiębiorczości rodzinnej [Safin 2014] jest inny sposób zarabiania pieniędzy, mający swoje źródło w systemie wartości właścicieli. Takie wnioski są dosyć istotną sugestią, że ważnym narzędziem analizy specyfiki przedsiębiorstwa rodzinnego może być model biznesu. To podejście mieści się w głównym nurcie badawczym nauk o zarządzaniu. W literaturze przedmiotu już od jakiegoś czasu poszukiwanie odpowiedzi na wiele pytań z obszaru zachowań przedsiębiorstw (w tym zachowań strategicznych) wiedzie coraz częściej poprzez identyfikację i analizę ich modeli biznesowych.

Model biznesu jako model analizy

Poszukiwanie przez naukowców i praktyków odpowiedzi na pytania o siły sprawcze sukcesów i porażek biznesowych przedsiębiorstw wiedzie, jak wspomniano, coraz częściej poprzez identyfikację i analizę ich modeli biznesowych. Nurt analityczny, jak wynika z pracy Zott et al. [Zott, Amit, Massa 2011] stanowi jeden z istotnych obszarów badań nad modelami biznesu. Jako model analizy model biznesu stanowi uproszczony obraz najważniejszych elementów działalności przedsiębiorstwa i ich wzajemnych relacji. O tym, które elementy są ważne dla opisu rzeczywistości przedsiębiorstwa i w jakim związku wzajemności pozostają, przesądza rodzaj podejście i leżąca u jego podstaw teoria działalności gospodarczej.

Według E.K. Grzywy [Grzywa 2015] badania nad modelami biznesu w naukach o zarządzaniu są prowadzone z trzech perspektyw – perspektywy wyborów, perspektywy działań podejmowanych przez organizację oraz perspektywy normatywnej. Każda z perspektyw wymusza określony sposób definiowania pojęcia „model biznesu” i jego składowych. W ujęciu perspektywy wyborów model biznesu to logika działania przedsiębiorstwa, sposób jego działania; z perspektywy systemu działań model biznesu to system działań silnie skoncentrowanych na tworzeniu wartości; w ujęciu perspektywy normatywnej model biznesu stanowi ogólny wzorzec, wskazówkę, a jego główną funkcją jest umożliwienie opisu i klasyfikacji [Grzywa 2015].

Próba wykorzystania modelu biznesu do analizy specyfiki przedsiębiorstwa rodzinnego wymaga, jak się wydaje, przynajmniej krótkiej oceny ich przydatności. Uznać bowiem można, do czego uprawnia dokonany przegląd literatury przedmiotu, że te najpowszechniej stosowane, nie dadzą się zastosować bezpośrednio do opisu tego specyficznego typu przedsiębiorstwa. Próba poszukiwania rozwiązania czyniącego zadość specyfice przedsiębiorstwa rodzinnego i jednocześnie konieczność uniwersalizacji narzędzia wymaga dokonania przynajmniej dwóch założeń wyjściowych. Jak bowiem stwierdzają Demil i Lecocq [Demil/Lecocq 2010], analizy porównawcze na bazie modeli biznesów są możliwe, jeżeli te składają się z elementów generycznych, które są miarodajne dla różnych typów organizacji i różnych kontekstów.

W związku z tym,

1. przyjmuje się, że modele biznesu nie są statyczne. W logice statycznej model biznesu jest „[...] rozpatrywany na poziomie abstrakcyjnym i konceptualnym – stanowi ogólny wzorzec, nawet wskazówkę, a jego główną funkcją jest umożliwienie opisu i klasyfikacji. Jest więc rozumiany jako uproszczony obraz tworzenia i przechwytywania wartości” [Grzywa 2015, s. 25]. Nurt ten nie „rozpatruje interakcji zachodzących pomiędzy poszczególnymi indywidualnymi elementami modelu biznesu, skupia się raczej na ich obserwacji” [Grzywa 2015, s. 25]. W nurcie dynamicznym rozumienie modelu biznesu buduje się na sprzężeniach pomiędzy wyborami a ich konsekwencjami, pomiędzy poszczególnymi elementami.

Liczni autorzy dowodzą, że zarówno nowe modele biznesu, jak i już istniejące nie stają się od razu optymalne, lecz wymagają długiego procesu optymalizacji poprzez doświadczenie i uczenie się [Bieger, Reinhold 2011]. „Modele biznesu nie są statyczne. Zarówno technologia, na której się opierają, jak i otoczenie, w którym funkcjonują,

ulegają ciągłym przeobrażeniom” [Afauh, Tucci 2003, s. 149]. Jest to ważne zwłaszcza w odniesieniu do wielopokoleniowych przedsiębiorstw rodzinnych, które przechodzą przez różne cykle życia i różne warunki otoczenia przy zachowaniu pewnych niezmiennych zasad, wartości, filozofii biznesu.

2. zakłada się konieczność odejścia od przyjmowanej umownie zasady równorzędności poszczególnych parametrów modelu biznesu.

Istnieje obszerna literatura naukowa zajmująca się poszukiwaniem modelu idealnie odwzorowującego rzeczywiste parametry biznesu. Elementy, które służą do opisu i charakterystyk traktuje się najczęściej jako równorzędne czynniki sprawcze, posiadające jednakową siłę wpływu na sukces przedsiębiorstwa i uniwersalne (a więc niezależne od typu organizacji, branży czy fazy rozwoju) zastosowanie.

Ten sposób analizy nie wydaje się trafny. Sytuację równorzędności elementów należałoby uznać za przykład szczególny (wyjątkowy), a nie stan dominujący. Cytowani już Afauh i Tucci twierdzą (choć jedynie na podstawie biznesu internetowego), że w praktyce spotykamy się z ogromną różnorodnością modeli biznesowych, przy czym różnice te „[...] występują nie tylko między różnymi sektorami, ale także między poszczególnymi firmami w ramach tej samej branży” [Afauh i Tucci 2003, s. 87].

Uważamy w związku z tym, że próba wyjaśnienia i opisanego specyfiki działania przedsiębiorstwa (biznesu) bez analizy konfiguracji składowych modelu biznesu, ich związków i hierarchii nie przyniesie efektu w postaci odpowiedzi na pytanie „jak to działa?”, „jak przedsiębiorstwo zarabia pieniądze?” czy „jaka jest logika biznesu?”

Pytanie dotyczy więc nie tylko i nie tyle tego, które elementy służące do opisu rzeczywistości przedsiębiorstwa są ważne, ale głównie tego, jakie zachodzą między nimi relacje systemowe. Uważamy, że odejście od uniwersalnego traktowania modelu biznesu powinno iść dalej, tzn. powinno mieć niemal zindywidualizowany charakter. Rozumieć należy przez to konieczność nie tylko „branżowej” analizy specyficznych składowych modeli biznesu, lecz także konieczność odniesienia jej do specyfiki pojedynczego przedsiębiorstwa.

3. Modele biznesu proponowane w koncepcjach badawczych i praktyce zarządzania ze względu na dążenie do uniwersalnego zastosowania nie uwzględniają specyfiki przedsiębiorstwa rodzinnego. W zaprezentowanych wyżej podejściach do modelu biznesu ich uniwersalność rozumie się totalnie, nie pozostawiając miejsca na specyfiki branżowe czy właśnie własnościowe. W myśl tego ujęcia opisując model biznesu, nie jesteśmy w stanie stwierdzić, z jakim przedsiębiorstwem mamy do czynienia – z biznesem rodzinnym czy nierodzinnym. Interesująca jest tu głównie (a może na-

wet jedynie) biznesowa strona przedsiębiorstwa. Widzimy co prawda w jakiejś mierze również społeczne aspekty, poprzez kompetencje i relacje rynkowe, ale jedynie jako element pochodny a nie konstytuujący biznes. Na tę niedogodność zwraca uwagę K. Leszczewska, która bodaj jako pierwsza na gruncie polskich doświadczeń analizowała modele biznesów rodzinnych i nierodzinnych. Oparła się ona na tych uniwersalnych rozwiązaniach (analiza 200 przypadków) i doszła do wniosku, że niezbędny jest taki model, który umożliwiłby pełniejszą charakterystykę przedsiębiorstw rodzinnych [Leszczewska 2016, s. 214]. Zaproponowana przez autorkę koncepcja modeli biznesu przedsiębiorstw rodzinnych jest z kolei próbą opisu jedynie biznesów rodzinnych i również nie tworzy dobrej płaszczyzny porównań.

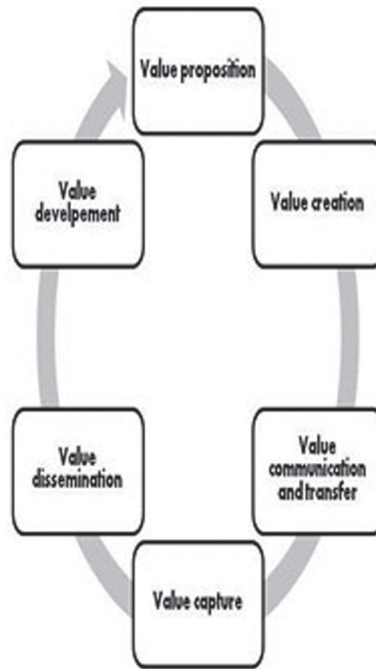
Model biznesu przedsiębiorstwa rodzinnego – składowe i konfiguracja

Zanegowana powyżej możliwość opisu przedsiębiorstwa rodzinnego z perspektywy stosowanych modeli biznesów i możliwość dokonania analiz porównawczych z modelami przedsiębiorstw nierodzinnych rodzi potrzebę wskazania rozwiązań alternatywnych. Literatura przedmiotu przychodzi tu tylko częściowo z pomocą.

Spośród nielicznych opracowań o walorach aplikacyjnych wskazać warto na dwie propozycje – T. Biegera, S. Reinholda oraz Wirtza. Oczywiście nie oznacza to, że nie istnieją inne, na tym etapie jednak ważniejsze jest przekazanie idei niż wskazanie na rozwiązanie ostateczne.

Podjęcie do modeli biznesu zaproponowane przez T. Biegera, S. Reinholda [Bieger, Reinhold 2011, s. 32 i nast.] opiera się na wartościach, w tym wartościach dostarczanych inwestorom i interesariuszom przedsiębiorstwa. Takie podejście będzie przydatne zwłaszcza z perspektywy analizy przedsiębiorstwa rodzinnego i poszukiwania istoty jego „odmienności”. Cytowani autorzy proponuje własną definicję modelu biznesu, w myśl której opisuje on logikę tworzenia wartości przez organizację. W szczególności model biznesu opisuje (1) co oferuje organizacja, co jest wartością dla klientów; (2) jak jest tworzona (jak powstaje) wartość, (3) jak wartości są komunikowane klientom; (4) jak te tworzone wartości (w formie dochodów) są przejmowane przez przedsiębiorstwo; (5) jak są one dzielone w organizacji i pośród interesariuszy; (6) jak logika tworzenia wartości będzie rozwijana dla zapewnienia ciągłości modelu w przyszłości [Bieger, Reinhold 2011, ss. 32-33]. Zaproponowany model składa się, w ślad za tym, z 6 elementów (zob. rys.).

Rysunek 1. Koncepcja modelu biznesu oparta na wartościach



Źródło: T. Bieger, S. Reinhold 2011, s. 32.

1. Propozycja wartości (*Value Proposition*) określa, dla jakich klientów lub dla jakich grup odbiorców mają być świadczone wartości. Wartości obejmują zarówno produkty, jak i usługi lub ich kombinację. 2. Koncepcja tworzenia wartości (*Value Creation*) określa, jak wypełniana jest obietnica dostarczenia wartości względem klientów, tzn. jak poprzez kombinację wewnętrznych i zewnętrznych zasobów i zdolności (kompetencji) tworzona jest wartość. 3. Kanały komunikacji wartości (*Value Communication and Transfer*) określają w jakiej formie przedsiębiorstwo wymienia się wartościami ze swoimi klientami i w jak sposób następuje ta wymiana (jak te wartości są komunikowane i dostarczane klientom). 4. Model dochodowy (*Value Capture*) określa w jaki sposób wartość, którą przedsiębiorstwo dostarcza swoim klientom, przechodzi (poprzez uzyskiwane zyski/dochody) na przedsiębiorstwo lub jak jest przez nie przejmowane.

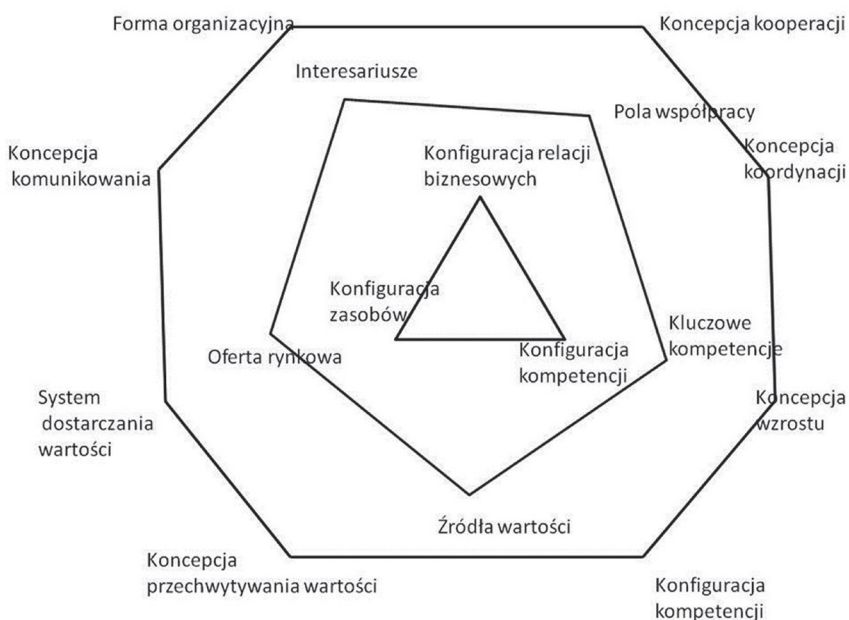
5. Podział wartości (*Value Dissemination*) opisuje, jak wytworzone w przedsiębiorstwie wartości względnie dochody, są dzielone (przekazywane) inwestorom i innym

interesariuszom. 6. Koncepcja rozwijania wartości (*Value Development*) opisuje dynamiczne aspekty modelu biznesu. Z jednej strony definiuje, jak przedsiębiorstwo rozwija się ewolucyjnie w ramach aktualnego modelu tworzenia wartości pod względem ilościowym i jakościowym. Z drugiej opisuje, jak model biznesu będzie się rozwijał rewolucyjnie przy uwzględnieniu zmian warunków brzegowych (otoczenia).

W drugiej propozycji B.W. Wirtza [Wirtz 2013 s. 25 i nast.] istota budowy modeli i ich rozpoznania polega nie tylko i nie tyle na zidentyfikowaniu i opisie jego składowych, ale określeniu ich struktury (hierarchii ważności) i charakteru. Rozpoznanie modelu biznesu oznacza więc nie tylko wskazanie elementów konstytuujących model biznesu, ale też określenie ich konfiguracji i hierarchii.

Logikę modelu Wirtza przedstawia poniższy rysunek.

Rysunek 2. Wymiary modelu biznesu



Źródło: [Wirtz 2013, s. 25].

Zakłada się dalej, że elementy budujące logikę biznesu mają strukturę hierarchiczną tworzącą trzy poziomy składowych o różnym znaczeniu dla przedsiębiorstwa, różnym poziomie ich trwałości i różnej możliwości ich identyfikacji. Wydaje się, że uzupełniając tę konstrukcję, dla potrzeb badawczych, można podzielić je na te, które stanowią o istocie przedsiębiorstwa, bez których biznes nie mógłby istnieć

w ogóle lub nie w takim kształcie (są to czynniki kluczowe); na uzupełniające, sytuujące się na drugim poziomie, nadające biznesowi wyróżniający charakter, wzmacniający siłę czynników podstawowych, i na czynniki peryferyjne (sytuacyjne), na trzecim poziomie, o pewnym znaczeniu dla zdobycia przewagi konkurencyjnej, lecz nie wpływające na możliwość prowadzenia konkretnego biznesu w ogóle i nie wpływające w sposób istotny na jego charakter (mają doraźne znaczenie, podlegają względnie szybkiej zmianie).

W tym modelowym ujęciu czynniki kluczowe lokowane są w centrum prezentowanego schematu (trójkąt – zob. rys.), zaś czynniki peryferyjne na zewnątrz (ośmiobok). Próba stworzenia hierarchii i znalezienia związków pomiędzy poszczególnymi elementami (rodzaj mapowania) może być dobrym, choć uproszczonym narzędziem porównawczym realizowanych modeli.

Takie ujęcie poszerza możliwości analizy, uwzględnia bowiem częstą sytuację, kiedy te same czynniki (składowe) w różnych koncepcjach biznesu mogą odgrywać różną rolę, raz stanowią kluczowe ogniwo funkcjonowania, innym razem ich znaczenie jest uzupełniające.

Odniesienie się do trzeciego założenia poprzedzić należy wnioskami wynikającymi z przeglądu literatury. Kierunki modyfikacji dotychczasowych badań powinny uwzględniać następujące konstatacje:

1. Modele biznesowe przedsiębiorstw rodzinnych można zrozumieć jedynie poprzez rozszerzenie perspektywy obserwacji – od samego biznesu do ważnych interesariuszy. Rodziny są kluczowymi interesariuszami firmy rodzinnej [Zellweger i Nason 2008], a zatem nie jest możliwe rozpoznanie modeli biznesowych przedsiębiorstw rodzinnych bez uwzględnienia ich struktury rodzinnej (struktura rodziny i przedsiębiorstwa).
2. Przedsiębiorcze wartości przenikające do przedsiębiorstwa tworzą podstawowe kryteria, na których opiera się wzmacnianie i filtrowanie informacji, oraz w oparciu o które podejmowane są strategiczne decyzje [Sirmon i Hitt 2003]. Wartości te znajdują swoje odbicie w modelach biznesowych przedsiębiorstw rodzinnych.
3. Wartości tworzące podstawę modelu biznesowego są wyraźnie zakorzenione w stanowisku i wyborach zarządu danego przedsiębiorstwa rodzinnego, szczególnie zaś jego właściciela (będącego członkiem rodziny), którego podejście do przytoczonych wyborów musi – paradoksalnie – być zarazem osobiste (subiektywne) i racjonalne (obiektywne). Umiejętność radzenia so-

bie z tym paradoksem będzie miała kluczowe znaczenie dla sukcesu firmy rodzinnej i dla jej trwałości [Habbershon, Williams i MacMillan 2003; Chrisman, Chua i Litz 2003].

4. Model biznesowy współczesnego przedsiębiorstwa rodzinnego złożony jest ze stosunkowo stabilnych elementów składowych, które mają kluczowe znaczenie dla przedsiębiorstwa. Jednocześnie firma podlega działaniu elementów, które są niestabilne, zmienne i egzogeniczne (np. transformacji gospodarczych, kulturowych i instytucjonalnych), które warunkują przewagę konkurencyjną. Stopień, w jakim przedsiębiorstwo potrafi dostosować się do tych zewnętrznych uwarunkowań, nie tracąc swojej stabilności centrum, jest sterowany przez rodzinę jako strategiczny atut [Dyer 1988; Teece 2007].
5. Modele biznesowe przedsiębiorstw rodzinnych podlegają modyfikacjom pod wpływem czynników rodzinnych oraz biznesowych, przy czym czynniki rodzinne (struktura, relacje, wartości) odgrywają rolę „filtrów zmian”. Zdolność rodziny do zrównoważenia tych dwóch logik decyduje o tym, czy przedsiębiorstwo rodzinne odniesie długotrwały sukces [Zellweger, Nason i Nordqvist 2012].
6. Model biznesu przedsiębiorstwa tworzą: A. względnie stałe elementy kluczowe (podstawowe) konstytuujące jego charakter i logikę działania; B. czynniki drugorzędne, istotne dla zdobycia przewagi konkurencyjnej, lecz nie wpływające na możliwość prowadzenia konkretnego biznesu w ogóle, podlegające względnie szybkiej zmianie oraz C. czynniki peryferyjne (sytuacyjne), ujawniające się okazjonalnie, podlegające zmianom permanentnym, mające uzupełniający, dopełniający wpływ dla koncepcji biznesu.

W poszukiwaniu koncepcji badawczych modeli biznesu (adekwatnych do badań porównawczych przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych) należałoby przyjąć dodatkowy parametr, który można by nazwać np. relacjami właścicielskimi (liczba właścicieli, ich wzajemne relacje, wpływ na zarządzanie, podział wyników, itp.). Do pewnego stopnia byłoby to odzwierciedleniem relacji zawartych w znanym trójkołowym modelu biznesu rodzinnego (*Three Circle Model*).

W opisie i charakterystyce modelu biznesu określonego przedsiębiorstwa znalazłyby się informacje o silnym/słabym wpływie właścicieli (rodziny) na biznes, jego „drenowaniu” przez właścicieli (bądź reinwestowaniu), dominacji wartości społecznych/rodzinnych nad biznesowymi, itp.

Innym rozwiązaniem będzie określenie w charakterystyce każdego z elementów (np. zmodyfikowanego modelu Wirtza) takich elementów, które odnosiłyby się różnorodnych konstrukcji właścicielskich.

Zakończenie

Próba dociekania istoty specyfiki przedsiębiorstwa rodzinnego, jego immanentnych, a nie pozornych wyróżników nie doczekała się, jak wnika z przeglądu literatury, ani praktycznie przydatnej koncepcji badawczej, ani uniwersalnego narzędzia badawczego.

Przyjęcie wprost opisanych wyżej koncepcji do analizy przedsiębiorstw nie jest według autora możliwe, głównie dlatego, że większość z ujęć ma charakter ogólny, uniwersalny, a jedynie niektóre podejścia uwzględniają specyfikę i wybrane problemy szczegółowe.

Dotychczas podejmowane próby pozwalają jednak zawęzić obszar poszukiwań do stosunkowo wąskiego pola. Wydaje się, że mieści się w nim analiza modeli biznesowych przedsiębiorstw rodzinnych. Trudność stanowi, jak się wydaje, pogodzenie dążenia do uniwersalności modelu biznesu w dotychczasowych koncepcjach z koniecznością uwzględnienia tych elementów przedsiębiorstwa rodzinnego, które stanowią o jego wyraźnej identyfikacji (rodzina, jej struktura, wpływ na zarządzanie).

Dla przyszłych prac koncepcyjnych i badawczych pogodzenie tych tendencji stanowi wyzwanie. Wydaje się, że przyjęcie zmodyfikowanej koncepcji modelu biznesu opracowanej przez Wirtza pozwala na prowadzenie badań wśród przedsiębiorstw o zróżnicowanej strukturze własnościowej i wpływie właścicielskim. Wymaga uznania hierarchicznej struktury modelu biznesu oraz zmiany jego konfiguracji pod wpływem istotnych czynników wewnętrznych i zewnętrznych.

Bibliografia

Afauh A., Tucci Ch. L. (2003), *Biznes internetowy. Strategie modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Alderfer C.P., *Understanding and consulting to family business boards*, FBR, t 1, nr 3.

Audretsch D.B., Hülsbeck M., Lehmann E.E (2013), *Families as active monitors of firm performance*, „Journal of Family Business Strategy”, 4(2).

Bieger T., Reinhold S. (2011), *Das wertbasierte Geschäftsmodell. Ein aktualisierter Strukturierungsansatz* [in:] Bieger T., zu Knyphausen-Aufseß D., Krys (Hrsg.) Ch., *Innovative Geschäftsmodelle*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Björkdahl J. (2009), *Technology cross-fertilization and the business model: The case of integrating ICTs in mechanical engineering products*, „Research Policy”, 38(9).

Chesbrough H.W., Rosenbloom R.S. (2002), *The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*, „Industrial and Corporate Change”, 11(3).

Chrisman J.J., Chua J. H., Litz R. (2003), *A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration*, „Journal of Business Venturing”, 18(4).

Demil B., Lecocq X. (2010), *Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency*, „Long Range Planning”, 43 (2/3).

Gallo M.A., Sveen J., *Internationalizing the family business: Facilitating and restraining Factors*, FBR, t 4, nr 2.

Hülsbeck M., Wirsching K. (2014), *Family Firm Governance Configurations and Multi-dimensional Performance of Family Firms*. Under review for *Small Business Economics*, Nov. 30th.

Grzywa E.K. (2015), *Modele biznesu w naukach o zarządzaniu: główne nurty badawcze*, „Przegląd Organizacji”, nr 3.

Habbershon T. G., Williams M., MacMillan I.C. (2003), *A unified systems perspective of family firm performance*, „Journal of Business Venturing”, nr 18(4).

Lafley A.G., Charan R. (2008), *Zmiana reguł gry w biznesie*, MTBiznes, Warszawa.

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

Redlefsen M., Eiben J. (2006), *Finanzierung von Familienunternehmen*, Ergebnisse der Studie, WHU, Vallander.

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

Shafer S.M., Smith H.J., Linder J.C. (2005), *The power of business models*, „Business Horizons”, nr 48.

Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H. (1997), *Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges*, „Family Business Review”, t. 10, nr 1, Spring

Simon H. (2009), *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku*, Difin.

Sirmon D.G., Hitt M.A. (2003), *Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms*. Entrepreneurship theory and practice, 27(4).

Teece D.J. (2007), *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, „Strategic Management Journal”, nr 28.

Wagen M. (1994), *Why do family businesses fail?* [in:] A.G. Lank (edit.), Key challenges facing family enterprises IMD, Lozanna.

Webber A.R. (1984), *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa.

Ward J. (2000), *Die Herausforderung, ein Familienunternehmen am Leben zu erhalten* [in:] P. May, G. Sieger, G. Rieder, Familienunternehmen heute- Jahrbuch 2001, INTES Bonn.

Wirtz B.W. (2013), *Business Model Management*, Springer Gabler, Wiesbaden.

Zellweger T.M., Nason R.S. (2008), *A stakeholder perspective on family firm performance*, „Family Business Review”, nr 21(3).

Zellweger T.M., Nason R.S., Nordqvist M. (2012), *From longevity of firms to trans-generational entrepreneurship of families introducing family entrepreneurial orientation*, „Family Business Review”, nr 25(2).

Zott Ch., Amit R., Massa L. (2011), *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, „Journal of Management”, t. 37, nr. 4, July.



Krzyszyna Leszczewska

Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży

Model biznesu a percepcja sukcesu przedsiębiorstwa rodzinnego – wyniki badań empirycznych

Business Model and Success Perception of Family Business – Results of Empirical Research

Abstract: Business model is a tool which is increasingly used in management process in the situation of instability of external environment, increasing competition and necessity of gaining a competitive advantage. The lack of the research which deals with the problem of use of business model to characterize business behaviour of family business prompted the author to undertake the research on this subject. The article presents the result fragments of the conducted study. One of the purposes was to research (based on the opinion of family businessmen) understanding of the concept „business model” by businessmen who take part in the research and also relationship between business model and company success.

Key-words: family business, business model

Wstęp

Termin model biznesu stanowi skrót myślowy, który określa pewien wzorzec prowadzenia działalności gospodarczej przez przedsiębiorstwo. Jest narzędziem koncepcyjnym, które zawiera zestaw elementów i ich wzajemne powiązania i umożliwia wyrażanie logiki biznesowej konkretnej firmy. Stanowi on statyczny model zjawiska, w przeciwieństwie do strategii wyrażającej sposób działań i zachowań przedsiębior-

stwa w stosunku do zmieniających się warunków otoczenia i jego wnętrza [Nogalski 2009, s. 2]. Model biznesu w ujęciu szerokim charakteryzuje formalne i nieformalne powiązania w prowadzonym biznesie, uwzględnia cele, procesy operacyjne i prowadzoną przez przedsiębiorstwo politykę [George, Bock 2011, ss. 83-90]. Model biznesu w ścisłym znaczeniu nie ma jednej definicji. Niektórzy autorzy, zajmujący się definiowaniem modelu biznesu, określają jego konstrukcję, inni wskazują kryteria wyodrębnienia modeli biznesu.

Zmiany w warunkach prowadzenia działalności gospodarczej, obserwowane we współczesnej gospodarce, które powodują zmniejszenie znaczenia tradycyjnych zasobów takich jak: kapitał, surowce i tradycyjnych metod zarządzania, a wzrost znaczenia czynników nowoczesnych (kapitał ludzki, zasoby niematerialne) i nowoczesnych metod zarządzania (budowanie relacji, współpraca) wywołują dyskusję na temat zmian koncepcji modelu biznesu i konieczności tworzenia modeli biznesu, które uwzględniałyby specyfikę gospodarki XXI wieku. Tradycyjny model biznesu składa się z odrębnych części, które muszą ze sobą współpracować i tworzyć całość dla zarządzania [Duczkowska-Piasecka, Poniatowska-Jaksch, Duczkowska-Małysz 2012, s. 143]. Nowy model biznesu tworzą subsystemy, między którymi występują wielopłaszczyznowe relacje i współzależności. H.S. Gill [2001] twierdzi, że o konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw będzie decydowała jakość zarządzania modelem biznesu. Aplikacyjne znaczenie koncepcji modelu biznesu może wyrażać się w tym, że model biznesu można traktować jako jeden z dwóch (obok otoczenia zewnętrznego) bezpośrednich czynników, wpływających na efektywność przedsiębiorstwa i osiągnięte sukcesy. Takie podejście prezentują m.in. A. Afuah i C. Tucci [Casadesus-Masanell, Ricart 2009, ss. 30-31].

Coraz większa popularność modelu biznesu jako narzędzia wykorzystywanego przez współczesne przedsiębiorstwa, a równocześnie brak badań podejmujących problematykę zastosowania modelu biznesu do charakterystyki zachowań biznesowych przedsiębiorstw rodzinnych skłonił autorkę do podjęcia tej tematyki badawczej¹. W artykule zaprezentowano fragmenty wyników prowadzonych badań. Jednym z celów realizowanych badań było zbadanie, w oparciu o opinie przedsiębiorców rodzinnych, rozumienia pojęcia „model biznesu” przez przedsiębiorców uczestniczą-

¹ Badanie statutowe PWSliP w Łomży *Modele biznesowe przedsiębiorstw rodzinnych*, nr projektu BDS-6/IP/10/2013, realizowane przez K. Leszczewską w latach 2013-2015. W artykule zaprezentowano fragmenty realizowanych badań. Pełne wyniki badań w publikacji K. Leszczewska (2016), *Przedsiębiorstwa rodzinne – specyfika modeli biznesu*, Difin, Warszawa.

cych w badaniu oraz postrzegania zależności między realizowanym modelem biznesu a sukcesem przedsiębiorstwa. Zdaniem autorki wśród podejmowanych badań z zakresu *family business* występuje luka poznawcza w obszarze badania modeli biznesu przedsiębiorstw rodzinnych. Prezentowane wyniki badań powinny przyczynić się do wypełnienia istniejącej luki.

Model biznesu jako narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem

W ostatnich latach nastąpił dynamiczny wzrost publikacji z zakresu modeli biznesu [Zott, Amit, Massa 2011, ss. 1019-1042] jednakże nie nastąpiło uzgodnienie stanowisk na temat, czym jest model biznesu. Przegląd literatury przedmiotu wskazuje, że pomimo różnic dotyczących koncepcji modelu biznesu, u badaczy pojawiają się pewne wspólne wnioski:

- traktowanie modelu biznesu jako nowego wyodrębnionego obszaru badawczego,
- holistyczne podejście do objaśniania sposobów funkcjonowania przedsiębiorstw,
- opisywanie sposobów tworzenia i przechwytywania wartości przez przedsiębiorstwo.

Wzrost liczby publikacji, w których pojawiało się pojęcie model biznesu, zbiegł się w czasie z zastosowaniem Internetu w prowadzeniu działalności gospodarczej, który inspirował do wprowadzania zmian w sposobach zarządzania przedsiębiorstwami. Studia światowej literatury przedmiotu z zakresu modeli biznesu pozwalają wskazać autorów, którzy proponowali sposoby definiowania modeli biznesu i określania elementów tworzących model biznesu: P. Timmers, R. Amit, C. Zott, L. Massa, L.M. Applegate, M. Rappa, A. Osterwalder, Y. Pigneur, C.L. Tucci, A. Afuah, A.J. Slywotzky, D.J. Morrison, J. Magretta, B. Andelman, B. Mahadevan, F. Betz, L. Bossidy, R. Charan, J.C. Linder, S. Cantrell, B.W. Wirtz, B. Demil, X. Lecocq, D.J. Teece [Leszczewska 2016, ss. 100-116]. W polskiej literaturze przedmiotu pojęcie modelu biznesu jest stosunkowo mało popularne. W ostatnich latach zagadnienie to podejmowali m.in.: K. Obłój, A.K. Koźmiński, M. Romanowska, T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, B. Nogalski, J. Brzóška, T. Falencowski, M. Duczkowska-Piasecka, K. Duczkowska-Małysz, M. Poniatowska-Jaksch, A. Jabłoński, M. Jabłoński.

Na podstawie analizy literatury przedmiotu można wysunąć wnioski, że większość autorów akcentuje w określaniu modelu biznesu, iż jest on sposobem opisu prowadzenia działalności gospodarczej, ze wskazaniem źródeł sukcesu lub porażki przedsiębiorstwa. W publikacjach podejmujących tematykę modeli biznesu rozważania autorów prowadzone są w trzech ujęciach [Gołębiowski, Dudzik, Lewandowska i in. 2008, s. 19]:

- ujęcie pierwsze koncentruje się na opisaniu pojęcia model biznesu jako koncepcji teoretycznej, możliwej do wykorzystania w praktyce gospodarczej i wskazaniu elementów konstytuujących model biznesu;
- ujęcie drugie prezentuje taksonomię modeli biznesu – ujęcie to służy identyfikacji typowych modeli biznesu, występujących w gospodarce,
- ujęcie trzecie skupia się na konceptualizacji i prezentacji konkretnych modeli biznesu, występujących w przedsiębiorstwach.

Autorzy publikacji na temat modelu biznesu nie są zgodni, co do zestawu elementów konstytuujących model. Analiza prac, w których podejmowano tematykę modelu biznesu prowadzi do wniosku, że elementami modelu biznesu według większości autorów są: wartość dla klienta, źródła przychodów, pozycja przedsiębiorstwa w łańcuchu wartości, docelowi klienci, zasoby/kompetencje, relacje z partnerami, oferowane produkty, źródła zysku [Falencikowski 2013, s. 53]. Jedną z najpopularniejszych koncepcji modelu biznesu, ze względu na jej uniwersalny charakter i sprawdzone zastosowania praktyczne, jest koncepcja, którą zaproponowali A. Osterwalder i Y. Pigneur. Model biznesu według A. Osterwaldera i Y. Pigneura to suma zasobów i czynności, które przedsiębiorstwo organizuje i wykonuje w celu dostarczenia wartości dla konkretnego klienta. Model ten składa się z dziewięciu, zależnych od siebie elementów: segmenty klientów, propozycja wartości, kanały dystrybucji, relacje z klientami, strumienie przychodów, kluczowe zasoby, kluczowe działania, kluczowi partnerzy, struktura kosztów. Elementy modelu biznesu, zaproponowane przez A. Osterwaldera i Y. Pigneura, można pogrupować w cztery obszary działalności (klientów, ofertę, infrastrukturę i pozycję finansową), które charakteryzują w sposób kompleksowy funkcjonowanie przedsiębiorstwa [Osterwalder, Pigneur 2012, ss. 21-47]. Zaletą podejścia polegającego na analizie funkcjonowania firm poprzez model biznesu jest próba zrozumienia organizacji jako całości, a nie koncentracja na jej poszczególnych elementach składowych. Wady tego podejścia wynikają z braku jednoznaczności w definiowaniu i rozumieniu pojęcia model biznesu.

Charakterystyka badań własnych

W realizowanych badaniach empirycznych zastosowano koncepcję modelu biznesu A. Osterwaldera i Y. Pignuera. Przyjętą techniką badawczą było ankietowanie. Podstawowym narzędziem badawczym w realizowanym badaniu był kwestionariusz ankiety. Badania przeprowadzono na ogólnopolskiej próbie 200 przedsiębiorstw rodzinnych w okresie czerwiec-sierpień 2014 roku. Badania przeprowadzono z właścicielami lub osobami zarządzającymi firmami. Przy doborze próby badawczej zastosowano dobór celowy, który polegał na subiektywnym wyborze przedsiębiorstw do badania spośród podmiotów zarejestrowanych w systemie REGON. Zamierzeniem autorki był taki dobór przedsiębiorstw, aby w badaniu uczestniczyły podmioty zróżnicowane pod względem wielkości, formy organizacyjno-prawnej, miejsca prowadzenia działalności i profilu działalności. Za główne kryterium doboru przedsiębiorstw do próby badawczej uznano status firmy rodzinnej. Z powodu braku jednoznacznej definicji przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce, na potrzeby badania przyjęto, że firma jest przedsiębiorstwem rodzinnym, jeżeli tak jest postrzegana przez jej właścicieli [Frishkoff 1995]. Przeprowadzone badania empiryczne umożliwiły wnioskowanie na temat rozumienia pojęcia „model biznesu” przez przedsiębiorców uczestniczących w badaniu oraz postrzegania zależności między realizowanym modelem biznesu a sukcesem przedsiębiorstwa przez uczestników badania.

Z uwagi na cel badań do udziału w nich zaproszono firmy, które funkcjonują na rynku stosunkowo długo. W objętej badaniem ankietowym grupie firmy rodzinne funkcjonujące na rynku powyżej 10 lat stanowiły aż 94 procent. Uczestniczące w badaniu przedsiębiorstwa reprezentowały zróżnicowane profile działalności i branże. Najliczniej reprezentowane w badaniu były przedsiębiorstwa z sektora usług i produkcji (odpowiednio 112 i 111 firm). Najmniej w badanej próbie było podmiotów o profilu handlowym. W wielu przypadkach respondenci wskazali, że prowadzą więcej niż jeden rodzaj działalności. W badanej populacji najliczniej reprezentowane były przedsiębiorstwa działające w branży przetwórstwo przemysłowe (75 przedsiębiorstw), w branży budowlanej (38 przedsiębiorstw) i transportowej (30 przedsiębiorstw). 18 podmiotów reprezentowało sekcję „pozostała działalność usługowa”. Po kilka przedsiębiorstw reprezentowało pozostałe branże.

Aż 96 przedsiębiorstw funkcjonowało w formie działalności gospodarczej osób fizycznych. 38 badanych podmiotów zorganizowanych było w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, 33 w formie spółki jawnej, 29 w formie spółki cywilnej. Wśród objętych badaniem przedsiębiorstw były 3 spółki komandytowe i 1 spółka ak-

cyjna. W badanej próbie dominowały małe przedsiębiorstwa, zatrudniające od 10 do 49 pracowników, stanowiły one 59% podmiotów objętych badaniem. Licznie reprezentowane były także mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające do 9 pracowników, stanowiły 26,5% badanych podmiotów. Przedsiębiorstw zaliczanych do grupy średnich (50–250 pracowników) wśród uczestniczących w badaniu firm było 12,5%. W badaniu uczestniczyły także 4 duże przedsiębiorstwa zatrudniające ponad 250 pracowników.

Objęte badaniem przedsiębiorstwa zlokalizowane były zarówno w miejscowościach małych, miastach średniej wielkości i dużych ośrodkach miejskich. 18,5% badanych podmiotów prowadzi działalność na wsi, pozostałe firmy zlokalizowane są w miastach. Najwięcej wśród uczestniczących w badaniu przedsiębiorstw funkcjonuje w miastach powyżej 100 tysięcy mieszkańców – 33 przedsiębiorstwa. Przeprowadzone badania obejmowały swoim zasięgiem teren całego kraju. Najliczniejsza grupa przedsiębiorstw pochodziła z województwa mazowieckiego (17,5% firm), śląskiego (15,5% firm) i wielkopolskiego (14,5% firm) – są to regiony o najwyższych wskaźnikach liczby aktywnych przedsiębiorstw na 1000 mieszkańców. Znaczący udział w badanej próbie miały także podmioty z województwa pomorskiego (9,5% firm) i łódzkiego (8,5% firm). Najmniej licznie reprezentowane były podmioty z województwa warmińsko-mazurskiego (1,5% firm) i świętokrzyskiego, podlaskiego, lubuskiego (po 2% firm).

Model biznesu a sukces przedsiębiorstwa w opinii przedsiębiorców rodzinnych

W naukach o zarządzaniu pojęcie sukces przedsiębiorstwa definiuje się w wielu wymiarach. Miernikami sukcesu mogą być m.in.: satysfakcjonujący wynik finansowy, wzrost wartości przedsiębiorstwa, wzrost udziałów w rynku, wzrost sprzedaży. Termin sukces przedsiębiorstwa określany jest jako realizacja wizji firmy, celów zgodnie z przewidywaniami właścicieli, menedżerów i interesariuszy zewnętrznych. W najnowszych publikacjach podkreśla się wpływ realizowanego w przedsiębiorstwie modelu biznesu na sukces przedsiębiorstwa, wskazując, że model biznesu pokazuje kombinację czynników wytwórczych, które powinny być wykorzystywane, aby umożliwić przedsiębiorstwu osiągnięcie sukcesu [Wirtz 2011, s. 36]. Zdecydowanie mniej uwagi poświęca się zagadnieniom związanym z sukcesem rodziny przedsiębiorczej, która zakłada przedsiębiorstwo i zarządza nim. Sukces rodziny przedsiębiorczej W. Popczyk określa jako zapewnienie dobrobytu, satysfakcji, warunków rozwoju

członkom rodziny przedsiębiorczej przy zachowaniu harmonijnych, pozytywnych relacji między członkami rodziny [Popczyk 2015, ss. 4-5].

Aż 192 uczestników badania stwierdziło, że firma, którą prowadzą (zarządzają), odniosła sukces, dla 6% respondentów jednoznaczna opinia w tej kwestii nie była możliwa, tylko 2 uczestników badania udzieliło odpowiedzi negatywnej. Uczestników badania poproszono o wskazanie, co rozumieją pod pojęciem sukces przedsiębiorstwa². Respondenci najczęściej utożsamiają sukces z dobrą sytuacją finansową firmy (64,0% wskazań), ciągłością funkcjonowania firmy (60,5% wskazań), utrzymaniem firmy w rękach rodziny (53,0% wskazań), wzrostem wartości firmy (46,0% wskazań) i zbudowaniem rozpoznawalnej marki (42,0% odpowiedzi). Mniej wskazań uzyskały określenia: dynamiczny wzrost firmy (34,5% wskazań) i wzrost udziału w rynku (22% wskazań). Pojedyncze osoby określiły sukces jako nabieranie doświadczenia, które poprawia pozycję firmy w przetargach, stabilność, brak konfliktów w rodzinie właścicielskiej.

Tabela 1. Definiowanie pojęcia „sukces firmy” przez respondentów* (N=200)

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi	% odpowiedzi w stosunku do liczby badanych firm
Dobra sytuacja finansowa firmy	128	64,0
Ciągłość funkcjonowania firmy	121	60,5
Utrzymanie firmy w rękach rodziny	106	53,0
Wzrost wartości firmy	92	46,0
Zbudowanie rozpoznawalnej marki	84	42,0
Dynamiczny wzrost firmy	69	34,5
Wzrost udziału firmy w rynku	44	22,0
Inne	5	2,5

* Udziały procentowe nie sumują się do 100, ponieważ respondenci mieli możliwość wskazania więcej niż jednej odpowiedzi.

Źródło: badania własne.

Analiza odpowiedzi respondentów według kryterium profilu działalności przedsiębiorstwa, pokolenia prowadzącego firmę i wielkości przedsiębiorstw prowadzi do następujących wniosków:

- Przedsiębiorstwa o profilu produkcyjnym znacznie częściej niż firmy handlowe i usługowe wskazywały, że sukces oznacza utrzymanie przedsiębiorstwa w rękach rodziny (odpowiednio: 62,2%; 49,3% i 52,7%).

2 Spośród zaproponowanych wariantów odpowiedzi respondenci mogli wybrać maksymalnie 3.

- Przedsiębiorstwa o profilu handlowym częściej niż firmy o profilu produkcyjnym i usługowym definiowały sukces jako zbudowanie rozpoznawalnej marki (odpowiednio: 55,2%; 45,0% i 42,9%).
- Przedsiębiorstwa prowadzone przez pierwsze pokolenie właścicieli częściej niż firmy prowadzone przez kolejne pokolenia za sukces przyjmowały dobrą sytuację finansową firmy (odpowiednio 66,4% i 60,6%) i jej dynamiczny wzrost (odpowiednio: 36,7% i 31,0%).
- Przedsiębiorstwa prowadzone przez kolejne pokolenia właścicieli częściej niż firmy prowadzone przez pokolenie założycielskie określały sukces jako ciągłość funkcjonowania firmy (odpowiednio: 64,8% i 58,6%) i utrzymanie jej w rękach rodziny (odpowiednio: 60,6% i 49,2%).
- Przedsiębiorstwa mikro i małe znacznie częściej niż firmy średnie i duże utożsamiały pojęcie sukces z dobrą sytuacją finansową firmy (odpowiednio: 65,5% i 55,2%) i utrzymaniem jej w rękach rodziny (odpowiednio: 54,4% i 44,8%).
- Przedsiębiorstwa średnie i duże znacznie częściej niż firmy mikro i małe za sukces uznawały wzrost wartości firmy (odpowiednio: 65,5% i 42,7%).

Istotnym zagadnieniem z punktu widzenia celu prowadzonych badań było poznanie opinii przedsiębiorców na temat źródeł sukcesu przedsiębiorstwa, a w szczególności pozyskanie informacji na temat, czy dostrzegają oni zależność między stosowanym modelem biznesu a osiąganiem sukcesu przez firmę. Respondenci mogli wskazać wszystkie, ich zdaniem ważne, źródła sukcesu firmy. Zdecydowanie najczęściej wskazywano, że źródłem sukcesu przedsiębiorstwa są ludzie zarządzający przedsiębiorstwem i właściciele przedsiębiorstwa (94,0% odpowiedzi w stosunku do liczby badanych podmiotów). Bardzo wysoko respondenci ocenili jako czynniki sukcesu znajomość rynku, na którym działa firma (79,0% odpowiedzi) oraz wiedzę, kompetencje i zaangażowanie pracowników (77,5% odpowiedzi). Ponad połowa respondentów stwierdziła, że do sukcesu firmy przyczyniają się dobre relacje z klientami (65,0% odpowiedzi), stosowany model biznesu (57,0% odpowiedzi) oraz etyka prowadzenia przedsiębiorstwa (55,0% odpowiedzi). Mniejsze znaczenie przypisano takim czynnikom jak: marka firmy, technologia, innowacje i zasoby kapitałowe.

Tabela 2. Źródła sukcesu firmy* (N=200)

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi	% odpowiedzi w stosunku do liczby badanych firm
Ludzie zarządzający firmą, właściciele firmy	188	94,0
Dobra znajomość rynku, na którym działa firma	158	79,0
Wiedza, kompetencje, zaangażowanie pracowników	155	77,5
Relacje z klientami	130	65,0
Stosowany model biznesu	114	57,0
Etyka prowadzenia firmy	110	55,0
Marka firmy	100	50,0
Technologia, innowacje	91	45,5
Zasoby kapitałowe	51	25,5
Inne	3	1,5

* Udziały procentowe nie sumują się do 100, ponieważ respondenci mieli możliwość wskazania więcej niż jednej odpowiedzi.

Źródło: badania własne.

Analiza odpowiedzi respondentów według kryterium profilu działalności, pokolenia prowadzącego firmę i wielkości przedsiębiorstwa pozwala wnioskować, że:

- Badane przedsiębiorstwa rodzinne niezależnie od profilu działalności jednakowo postrzegają czynniki sukcesu przedsiębiorstwa, nie istnieje zależność statystyczna między tymi zmiennymi.
- Przedsiębiorstwa prowadzone przez pierwsze pokolenie częściej niż przedsiębiorstwa prowadzone przez kolejne pokolenia określały, że źródłem sukcesu jest wiedza, kompetencje i zaangażowanie pracowników (odpowiednio: 80,5% i 72,2%) i bezpośredni, trwały kontakt z klientami (odpowiednio: 66,4% i 62,5%).
- Przedsiębiorstwa średnie i duże częściej niż przedsiębiorstwa mikro za źródło sukcesu uznawały technologię i innowacje (odpowiednio: 62,1% i 42,7%).

W badaniach empirycznych, przeprowadzonych przez Zakład Przedsiębiorstwa Rodzinnego SGH, przedsiębiorcy rodzinni pytani o kluczowe czynniki sukcesu firm rodzinnych wymieniali następujące czynniki [Klimek, Żelazko 2015, s. 91]:

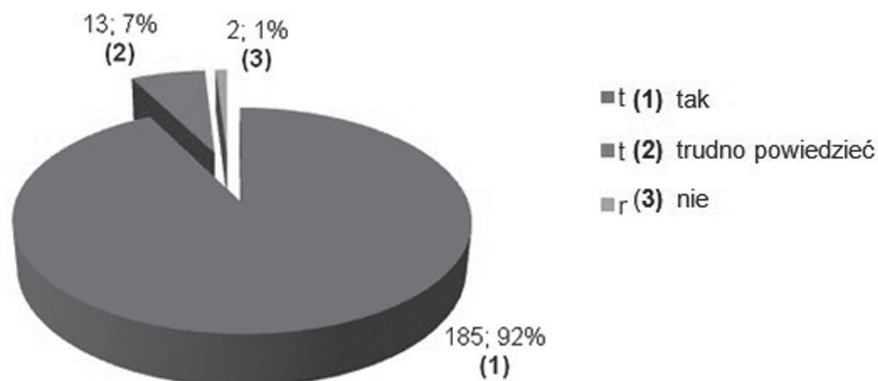
- tradycja i doświadczenie rynkowe firmy,
- kreatywność i talent osób zarządzających przedsiębiorstwem,
- marka i reputacja firmy,
- elastyczność przedsiębiorstwa.

Za mało istotne czynniki sukcesu firmy rodzinnej uczestnicy badania uznali: przedsiębiorczość pracowników, strategię i koncepcję zarządzania przedsiębiorstwem.

Uczestnicy badania w zdecydowanej większości orzekli (185 wskazań), że realizowany model biznesu przyczynił się do osiągnięcia przez firmę sukcesu. Tylko dwóch respondentów udzieliło odpowiedzi przeczącej, a 13 nie potrafiło udzielić jednoznacznej odpowiedzi na to pytanie. Analizując opinie respondentów według profilu działalności, można wnioskować, że nie występują znaczące różnice w ocenie wpływu realizowanego modelu biznesu na sukces przedsiębiorstwa między przedsiębiorcami reprezentującymi różne profile działalności (95,5% odpowiedzi respondentów z firm produkcyjnych, 94,0% z firm handlowych i 92,0% z firm usługowych). Wyraźniejsze zróżnicowanie stanowisk uwidacznia się w odpowiedziach respondentów w przekroju pokolenia prowadzącego firmę i wielkości przedsiębiorstwa. Podmioty prowadzone przez kolejne pokolenia właścicieli znacznie częściej w porównaniu do przedsiębiorstw prowadzonych przez pierwsze pokolenie właścicieli wskazywały, że realizowany model biznesu przyczynił się do osiągnięcia sukcesu (odpowiednio 97,2% wskazań i 89,8% wskazań). Wszyscy respondenci reprezentujący przedsiębiorstwa średnie i duże określili, że model biznesu wpłynął na osiągnięte przez przedsiębiorstwo sukcesy. Odpowiedzi twierdzącej na to pytanie udzieliło 91,2% respondentów z przedsiębiorstw mikro i małych.

Wskazanie elementu modelu biznesu o podstawowym znaczeniu dla firm rodzinnych może stanowić przesłankę do wnioskowania na temat specyfiki modeli biznesu badanych przedsiębiorstw rodzinnych. Uzyskane wyniki badania obrazują, że zdecydowanie najczęściej (126 przedsiębiorstw, co stanowi 63,0% badanej próby) respondenci przypisywali kluczową rolę w modelu biznesu kształtowaniu relacji z klientami. Wynik ten jest zbieżny z poglądami prezentowanymi na ten temat w literaturze przedmiotu – firmy rodzinne wpisane w środowisko, w którym funkcjonują, przypisują dużą rolę kształtowaniu relacji ze swoimi klientami. Innymi istotnymi, w ocenie respondentów, elementami modelu biznesu, wpływającymi na osiągnięcie sukcesu przedsiębiorstwa są: kluczowe działania (7,5% wskazań), segmenty rynku (7,0% wskazań), propozycja wartości (6,0% wskazań), kluczowi partnerzy (6,0% wskazań). Za najmniej istotne elementy modelu biznesu badani uznali kluczowe zasoby (1,0% wskazań) i strukturę kosztów (2,0% wskazań).

Wykres 1. Wpływ realizowanego modelu biznesu na osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwo w opinii respondentów (N=200)



Źródło: badania własne.

Tabela 3. Najważniejsze elementy modelu biznesu (N=200)

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi	% odpowiedzi
Relacje z klientami	126	63,0
Kluczowe działania	15	7,5
Segmenty rynku	14	7,0
Propozycja wartości	12	6,0
Kluczowi partnerzy	12	6,0
Kanały dystrybucji	10	5,0
Strumienie przychodów	5	2,5
Struktura kosztów	4	2,0
Kluczowe zasoby	2	1,0
Ogółem	200	100,0

Źródło: badania własne.

Analiza wpływu poszczególnych elementów modeli biznesu na sukces przedsiębiorstwa według kryterium profilu działalności, pokolenia prowadzącego firmę i wielkości przedsiębiorstwa prowadzi do następujących konkluzji:

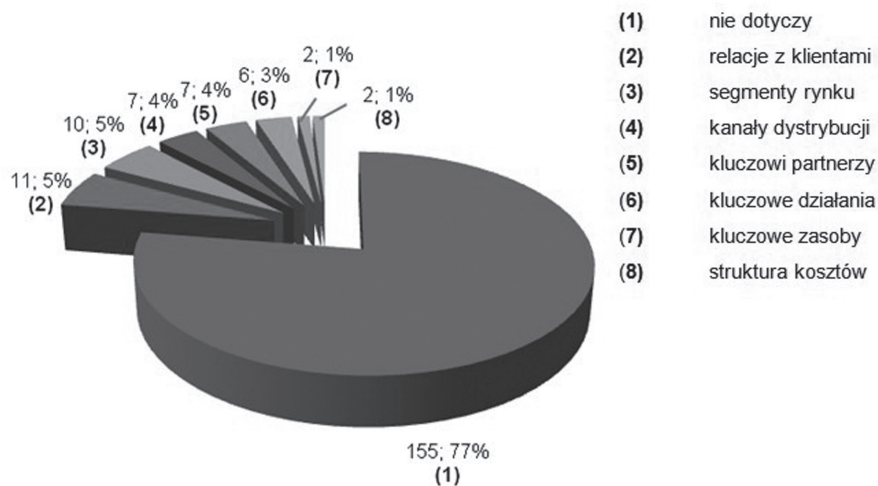
Mniej przedsiębiorstw handlowych niż produkcyjnych i usługowych uznało za najważniejszy czynnik sprzyjający osiągnięciu sukcesu przedsiębiorstwa relacje z klientami (odpowiednio 53,7%; 60,4% i 63,4% wskazań).

Przedsiębiorstwa prowadzone przez kolejne pokolenia właścicieli częściej niż przedsiębiorstwa prowadzone przez pierwsze pokolenie określały, że najważniejszą rolę w osiągnięciu sukcesu pełnią właściwie ukształtowane relacje z klientami (odpowiednio 69,4% i 59,4% wskazań).

Firmy średnie i duże częściej niż firmy mikro i małe uznawały, że kluczową rolę w budowaniu sukcesu firmy odgrywają relacje z klientami (odpowiednio 69,0% i 62,0% wskazań).

Respondentów pytano, czy model biznesu realizowany w przedsiębiorstwie ulegał w ostatnim okresie (2 lata) zmianom, a jeżeli tak, w których obszarach modelu biznesu nastąpiły zmiany i czym były spowodowane. Aż 155 przedsiębiorstw, tj. 77,5% uczestników badania, stwierdziło, że w prowadzonym modelu biznesu nie dokonywały się w ostatnim okresie zmiany (co w świetle odpowiedzi na wcześniejsze pytanie, gdzie respondenci ocenili, że realizowany model biznesu przyczynił się do osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo, można uznać za zrozumiałe). Przedsiębiorstwa, które wskazały, że nastąpiła zmiana modelu biznesu, najczęściej wskazywały na następujące obszary przekształceń: relacje z klientami (11 firm), zmiana segmentów rynku (10 firm), zmiana kanałów dystrybucji i kluczowych partnerów (po 7 firm), zmiana kluczowych działań (6 firm), zmiana kluczowych zasobów i struktury kosztów (po 2 firmy). Odpowiedzi na to pytanie nie różniły się istotnie dla firm wyodrębnionych według kryterium profilu działalności, pokolenia prowadzącego firmę i wielkości przedsiębiorstw.

Wykres 2. Obszary zmian modelu biznesu



* Odpowiedzi „nie dotyczy” udzielili respondenci, którzy stwierdzili, że w ich firmie nie nastąpiły zmiany modelu biznesu.

Źródło: badania własne.

Analiza odpowiedzi tych respondentów, którzy zmian dokonali, wykazała, że głównym motywem zmian modelu biznesu była optymalizacja kosztów (ponad 50,0% wskazań). W przypadku przedsiębiorstw handlowych również często wskazywano jako przyczynę zmian modelu biznesu postęp technologiczny. Zdecydowanie rzadziej deklarowano umiędzynarodowienie działalności firmy oraz chęć wdrożenia rozwiązań występujących w innych przedsiębiorstwach. Niejednakowo postrzegają motywy zmian realizowanego modelu biznesu przedsiębiorstwa mikro i małe w porównaniu do przedsiębiorstw średnich i dużych. Więcej podmiotów średnich i dużych za powód przekształceń modelu biznesu uznało spowolnienie koniunktury w gospodarce (52% firm średnich i dużych wobec 43% firm mikro i małych). Więcej podmiotów mikro i małych za czynnik decydujący o zmianie modelu biznesu uznało chęć wdrożenia rozwiązań stosowanych w innych przedsiębiorstwach (21% firm mikro i małych oraz 10% firm średnich i dużych).

Podsumowanie

W przedsiębiorstwach rodzinnych decyzje podejmowane zgodnie z wiedzą zarządczą lub z intuicją właścicieli opierają się na fundamencie określanym jako zaangażowanie rodziny w przyszłość firmy [Jeżak 2014, ss. 78-91]. Wybór stosowanego przez przedsiębiorstwo rodzinne modelu biznesu jest także rezultatem takich decyzji. Zaprezentowane w artykule wyniki realizowanych badań własnych pozwalają na sformułowanie następujących wniosków:

- Uczestnicy badania w zdecydowanej większości określili, że firma, którą prowadzą (zarządzają), odniosła sukces;
- Respondenci najczęściej utożsamiają sukces z dobrą sytuacją finansową firmy, ciągłością jej funkcjonowania, utrzymaniem firmy w rękach rodziny, wzrostem wartości firmy i zbudowaniem rozpoznawalnej marki;
- W opinii uczestników badań źródłem sukcesu przedsiębiorstwa są ludzie zarządzający firmą i właściciele firmy, znajomość rynku, na którym działa firma, dobre relacje z klientami i stosowany model biznesu;
- Zdecydowana większość respondentów orzekła, że realizowany model biznesu przyczynił się do osiągnięcia przez firmę sukcesu,
- Za najważniejszy element modelu biznesu respondenci uznali relacje z klientami.

Bibliografia

Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. (2009), From Strategy to Business Models and to Tactics, Harvard Business School, "Working Paper", 10-036, November.

Duczowska-Piasecka M. (red.), Poniatowska-Jaksch M., Duczowska-Małysz K. (2012), *Model biznesu – nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa.

Falencikowski T. (2013), *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa.

Frishkoff P.A. (1995), *Understanding Family Business: What is a Family Business?* Oregon State University, Austin.

George G., Bock A.J. (2011), *The business model in practice and its implications for entrepreneurship research*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, No. 1.

Gill H.S. (2001), *The Case for Enterprise Business Model Management*, „Data Management Review”, December.

Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M. i in. (2008), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Jeżak J. (2014), *Orientacja strategiczna oraz główne kierunki rozwoju firm rodzinnych* [w:] Jeżak J. (red.), *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Klimek J., Żelazko B. (2015), *Innowacyjność przedsiębiorstw rodzinnych w regionie śląskim* [w:] Klimek J., Żelazko B. (red.), *Innowacyjność firm rodzinnych – uwarunkowania i przejawy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Leszczewska K. (2016), *Przedsiębiorstwa rodzinne – specyfika modeli biznesu*, Difin, Warszawa.

Nogalski B. (2009), *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, „Master of Business Administration”, nr 2.

Osterwalder A., Pigneur Y. (2012), *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjenera*, Helion, Gliwice.

Popczyk W. (2015), *Natura sukcesu rodziny przedsiębiorczej*, „Relacje. Magazyn Firm Rodzinnych”, nr 4(12).

Wirtz B.W. (2011), *Business Model Management. Design – Instruments – Success Factors*, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Zott Ch., Amit R., Massa L. (2011), *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, „Journal of Management”, vol. 37, No. 4.



Grecia Itzel Tirado Gálvez*

Universidad de Occidente

Marcela Rebeca Contreras Loera**

Universidad de Occidente

Fuentes De Financiamiento En La Empresa Familiar

Sources of Funding in the Family Business

Abstract: Family businesses face challenges arising from trends from a globalized market economy and the interest to survive, stay and grow and it is necessary to have an effective financing that favors the realization of its activities optimally. This article presents results of a research process that addresses the phenomenon related to the funding sources of the family company organized as a cooperative. The objective study is to analyze the options of financing sources of the fishing cooperative in Sinaloa. The fieldwork was developed with a qualitative approach and descriptive. Data collection was conducted through in-depth interviews managers of cooperatives. The results show that the cooperative uses personal lenders, customers and government subsidies to finance the purchase of fishing equipment, materials and tools for the development of its activities; concluding that in order to carry out its operations, the cooperative takes external financing because it does not generate sufficient cash flows to meet its commitments to reflect illiquidity and limited capacity to manage the cooperative incomes.

Key-words: family business, financing, cooperative, liquidity , permanence

* grecia_tiradog@hotmail.com

** marcela.contreras@udo.mx

Introducción

Los cambios generados por la globalización, el aumento de la competencia y factores externos relacionados con el entorno, han orillado a las organizaciones a implementar medidas que les permita desarrollar actividades económicas para satisfacer el mercado y la empresa familiar no está exenta de estas experiencias.

La empresa familiar es un referente en la estructura productiva de países con economías emergentes, generando riqueza nacional, sin embargo se identifica que en ocasiones tiene que ver con estructuras productivas escasamente conocidas [Soto 2011, p. 1].

En relación a organizaciones ubicadas en comunidades rurales, éstas afrontan de manera adicional, desafíos derivados de su actividad normal ya que se lleva a cabo principalmente explotando recursos naturales de la localidad y éstos se producen en forma temporal, representando incertidumbre tanto en el desarrollo de sus actividades como en su funcionamiento.

Las organizaciones en comunidades rurales se caracterizan como entes económicos integrados por las familias que habitan la comunidad. En el estado de Sinaloa, en México, existen comunidades pesqueras en las que operan cooperativas cuya actividad principal es la captura de especies marinas, integradas por pescadores de la comunidad y en la que participan los miembros de las familias en diversas actividades. Rendón [2013, p.3] señala que los grupos sociales muestran cambios en diversas formas e intensidad, afectando a las familias en aspectos económicos, demográficos o social.

La cooperativa pesquera en Sinaloa fue creada en la década de los treinta del siglo XX con el fin de mejorar la organización de la pesca, fortalecer su manejo y proveer de una voz a los pescadores de pequeña escala sin embargo, la solidez y prestigio que tuvo en las primeras cinco décadas de su historia se han ido debilitando en las últimas tres, como resultado de políticas públicas, cambios económicos y ecológicos, así como factores internos a la cooperativa [Castañeda, Guido y Medina 2012, p. 8]. Lo anterior nos indica que este tipo de organización familiar ha enfrentando diversos retos que les ha permitido sobrevivir y permanecer, sin embargo se reconoce que las condiciones en que operan no son las esperadas y los recursos financieros necesarios para su operación es uno de los principales problemas a resolver.

El presente trabajo aborda la experiencia de la cooperativa pesquera en Sinaloa, México, configurada como empresa familiar ya que se integra de miembros con una relación familiar directa (padres, hijos, primos, sobrinos, entre otros), y la situación

actual que experimentan en relación al uso de recursos financieros para el desarrollo de sus actividades. El uso de crédito oportuno y accesible a pequeñas y medianas empresas es cada vez más escaso, y en esta situación se encuentra también la cooperativa, la cual cuenta con determinadas características que la hacen diferente de otro tipo de asociación y que dificultan aún más su financiamiento [Ortiz 2015, p. 2]. El objetivo del estudio es analizar las opciones de fuentes de financiamiento que utiliza la cooperativa pesquera para su desempeño.

La recolección de información se realizó con un enfoque cualitativo, considerando el contexto natural del fenómeno, a fin de encarar el mundo empírico y recoger datos descriptivos a partir de las palabras y conducta de las personas [Taylor y Bogdan 1994, p. 14]; con un alcance descriptivo a través del cual se buscó mostrar propiedades, características y rasgos del fenómeno. El levantamiento de datos se llevó a cabo por medio de entrevistas en profundidad a directivos, actuales y anteriores, de cooperativas pesqueras que se ubican en el centro del estado de Sinaloa, México, cuya actividad central es la captura de especies como el camarón, jaiba y escama, entre otros. Las entrevistas se llevaron a cabo con el fin de obtener relatos verbales de la gente, permitiendo comprender el modo en que piensan del mundo y sobre el modo en que actúan [Taylor y Bogdan 1994, p. 104]; con diversos encuentros cara a cara que permitieron comprender las experiencias o situaciones de su vida en el marco de su actuación como dirigente de la cooperativa [Taylor y Bogdan 1994, p. 99].

El presente trabajo está integrado por tres apartados. El primero de ellos explica la importancia de la cooperativa tanto en el plano nacional como en el plano local, y como a través de la integración de familias, resultan ser una opción de empleo. Posteriormente se presenta el financiamiento como opción para la obtención de recursos económicos. En el último apartado se encuentran los resultados y las conclusiones de una investigación en proceso.

La cooperativa como empresa familiar

El autor Eguía [1991, p. 155] describe a la sociedad cooperativa como sociedades de capital variable constituidas por personas que se asocian en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, a personas que tienen intereses o necesidades socioeconómicas comunes, con estructura y funcionamiento democrático, para el desarrollo de una actividad empresarial. Son organizaciones que si bien, por su gestión, son orientadas a resolver las necesidades de los socios que las integran y no solo a obtener

un capital, sino también a obtener el mayor beneficio posible para ellos. Las cooperativas nacen con la finalidad de enfrentar problemas en conjunto, partiendo de la consolidación e integración de acuerdo a la cantidad de socios que las integren [Lara 2010, p. 120].

El espacio de interacción donde se desenvuelven es comúnmente nacional. Son organizaciones que se rigen por principios y valores prescritos por la Alianza Cooperativa Internacional [ACI 2013, p. 2] que define una cooperativa como „una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”.

Las cooperativas, a lo largo del tiempo, se han caracterizado por operar con base en valores, tales como igualdad, cooperación, ayuda mutua, solidaridad, responsabilidad, entre otros, lo que ayuda a una mejor distribución de beneficios, que al considerar a los socios por el valor de un voto, ejercen control democrático en la organización. Este tipo de organizaciones distribuye equitativamente sus ganancias. Así, la igualdad entre sus miembros se traduce en acciones que buscan alcanzar objetivos comunes, proporcionando bienes o servicios a sus asociados o a terceros y procurando beneficios directos a los cooperativistas.

Una de las características de las sociedades cooperativas pesqueras, es que son creadas en regiones que generalmente se encuentran desfavorecidas económicamente, con el objetivo de apoyar a la comunidad; están formadas por pescadores de la zona que buscan la forma de mantener sus hogares y se integran a la cooperativa para ayudar al desarrollo y sustento de las familias. Dentro de las cooperativas pesqueras, no hay restricciones en cuanto a la cantidad de familiares que pueden ser socios, en ese sentido, es común ver que familias enteras se dedican a la pesca desde sus inicios, por lo que podemos llamarlas empresas familiares.

Si bien es cierto, el referirse al concepto de empresa familiar puede resultar complejo, el autor Romero [2006, p. 3] explica que no hay acuerdo entre investigadores acerca de lo que se entiende por empresa familiar, mientras Nieto [2003, p. 1] menciona los rasgos más importantes que se podrían constituir como fortalezas de las empresas familiares, entre ellos la propiedad, que se concentra en manos de los miembros de familia que se sienten fuertemente vinculados y comprometidos con el negocio. Así mismo, Miller y Le-Bretón [2005, p. 1] coinciden en definirla como aquella organización de propiedad de una familia, que tiene control y administración.

Importancia de las cooperativas en México

El carácter socioeconómico del desarrollo de la pesca ribereña en México se ha abordado con mayor atención en las dos últimas décadas por profesionales que han dirigido sus esfuerzos al conocimiento de la actividad y sus repercusiones en la comunidad pesquera y en la sociedad. No obstante, queda mucho por hacer, sobre todo para mejorar e impulsar las condiciones de vida de personas que todavía pueden considerarse marginadas.

La autora Lara [2010, p. 120] quien hace una definición y diferenciación entre empresas capitalistas y empresas del sector social, menciona la importancia de lograr un incremento sostenido, donde la mayoría de la población sea beneficiada. Desafortunadamente dichos planes no han podido eliminar la desigualdad de los sectores sociales, lo que genera pérdidas importantes en los rubros de salud, educación, vivienda y acceso al crédito, entre otros. Menciona también que en México la mayoría de la población tiene acceso limitado a los servicios bancarios debido, entre otros factores, al bajo nivel de ingresos, a la gran dispersión geográfica y al alto costo administrativo.

En ese sentido, es recomendable considerar en lo que corresponda a la pesca de México, partir de la convicción que el cooperativismo pesquero es una opción viable para satisfacer los requerimientos que la sociedad reclama no solo en materia de alimentos, sino de empleos y una más adecuada distribución del ingreso.

De acuerdo con datos obtenidos por Conapesca [2013, p. 89], el sector pesquero es de importancia para el desarrollo económico de México, debido a que da ocupación a 272,533 personas que laboran en ese sector. Así mismo, es considerado a su vez, una fuente significativa de alimentos, puesto que gracias a su producción anual, México ocupa el diecisieteavo lugar a nivel mundial, con un total de 1,660 mil toneladas.

Ahora bien, el estado que tiene el primer lugar a nivel nacional en ese sector, es Sinaloa, por su generación en cuanto al valor en la producción, la cual corresponde al 2% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional de acuerdo con Conapesca [2013, p. 89], y representa el 18.82% de la participación en la producción nacional. Lo que significa que Sinaloa es uno de los principales estados con mayor obtención de productos de productos del mar.

Sinaloa cuenta con 141 cooperativas pesqueras, que realizan sus actividades tanto en esteros como en bahías. En gran parte de la zona rural del estado, han sido las cooperativas el único sustento que les ha traído soporte a las familias de los pescadores, a través de la cual se han podido dinamizar procesos productivos, financieros

y de mercado para el desarrollo económico de las comunidades, por lo tanto, es necesario que los gobiernos estatales en México presten atención a la problemática que viven dichas cooperativas ya que representan una opción para la economía regional.

A partir de la capacidad de las comunidades es posible que se conviertan en autogestoras de su propio desarrollo, debido a que las instituciones de fomento del Estado y de la banca tradicional, poco o nada se han acercado a solucionar los problemas económicos del sector rural de la economía, lo que no permite la inversión en proyectos productivos y promisorios, ya sea individuales o a través de asociaciones de productores.

Con ello, es considerable que uno de los problemas más comunes entre las cooperativas es producto del financiamiento, debido a que por un lado es difícil que accedan a este tipo de apoyos porque a menudo carecen de historial crediticio y de garantías colaterales, por lo que no son candidatos óptimos para préstamos tradicionales y las opciones con las que cuentan para acceder al mismo son limitadas, orillando a las cooperativas a que recurran a financiamientos con intereses altos. Por otra parte, la pesca es considerada particularmente riesgosa en el mundo del financiamiento, ya que la falta de confiabilidad de los productos obtenidos, la dificultad en predecir el estado del tiempo y la fluctuación de precios presenta riesgos contra los cuales no existe protección completa. Además, los pequeños productores podrían carecer de destrezas empresariales y financieras.

La falta de apoyos al sector pesquero ha sido de los principales problemas de los productores del sector rural. El acceso limitado a las sucursales bancarias y la falta de información han incrementado el problema.

El financiamiento en la empresa familiar

Dado que el financiamiento es considerado como un apoyo para el crecimiento, e incluso para la supervivencia de las cooperativas, surge la inquietud atender en ese sentido las contingencias a las cuales se enfrentan las organizaciones cooperativas para acceder a diversas formas de financiamiento que les permitan por un lado organizar actividades para que sus líderes tengan una forma efectiva de obtener recursos disponibles y por otro lado que den mayor fortaleza, credibilidad y sustento para el beneficio de todos.

El autor Haime [2004, p. 139] aborda el financiamiento y lo explica como la consecución de recursos para la operación o para proyectos especiales de la organización.

No importa la fuente de esos recursos ni el objetivo de la aplicación, el simple hecho de conseguir fondos nuevos o generarlos en forma adicional proporciona un financiamiento.

Los procesos de buscar capital para financiar el crecimiento de cierta manera resultan complicados. Sin embargo, al solicitar algún financiamiento, se espera que las organizaciones cuenten con un historial exitoso para respaldar una solicitud de crédito. Si ella no cuenta con él es difícil adquirir el capital necesario [Robbins 2005, p. 16]. Otro de los problemas que enfrentan las cooperativas en relación al financiamiento, es el desconocimiento sobre variables financieras con las que debe cumplir una organización para obtener crédito y poder utilizarlo adecuadamente.

Por lo tanto, el financiamiento como herramienta de supervivencia proporciona los recursos financieros necesarios para la operación, desarrollo y gestión de proyectos o actividades económicas que se quieran desempeñar. Los recursos económicos obtenidos por esta vía, se sugiere sean recuperados durante el plazo determinado y con base en un tipo de interés fijo o variable previamente establecido se puede tener acceso a diferentes fuentes. Los tipos de financiamiento a los que puede recurrir una cooperativa son el auto-financiamiento, financiamiento privado, financiamiento público y financiamiento externo.

El primero, llamado auto-financiamiento, es utilizado en las cooperativas reuniendo voluntariamente un determinado servicio o intercambio comercial. Por medio de él, los miembros de la cooperativa realizan el aporte de los distintos elementos para la prestación del servicio. Dichos elementos se les conoce como capital y pueden ser: efectivo, maquinarias, inmuebles y trabajo.

En los casos bajo los cuales los miembros de la cooperativa de común acuerdo deciden mejorar sus servicios, o simplemente no cuentan con la capacidad de adquirir la maquinaria o cualquier otro bien para el desempeño de sus funciones pueden recurrir a otras formas de financiamiento.

Por otra parte, está el financiamiento privado, el cual proporciona un prestamista privado a través de la petición de un crédito. Si bien es cierto, no quiere decir que el prestamista financie por sus buenas intenciones a los cooperativistas, sino que ofrece el recurso a cambio de un interés, que puede ser monetario o a través del intercambio de productos o servicios, o cualquier otro tipo. En ese sentido, el prestamista solicita ciertos requisitos que sirven para determinar la capacidad de pago, un ejemplo podría ser equipos y otros aparatos que puedan soportar la deuda.

Existen casos en los cuales los cooperativistas no pueden solventar el gasto solicitado, y de esta manera, el prestamista puede solicitar un embargo de bienes y cualquier otra medida legal que aplique en caso de que no sea subsanada la deuda además de que puede perjudicar el historial crediticio. Existe otra opción para el financiamiento, que consiste en presentar un proyecto a una persona natural o jurídica interesada en financiar a cambio de un interés que puede estar constituido por un pago único, un número de pagos determinados, o beneficios de por vida, a este personaje se le denomina inversionista. La opción antes mencionada es considerada como la menos problemática y la más sencilla, y la más recomendable, debido a que trata simplemente de incluir nuevos socios a la cooperativa que aporten capital ya sea monetario o en maquinaria, sin embargo esta alternativa no es viable ya que la función principal de la cooperativa pesquera es integrar personas que se dedican a la misma actividad económica (la captura de especies marinas) y la figura de socio está presente cuando la persona realiza la misma actividad que todos los miembros de la cooperativa.

Si la cooperativa necesita financiamiento para máquinas, infraestructura, etc., puede recurrir al financiamiento público, el cual es producto de una solicitud en una entidad financiera, preferiblemente del estado, las cuales tienen programas especiales de financiamiento dirigidos especialmente para las cooperativas.

El principal financiamiento externo con el que cuentan las cooperativas actualmente proviene del Estado, y se encuentra al alcance de ellas a través de instituciones y fideicomisos públicos. Dichos apoyos cada vez son más escasos y han disminuido, por lo que hoy pareciera ser que cuenta sólo con recursos propios y créditos bancarios [Encinas y Calatayud 2011, p. 127].

Resultados de la investigación

En este apartado se presenta los resultados de una investigación que está en proceso. Los hallazgos corresponden a una de las dimensiones de un estudio más amplio. El trabajo de campo se llevó a cabo en cooperativas pesqueras ubicadas en el centro del estado de Sinaloa, México.

Los resultados del estudio señalan que la principal fuente de financiamiento a la que recurren los cooperativistas es el financiamiento público, las cuales operan a través de la aplicación de solicitudes de apoyos gubernamentales para cooperativistas y en la que los gobiernos ofrecen recursos financieros para el reemplazo y adquisi-

ción de equipo con tecnología enfocada en el cuidado del medio ambiente y además les ofrece mayor rendimiento y menores costos.

En ese sentido, las cooperativas pesqueras solicitan por medio de su presidente, y a su vez, al presidente de la federación, el formato requerido para la obtención de apoyo por parte del gobierno del estado de Sinaloa. El proceso para la obtención de esta fuente de financiamiento requiere procesos administrativos estrictamente documentales, haciéndolo un proceso burocrático y a su vez lento para su adquisición y ejecución.

Los apoyos brindados por el gobierno frecuentemente son de inversión, utilizados para la compra de activos fijos, tales como maquinaria y equipo que requieren los pescadores. Una vez obtenido el recurso proveniente por parte del gobierno, los cooperativistas adquieren motores nuevos al inicio de temporada de captura de camarón, siendo el apoyo principal por parte de las autoridades el 70% del costo del motor y el 30% restante se financia en un plazo determinado que es cubierto por parte del pescador que ha sido beneficiado.

Los apoyos y financiamientos anteriormente señalados, benefician a los pescadores, ya que renuevan equipos para llevar a cabo la pesca, sin embargo no son suficientes para cubrir la demanda para cada uno de los socios, puesto que son limitados y se recurre al sorteo para definir al pescador favorecido.

Otra de las fuentes importantes de financiamiento que utilizan es el financiamiento privado. Los cooperativistas recurren a este financiamiento con el fin de obtener efectivo que puedan utilizar para cubrir costos necesarios al inicio de operaciones de la temporada de producción, partiendo de la obtención de activo circulante que les proporciona el prestamista.

Para acceder a dicho financiamiento, los cooperativistas realizan una solicitud de crédito con el prestamista, generalmente al inicio de operaciones y es el prestamista quien les proporciona el efectivo que se requiere para comenzar la captura de camarón. El pago de este préstamo se realiza por medio de la producción de la cooperativa.

Los cooperativistas y el prestamista establecen en términos legales a través de un contrato, el procedimiento que llevarán a cabo para cubrir el adeudo, así mismo, establecen los periodos, montos y aplicación de pagos a cubrir en el tiempo esperado, ya que año con año, estos aspectos monetarios varían.

Generalmente, en la cooperativa pesquera, el actor que participa como prestamista es el principal comprador del producto (el camarón). En ese sentido, el pre-

stamista acuerda con el pescador los precios de compra y venta del camarón, y al mismo tiempo ofrece a los cooperativistas un peso extra sobre el límite superior de la cantidad establecida por la compañía Ocean Garden, haciendo de esta oferta, una propuesta directamente benéfica en la solvencia económica de la cooperativa. El prestamista se compromete a pagar un precio por el camarón, en la temporada, sobre el valor antes estimado partiendo de la condición de la exclusividad del producto, otorgándoles el efectivo por anticipado, en consignación del producto, convirtiéndose en la fuente de obtención de recursos y al mismo tiempo en el comprador principal.

Una vez otorgado el financiamiento por parte del prestamista (en efectivo) los pescadores utilizan el recurso para la adquisición de materia prima, herramientas necesarias para el comienzo de sus labores y mantenimiento del equipo (compra de hielo, reparación o adquisición de redes, reparación y mantenimiento de motores, compra de combustible, mantenimiento de área de trabajo, entre otros aspectos).

Actualmente, a pesar de las alternativas de financiamiento disponibles para las cooperativas, los pescadores señalan estar conformes con los resultados, sin embargo, sus opciones se vuelven limitadas y restringidas cada vez con mayor frecuencia, dado que la oferta al adquirir este financiamiento por parte del prestamista, hace que los pescadores realicen sus actividades con ganancias limitadas, generando con ello, dependencia hacia las fuentes de financiamiento utilizadas y con dificultades para elevar la remuneración del pescador, socio de la cooperativa, y por consiguiente de las familias que dependen económicamente de estas organizaciones.

Conclusiones

En la comunidad rural pesquera de Sinaloa existen cooperativas, todas integradas por pescadores que habitan en esa zona, quienes se convierten en los principales proveedores de sus familias. La mayoría de sus miembros manifiestan un lazo familiar, que ha trasladado de generación en generación el deseo y gusto por la pesca. Actualmente es integrada por pescadores que fungen como socios, pero que además, han promovido a los hijos su integración en la cooperativa.

Lo anterior permite a la familia dentro de la cooperativa crear su propio grupo entre familiares y al tener a padres, hermanos, hijos, sobrinos, etcétera, trabajando juntos como equipo, se desarrollen roles dentro del grupo, ya que todos quieren obtener beneficios y para eso es importante trabajar con el uso adecuado de los recursos tan-

to personales como monetarios y con ello obtener las ventajas de ser miembro de la cooperativa.

Para la obtención de recursos monetarios, la cooperativa ha encontrado alternativas y medios de financiarse con el fin de incorporar recursos nuevos a su flujo operativo, dándole mayor fuerza y potencia a sus capacidades. En ese sentido, gracias a la obtención de dichos recursos, ha podido adquirir maquinaria y equipo, para el desarrollo de sus actividades.

Derivado de su tamaño, las sociedades cooperativas presentan niveles de capitalización bajos, ya que unido a la escasez y dificultad para obtener recursos financieros externos, están limitadas en su capacidad para realizar inversiones y por consecuencia limitadas a su crecimiento. El Estado ha jugado un papel sobresaliente en el cambio de activos para la operación de la organización, ya que ofrece apoyos para adquirir maquinaria, equipo, herramientas y los insumos necesarios para llevar a cabo sus actividades de reparación, mantenimiento, proceso productivo y comercialización del producto, entre otros.

Por su parte, los gobiernos a través de programas que ofrecen a este sector, ayudan a las sociedades cooperativas a desarrollar proyectos productivos, con impacto de carácter social dentro de la zona que se desarrolla. Sin embargo, es necesario un esfuerzo mayor para cubrir esta necesidad, dado que los requisitos para acceder a este tipo de programas y financiamientos, requieren de trámites y de información específica, donde a menudo, para cumplirlos, los cooperativistas se demoran y/o no acceden a este tipo de apoyos.

Si bien es cierto, los apoyos disponibles por parte de las autoridades para los cooperativistas no se otorgan en magnitud, por lo que son insuficientes para poder cubrir la demanda que en ellos recae, por tal motivo, han buscado otras opciones, entre ellas, otras fuentes de financiamiento que les aporte flujo de efectivo, como es en el caso del privado, mismo que ayuda de primer momento, sin embargo da como consecuencia niveles de endeudamiento mayores, generando con ello la necesidad de buscar recursos por sus propios medios, tanto públicos como privados.

Bibliografía

ACI (2013), *Alianza Cooperativa Internacional*. Obtenido de <http://ica.coop/sites/default/files/attachments/ICA%20Bylaws%20%20updated%202013%20-%20Spanish.pdf>.

Calatayud E. (2011), *Las cooperativas hortofrutícolas frente a la crisis. La necesaria apuesta por la competitividad*. Aspectos económico-financieros. Cirec.

CONAPESCA (2013), *Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca, Recuperado el 12 de febrero de 2016*, de http://www.conapesca.gob.mx/wb/cona/registro_y_estadistica_pesquera_y_acuicola.

Eguía F. (1991), *El dirigente cooperativo*, Ediciones de la confederación mexicana de cajas populares México.

Haime L. (2004), *Reestructuración integral de las empresas como base de la supervivencia*, Ediciones Fiscales ISEF.

Lara G. (2010), *De cajas populares a cooperativas de ahorro y préstamo. Algunas evidencias*, Estudios agrarios.

Miller D., Le Breton-Miller I. (2005), *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Nieto Sánchez M.J. (2003), *Las PYME familiares en España: ¿Qué nos dicen los datos?*, „Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa”, Vol. 9, No. 2 Consultado el 15 de febrero de 2016. <http://www.aedem-virtual.com/articulos/ie-dee/v09/092115.pdf>.

Ponce Y. (2003), *Cooperativas y reforma económica; el caso de las cooperativas ribereñas de camarón en Sinaloa (1982-2003)*, Sinaloa.

Rendón Cobián M.V. (2012), *Empresa familiar y configuraciones organizacionales*. Consultado el 10 de diciembre de 2013. http://asoea.azc.uam.mx/f_uam_mipymes/po-nenc2f/0011.pdf.

Robbins S. (2005), *Administración*, México: Pearson Education.

Romero L.E. (2006), *Competitividad y productividad en empresas familiares PYMES*, “Revista Escuela de Administración de Negocios”, Número 057. <http://www.redalyc.org/pdf/206/20605708.pdf>.

Soto M.A. (2011), *La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación*. *Revista Contaduría y Administración de la UNAM*, 58 (2), abril-junio 2013: 135–171. Consultado el 15 de febrero de 2016. <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rca/article/view/36776/33314>.



Monika Brenk*

Politechnika Poznańska

Sylwia Wnuk**

Politechnika Poznańska

Zarządzanie strategiczne w małym i średnim przedsiębiorstwie rodzinnym

Strategic Management in a Small and Medium-Sized Family Business

Abstract: Strategic management is an important element in the functioning of family firms both in the industry in which they operate and on the market. Family businesses are a significant part of the small and medium-sized enterprises. The family-owned companies are crucial values for both the family and the owner of the business. The appropriate management strategy of small and medium company must comply with the general process of building strategies and be accepted by all members, employees of the company. Should determine, from the very beginning, the opportunities and threats, strengths and weaknesses of the company, and then assess the vision, mission and strategic goals of the company in relation to the environment proximal and distal. In the article, the authors present the process of strategic management and discuss selected methods. They also show, using the case study of a family business and hospitality, the industry catering to the strategic management process, launched immediately by the owner with the help of people from outside the company, which is more objective.

Key-words: family business, family values, vision, mission, strategic objectives of the company

* monika.brenk@wp.pl

** sylwia.wnuk@interia.pl

Wstęp

W literaturze związanej z tematyką zarządzania strategią określa się jako proces abstrakcyjny, trudny do precyzyjnego scharakteryzowania, a jednocześnie ważny i niezbędny dla funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa na rynku.

Proces zarządzania strategicznego polega na umiejętnym dopasowaniu istniejących potencjałów (materialnych i niematerialnych) przedsiębiorstwa do potrzeb, a także wymagań rynkowych, które mają wykreować długookresową, przystosowaną do całej firmy przewagę konkurencyjną. Pierwszym etapem definiowania priorytetów firmy jest określenie długoterminowej drogi rozwoju przedsiębiorstwa. Kolejna faza tego procesu to określenie działań operacyjnych, które ułatwiają podejmowanie decyzji w zmiennym otoczeniu, pozwalają także wykorzystać pojawiające się szanse i likwidować poważne skutki występujących zagrożeń. Proces strategiczny umożliwia identyfikację sfer zyskowych i nierentownych, analizy bliskiego i dalekiego otoczenia firmy, a także dokładne poznanie możliwości i siły jej konkurencji. Wszystkie te działania muszą być ściśle powiązane ze strategią główną, która jasno wytyczona powinna nadawać sens funkcjonowania przedsiębiorstwa od początku jego powstania. Według Druckera „skuteczna strategia przedsiębiorstwa jest umiejętnością stawiania celów związanych z umacnianiem pozycji przedsiębiorstwa oraz komponowaniem listy sposobów do ich osiągnięcia” [Drucker 2000, ss. 78–84].

Celem artykułu jest omówienie tematów związanych z procesem zarządzania strategicznego w firmach rodzinnych sektora MSP, który stanowi dominujące środowisko powstawania i funkcjonowania firm rodzinnych, a także zaprezentowanie procesu strategicznego na podstawie badań własnych w firmie rodzinnej branży hotelarsko-gastronomicznej.

W artykule przedstawione zostały wybrane metody badawcze opracowane na podstawie literatury przedmiotu polskiej i anglojęzycznej, literatury podmiotu oraz różnych innych publikacji naukowych. Metody te stosuje się najczęściej w małych i średnich przedsiębiorstwach, w niniejszej pracy zostały przedstawione wraz z konkretnymi przykładami odnoszącymi się do badanego średniego przedsiębiorstwa rodzinnego.

Zarządzanie strategiczne w firmach rodzinnych w sektorze MSP

Zarządzanie strategiczne jest to proces informacyjno-decyzyjny nastawiony na formułowanie i wdrażanie strategii, wspierany za pomocą etapów planowania, organizacji i kontroli. Jego celem jest rozwiązywanie istotnych problemów dotyczących działalności przedsiębiorstwa, a także podejmowanie decyzji dotyczących jego przetrwania i rozwoju z uwzględnieniem oddziaływania otoczenia oraz głównych czynników własnego potencjału wytwórczego [Obłój 2007, ss. 5–10].

Kwintesencją zarządzania strategicznego jest zagwarantowanie sukcesu przedsiębiorstwa w horyzoncie strategicznym. Sukcesem jest wzrost wartości zapewniający stabilny rozwój przedsiębiorstwa. Typowe podejście do zarządzania strategicznego obejmuje świadome, a także planowane stosowanie zbioru metod i technik, które pomagają kierownictwu w podejmowaniu decyzji. Decyzje te powinny być odpowiednio dopasowane do zmieniających się warunków determinowanych przez trudne i dynamiczne otoczenie. Zarządzanie strategiczne w dużym stopniu obniża niepewność, której źródłem jest otoczenie przedsiębiorstwa. Zarząd może opanować tę niepewność poprzez traktowanie jej jako stałego elementu swoistej gry z otoczeniem o przetrwanie i rozwój.

Każdy proces zarządzania powinien uwzględniać trzy podstawowe pytania, na które dane przedsiębiorstwo musi udzielić odpowiedzi:

- Gdzie znajduje się przedsiębiorstwo w danym momencie?,
- Gdzie chciałoby się znaleźć i co chce osiągnąć?
- Jak chce się tam znaleźć?

Podstawowe procesy strategiczne są podobne dla firm rodzinnych, jak i firm nierodzinnych [Sułkowski, Marjański 2011, s. 59]. Zarządzanie strategiczne w firmach rodzinnych posiada dwa wymiary (biznesowy i rodzinny), których wynikiem jest wyznaczenie roli rodziny w strategii przedsiębiorstwa. Dzięki temu ujednocila się zaangażowanie rodziny w przyszłość firmy, a także umożliwia nadanie kształtu wizji obu systemom [Ward 1997, s. 129].

Metod i technik zarządzania strategicznego jest wiele, jednak najpopularniejszą jest analiza SWOT (strengths-weaknesses-opportunities-threats), która określa podstawę strategii. Można ją zastosować w każdej sytuacji, ponieważ z uwagi na swoją elastyczność doskonale dopasowuje się do specyfiki wybranej organizacji, a także może być punktem wyjścia dla wprowadzenia innych koncepcji analizy strategicznej. Ana-

liza SWOT jest dość prosta, dlatego umożliwia kierownictwu szybkie, systematyczne zbieranie informacji o najważniejszych czynnikach charakteryzujących sytuację organizacji. Każde przedsiębiorstwo pozostaje w ścisłej interakcji z otoczeniem, dlatego analizę SWOT powinno się stosować wraz z inną metodą zarządzania strategicznego, np.: koncepcją pięciu sił Portera, która bada otoczenie przedsiębiorstwa [<http://mf-files.pl>].

Istotą skutecznej strategii jest jasno określona tożsamość przedsiębiorstwa, niezależnie od sektora, w którym się znajduje, branży bądź rynku, na jakim działa [Obłój 1998, ss. 32–33]. Umiejętnie i dobrze opracowana strategia z uwagi na długi horyzont czasu jest czynnikiem, który w znacznej mierze decyduje o sukcesie lub porażce przedsiębiorstwa. Po przeprowadzeniu analizy strategicznej, w której określono szanse, możliwości, silne i słabe strony przedsiębiorstwa oraz zgromadzono materiały do podejmowania wnioskowania strategicznego, należy rozpocząć proces kreowania strategii.

Głównymi wskaźnikami strategii przedsiębiorstwa są: misja, wizja, przewaga konkurencyjna, cele strategiczne, a także metody wdrażania strategii i narzędzia kontroli strategicznej. Strategia firmy rodzinnej zależna jest od jej wielkości, kondycji, a także rodzaju prowadzonej działalności. Każda strategia zawiera cechy wspólne, które wynikają z rodzinnego charakteru biznesu. Cechy te mają swoje odzwierciedlenie w wizji, celach oraz misji podmiotu rodzinnego. W zarządzaniu strategicznym pojęcia „misja” i „wizja” uznaje się za bliskoznaczne [Sułkowski, Marjański 2011, s. 63].

Określenie strategii zaczyna się od określenia misji przedsiębiorstwa, która jest procesem wieloetapowym. „Misja jest uzasadnieniem racji istnienia, a także rozwoju organizacji. Określa główne wartości, przez które organizacja została powołana, lub które realizuje przez swoją działalność” [Dwojacki 1995]. Nieraz jest określana jako „credo” lub „deklaracja zasad biznesu” [Lamin 2001, s. 368]. Informacje zawarte w misji dotyczące roli przedsiębiorstwa skierowane są zarówno do pracowników, jak i na zewnątrz, do grupy odbiorców. Dzięki zdefiniowaniu misji przedsiębiorstwo może przedstawić pracownikom, klientom, dostawcom, akcjonariuszom przekonania i wartości, które rodzina popiera i które realizuje w prowadzonej przez siebie działalności. Posiadanie wyraźnie określonej misji jest niezbędne do tego, by pracownicy zrozumieli sens działalności przedsiębiorstwa. Nabiera to znaczenia wówczas, gdy rozpatrywana jest kontynuacja działania przedsiębiorstwa rodzinnego pod innym kierownictwem. Dlatego ważne dla sukcesji jest, aby spistość wartości znalazła się w misji firmy rodzinnej.

Kolejnym etapem uzupełniającym definiowanie misji przedsiębiorstwa jest określenie jej wizji. Słowo wizja pochodzi od łacińskiego słowa *videre*, które w języku polskim znaczy „widzieć”. Znaczenie pojęcia wizji może dotyczyć koncepcji przyszłości przedsiębiorstwa jako fundamentalnej aspiracji, która powinna być taka sama dla kierownictwa i pracowników. Wizję zdefiniowano jako obraz przyszłości, który członkowie organizacji chcą wykreować [Oblój 1988, ss. 234–235]. Przedsiębiorstwa z wizją to takie, które posiadają określoną wizję przyszedłego miejsca w swojej branży i na rynku, a także wyraźne, przejrzyste wyobrażenie o swoich przyszłych klientach, produktach, przyszłych pracownikach, o całej przyszłej strukturze organizacji i zarządzania oraz o przyszłych liderach danego przedsiębiorstwa [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 113]. Według autorki Penc-Pietrzak wizja to „projekcja marzeń, pozwalająca stworzyć wytyczne w celu planowania stopniowego przejścia od stanu istniejącego do stanu pożądanego” [Penc-Pietrzak 1998, s. 23].

Wizja musi przedstawiać główne powołanie przedsiębiorstwa, jego cele, które dotyczą właścicieli, klientów, pracowników i społeczeństwa. Powinna być zbiorem praw umożliwiających rozstrzygnięcie pojawiających się sprzeczności i konfliktów. Pełni także ważną rolę w procesie wewnętrznej i zewnętrznej komunikacji, ponadto jest czynnikiem przekształceń kulturowych i strategicznych. Aby uzyskać pozytywne cechy, wizja musi być wspólna dla wszystkich członków organizacji. Jeśli idealny, pożądaný obraz danego przedsiębiorstwa w przyszłości zostanie sformułowany szczegółowo, to uniknie się nieporozumień dotyczących jego interpretacji i weryfikacji osiągniętych wyników. Ważne jest, by sprecyzowany cel wizji był ambitny, ale jednocześnie realny. Właściwie zweryfikowane możliwości pracowników mogą pozytywnie wpłynąć na stymulację podejmowanego ryzyka, co wiąże się z wyzwoleniem motywacji pracowników [Zimniewicz 2003, s. 122].

Do skutecznego realizowania misji i wizji przedsiębiorstwa należy zaliczyć cele strategiczne przedsiębiorstwa, które firma ma zamiar realizować w najbliższym czasie. Są one sprecyzowaniem wizji, misji i dotyczą realiów ekonomicznych, organizacyjnych firmy ujętych w ramy czasowe. Określają również mierzalne w sposób bezpośredni lub pośredni stany tej rzeczywistości, które powinny być osiągnięte. Pozwalają na planowanie – dokonywanie rozsądnego wyboru, ułatwiają pomiar i ocenę realizowanych działań [Targalski 2014, ss. 192–193].

Ustalenie celów strategicznych jest skonkretyzowaniem strategii przedsiębiorstwa, zawierającej określone wytyczne i zasady w kontekście otoczenia firmy, uwarunkowań rynkowych, finansowych i procesów wewnętrznych [Baruk 2001, ss. 132–136].

Cele strategiczne powinny się definiować według zasady S.M.A.R.T., co oznacza, że powinny być one:

S – specific – skonkretyzowane (zawierające konkretny przekaz),

M – measurable – mierzalne (tak, by można je zmierzyć, określić ich realizację),

A – acceptable – akceptowalne (takie, które nie będą nudne i będą wzbudzać ciekawość, chęć do działania oraz będą akceptowane przez pracowników),

R – realistic – realne (możliwe do osiągnięcia),

T – time-bounded – ograniczone w czasie (gdyż ramy czasowe osiągnięcia celu działają mobilizująco).

Zasada S.M.A.R.T. umożliwia prawidłowe wyznaczenie celów, a tym samym ich osiągnięcie. Określenie celów za pomocą tej koncepcji wymaga szczegółowego przeanalizowania tego, co chcielibyśmy osiągnąć. Osiągnięcie tak wyznaczonego celu zapewni nam satysfakcję, ponieważ jest on właśnie tym, czego chcieliśmy tak naprawdę dokonać [<http://mfiles.pl>].

Proces definiowania celów jest jednym z najistotniejszych elementów formułowania skutecznej strategii. Porównuje się go do specyficznego przetargu, gry politycznej różnych grup społecznych, w tym przypadku przede wszystkim rodziny i właścicieli, zarządu firmy, pracowników, a także zewnętrznych grup interesów posiadających różne priorytety [Banaszyk 1998, s. 56]. Jeżeli ambicje jednej z wymienionych grup będą miały odzwierciedlenie w zdefiniowanych celach, to może to doprowadzić do ograniczenia poziomu celów innych podmiotów [Gołębiowski 2001, s. 374].

W specyficie działania przedsiębiorstw rodzinnych ważna jest silna współzależność biznesu i rodziny założycielskiej. W firmie rodzinnej nie istnieje możliwość pełnego rozdzielenia procesów zachodzących w rodzinie i w przedsiębiorstwie. Uczuciowe i inteligentne procesy określające wewnętrzny świat rodziny, a także procesy zachodzące wewnątrz organizacji przenikają się i są od siebie zależne [Sułkowski, Marjański 2009, s. 76].

Na stabilność przedsiębiorstwa znaczny wpływ ma prowadząca je rodzina, której celem nie jest jedynie szybki zysk. Właściciele firmy rodzinnej stawiają na ciągłość firmy i wybór następców (sukcesorów), a ich plany rozpatrywane są w wieloletniej perspektywie. Zysk, zatem nie jest przyczyną, a rezultatem osiągnięć biznesu [Drucker 1992, s. 52].

Firma rodzinna z racji swojej specyfiki jest skłonna do ponownego zainwestowania kapitału w siebie, aby utrzymać, utrwalić i pomnożyć majątek dla przyszłych pokoleń. Przeprowadza się też długookresowe inwestycje i skutecznie opiera się presji

osiągania krótkookresowych korzyści [Hall 1998, ss. 51–68, w: Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 18].

Zarządzanie strategiczne to nauka dotycząca podstaw sukcesu przedsiębiorstwa; jest elementem edukacji menedżerów różnych szczebli. Dostarcza korzyści poprzez zrozumienie sposobu, w jaki przedsiębiorstwa ze sobą konkurują, pokazuje ponadto, jak powinno się budować oraz rozwijać proces podejmowania właściwych decyzji strategicznych [Sułkowski, Marjański 2011, s. 81].

Zarządzanie strategiczne ma coraz większe znaczenie dla menedżerów i przedsiębiorców, którzy zauważają jego istotność w warunkach rosnącej zmienności otoczenia i nasilającej się konkurencji oraz procesów globalizacji. Odwołując się do doświadczeń wielu przedsiębiorstw, można określić zalety (korzyści) i wady (słabości) zarządzania strategicznego. Do zalet można zaliczyć:

- działalność firmy nastawioną na długoletni rozwój,
- ograniczenie, zmniejszenie występowania popełnianych błędów i zwiększenie odpowiednio podejmowanych decyzji,
- identyfikację przedsiębiorstwa i dobre wykorzystanie jego atutów,
- określenie przewidzianych szans i zagrożeń tkwiących w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Natomiast do wad można zaliczyć:

- kosztowność stosowania,
- obawy przed zbiurokratyzowaniem zespołów i autonomizację ich funkcji [Webber 1998, ss. 277–279].

Zarządzanie strategiczne jest dość ważne w działalności każdej firmy, jednak menedżerowie czy właściciele małych firm nie przywiązują do niego większej wagi (a nawet uznają je za zbyteczne), wskazując na większą przydatność zarządzania strategicznego w dużych przedsiębiorstwach [Targalski 2014, ss. 191–193]. Takie podejście jest błędne. Świadczą o tym odpowiedzi przedsiębiorców na pytanie o to, co robią, gdy w krytycznym momencie należy podjąć inną decyzję niż bieżącą [Juchniewicz 2010, s. 62]. Ze względu na udzielone odpowiedzi przedsiębiorstwa można podzielić na aktywne (starają się rozwiązać sytuację problemową) i pasywne (dopasowują się do okoliczności). Najwięcej osób odpowiedziało, że nie podejmuje żadnych działań, właściciele firm podkreślali najczęściej, że nie potrafią się zdecydować i wskazać, jakie działania należy podjąć w krytycznych sytuacjach. Za element strategii przyjmowanej w sytuacji kryzysu uznać można takie działania, jak: obniżenie ceny produktu, zmniejszenie wydatków inwestycyjnych, zmniejszenie poziomu zatrudnienia [Webber 1998, ss. 277–279].

Odpowiednia strategia zarządzania małą i średnią firmą musi być zgodna z ogólnym procesem budowy strategii. Przedsiębiorstwa realizują wiele celów, których wzajemne relacje są często skomplikowane. Występują zależności hierarchiczne oraz takie, jak: niezgodność (konfliktowość), uzupełnianie się (komplementarność) i niezależność (niespójność). Bagatelizowanie niektórych celów bądź nieszczegółowe ich sprecyzowanie może doprowadzić do zakłóceń w funkcjonowaniu przedsiębiorstw.

Przedsiębiorstwo to system otwarty, który funkcjonuje w danym otoczeniu. Wpływ otoczenia jest ważny w zarządzaniu strategicznym. Analiza otoczenia przedsiębiorstwa prowadzi do zdiagnozowania sił mających wpływ na zachowanie się przedsiębiorstwa. Z uwagi na charakter i źródło występujących sił wyróżnia się [Targalski, 2014, ss. 192–193]:

- Otoczenie dalsze (globalne) – analizowane jest z uwagi na otoczenie: polityczno-prawne, ekonomiczne, społeczno-kulturowe bądź technologiczne. Obserwowane musi być całościowo, co umożliwi rozpoznanie tendencji i zjawisk. Analiza ta ocenia szanse i zagrożenia, które przedsiębiorstwo może napotkać, służąc temu, aby z dużej liczby potencjalnych czynników i sił działających na przedsiębiorstwo, wyłapać te, które mogą wpływać na realizację uznanej strategii. Ważnym elementem analizy strategicznej firmy jest przeanalizowanie zasobów przedsiębiorstwa (otoczenia bliższego), które daje informacje o jej mocnych i słabych stronach.
- Otoczenie bliższe (konkurencyjne rynkowe) – zawiera siły i czynniki, które w sposób bezpośredni wpływają na strategię. Do analizy należy strukturalizacja tego otoczenia, a także rozpatrywanie działania sił istotnych dla rynku, na którym znajduje się dane przedsiębiorstwo. W otoczeniu bliższym do opisu stosuje się model 5 sił konkurencyjnych Portera, którymi są [Porter, 1992, s. 21]:
 1. walka między przedsiębiorstwami w branży,
 2. zagrożenia ze strony nowych konkurentów,
 3. zagrożenia ze strony produktów substytucyjnych,
 4. diagnoza siły przetargowej jej dostawców,
 5. siła przetargowa dostawców i nabywców.

Każda strategia zakorzeniona jest w myśleniu analitycznym, które umożliwia zrozumienie zachodzących w otoczeniu zmian [Obłój 2007, ss. 5–10].

Proces zarządzania strategicznego na przykładzie firmy rodzinnej (metoda case study)

Do podjęcia problematyki zarządzania strategicznego w firmie rodzinnej branży hotelarsko-gastronomicznej w województwie wielkopolskim za pomocą metody studium przypadku autorów artykułu skłoniło zaangażowanie w działanie firmy i bezpośredni kontakt jednego z nich z tego rodzaju przedsięwzięciem. Badana firma rodzinna może służyć jako klasyczny przykład funkcjonowania na polskim rynku średnich przedsiębiorstw rodzinnych posiadających własną strategię zarządzania strategicznego.

Hotel powstał w 2010 roku. Świadczy szeroki wachlarz usług konferencyjnych, hotelarskich i gastronomicznych. Położony jest na obrzeżach Poznania, tuż przy autostradzie A2, zaledwie 5 km od Międzynarodowych Targów Poznańskich i Starówki. Obiekt oferuje nocleg w 100 komfortowych pokojach standardowych jedno- lub dwuosobowych i 7 luksusowych pokojach typu Superior składających się z dwóch pomieszczeń mieszkalnych: sypialni i salonu. Wszystkie pokoje wyposażone są w łazienkę z prysznicem i WC, telewizję kablową, telefon, posiadają ponadto bezpłatny dostęp do Internetu.

W hotelu mieści się restauracja i bar. Serwowane są tam dania kuchni lokalnej, polskiej i międzynarodowej oraz wyselekcjonowane trunki i wyśmienite desery. Bar hotelu charakteryzuje się nowoczesnym wystrojem i swobodną atmosferą, sprzyja przyjemnemu spędzaniu czasu z przyjaciółmi i partnerami biznesowymi.

W czynnej całej dobie recepcji można zamówić transfer i przechować wartościowe przedmioty w sejfie. Na miejscu do dyspozycji gości jest concierge, który zajmuje się załatwianiem najróżniejszych spraw, poczynając od rezerwacji biletów teatralnych i stolików w restauracji, na organizowaniu rozrywek czy też środków transportu skończywszy. Przed hotelem znajduje się bezpłatny parking.

Hotel to także centrum konferencyjne dysponujące kompleksem 5 komfortowych sal (największa mieści 200 osób), które noszą nazwę dzielnic Poznania. Wszystkie sale są klimatyzowane, doskonale oświetlone, wyposażone w wysokiej jakości sprzęt multimedialny i konferencyjny. W zależności od potrzeb gości sale mogą być dowolnie aranżowane. Hotel posiada pięć kondygnacji. Na parterze mieszczą się sale konferencyjne, restauracja, bar, natomiast na piętrach 1–4 rozmieszczone są pokoje oraz biura dyrektora i menedżerów.

Obiekt otoczony jest terenami zielonymi, które z okien pokoi mogą być podziwiane przez gości. Hotel posiada trzy gwiazdki. Zatrudnia wykwalifikowaną kadrę pracowników zapewniających gościom należyłą obsługę we wszystkich obszarach działalności

obiekcie. W hotelu pracuje ponad 50 osób, w tym dwoje dzieci właściciela: córka i syn. Reszta zatrudnionych osób jest spoza rodziny. Dzieci właściciela pracują na stanowiskach menedżerskich. Córka odpowiedzialna jest za część gastronomiczną, zaś syn za część hotelową. Mimo więzi rodzinnych właściciel obiektu traktuje wszystkich pracowników jednakowo, chcąc w ten sposób uniknąć konfliktów wewnątrz firmy.

Proces zarządzania strategicznego oparty jest na analizie otoczenia, jaką jest metoda SWOT, a także określeniu misji, wizji, celów strategicznych oraz polityki jakości przedsiębiorstwa. Aby hotel mógł umacniać swoją pozycję na rynku, przeprowadzono analizę SWOT połączoną z koncepcją pięciu sił Portera, rozpatrującą otoczenie przedsiębiorstwa (oszacowano mocne i słabe strony firmy na tle szans i zagrożeń ze strony otoczenia). Dzięki tej analizie wyodrębniono istotne założenia dla hotelu, na podstawie których kierownictwo podejmuje decyzje w sprawie sposobu zaspokajania potrzeb klientów w każdym segmencie rynku. Wymieniona powyżej metoda SWOT pozwoliła na dostrzeżenie następujących elementów:

Mocne strony (*Strengths*):

- wysoka jakość usług, szeroki zakres usług (pokoje hotelowe, gastronomia, konferencje),
- wykwalifikowana kadra pracownicza,
- nowe, w pełni komfortowe pokoje,
- znakomita kuchnia,
- dobra lokalizacja (blisko do centrum i autostrady, położenie wśród terenów zielonych),
- atrakcyjne ceny,
- szeroki wachlarz usług konferencyjnych, oferowanych w 5 salach.

Słabe strony (*Weaknesses*):

- brak zaplecza dodatkowych usług, takich jak: basen, sauna itp.,
- brak placu zabaw dla dzieci.

Szanse (*Opportunities*):

- lokalizacja – ciągły rozwój atrakcji zlokalizowanych wokół hotelu,
- rozwój infrastruktury handlowej w bezpośrednim sąsiedztwie hotelu,
- powstające nowe biurowce w pobliżu hotelu.

Zagrożenia (*Threat*):

- malejące zainteresowanie przyjazdami biznesowymi mającymi związek z międzynarodowymi targami,
- powstawanie nowych punktów gastronomicznych w pobliżu hotelu.

Duże znaczenie w budowie strategii firmy rodzinnej branży hotelarsko-gastro-nomicznej ma doświadczenie założyciela, kierownictwa i menadżerów, którzy są ekspertami w swojej dziedzinie. Misją przedsiębiorstwa jest realizacja najlepszych tradycji hotelarskich i rodzinnych, a także sprzedaż usług klientom biznesowym i indywidualnym, uwzględniająca ich zróżnicowane potrzeby. Wizją przedsiębiorstwa jest rozwój firmy rodzinnej poprzez nowe inwestycje hotelarskie w atrakcyjnych rejonach Polski.

Celami strategicznymi przedsiębiorstwa, które określone zostały za pomocą zasady S.M.A.R.T., jest maksymalizacja wyniku finansowego, pozyskanie jak największej liczby klientów i kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy rodzinnej poprzez jakość oferowanych usług. Cele zostały określone przez właściciela firmy rodzinnej z pomocą doradców zewnętrznych rozpatrujących obszar biznesu, finanse, a także sferę rodziny. Właściciel dużą wagę przywiązuje do utrzymania najwyższych standardów oferowanych usług. Goście zwracają uwagę na jakość świadczonych usług, a następnie wyrażają swoją opinię wśród znajomych, rodziny czy poprzez media społecznościowe. Zadowolony konsument pozwoli przedsiębiorstwu rodzinnemu na osiągnięcie sukcesu finansowego dzięki rozpowszechnianiu o nim dobrej opinii. Pro-wadzi to do umocnienia pozycji względem innych firm rodzinnych bądź nierodzinnych z tej samej branży oraz umożliwia długotrwały rozwój. Jeśli chodzi zaś o cele rodzinne, założyciel pragnie zapewnić rodzinie: utrzymanie na wysokim poziomie, przynależność do firmy rodzinnej posiadającej tradycje, możliwość dalszego rozwoju w tym kierunku, a także niezależność oraz szansę wykorzystywania w pracy swoich kwalifikacji i kreatywności.

Polityką jakości hotelu jest przestrzeganie jasno określonych reguł w zakresie negocjacji kontraktów z klientami korporacyjnymi i umów z gośćmi indywidualnymi. Wpływa to pozytywnie na postrzeganie hotelu jako stabilnego i wiarygodnego partnera. Regularna weryfikacja satysfakcji gości hotelowych odbywa się na podstawie analizy ankiet satysfakcji (otrzymują ją goście hotelowi oraz organizatorzy konferencji). Menadżerowie poszczególnych działów odpowiadają za usuwanie wskazanych błędów w ściśle określonym czasie.

Przedstawione przedsiębiorstwo jest dobrym przykładem firmy rodzinnej z wdrożonym procesem zarządzania strategicznego, w której występuje współwłasność rodziny z zarządem wielu osób.

Zakończenie

Proces zarządzania strategicznego w firmie rodzinnej opiera się w dużej mierze na harmonizowaniu wartości przedsiębiorstwa i rodziny. Założyciel i właściciel pełniący jednocześnie funkcję menadżera firmy boryka się z wieloma problemami. Musi sprawnie zarządzać i dostosować swoje decyzje do wymagań członków rodziny, którzy posiadają ważne funkcje w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Znaczącym elementem zarządzania firmą jest opracowanie strategii, wdrożenie jej, a następnie realizacja. Strategia, która ma zdefiniowaną misję, wizję, cele, zawierająca oczekiwania głównych interesariuszy, precyzująca dążenia właściciela, członków rodziny oraz zawierająca wszystkie inne elementy związane z działalnością pozwala pracownikom, klientom, kooperantom zrozumieć kierunek rozwoju, co budzi motywację i zaangażowanie, a także zwiększa szansę na skuteczność ekonomiczną. Należy pamiętać, iż wizerunek przedsiębiorstwa to jej obraz, który budzi zaufanie w oczach klientów, pracowników, kontrahentów i społeczeństwa.

Opisana przez autorów firma jest typowym przykładem przedsiębiorstwa rodzinnego, w którym pracuje rodzina właściciela i osoby spoza rodziny. Opracowana strategia została wdrożona przez właściciela z pomocą osób z zewnątrz, które były bardziej obiektywne. Strategia ta funkcjonuje od początku istnienia przedsiębiorstwa do dnia dzisiejszego. Odpowiednio przeprowadzony proces zarządzania strategicznego za pomocą metody SWOT w połączeniu z koncepcją pięciu sił Portera (która rozpatruje analizę otoczenia), a także dobrze określona misja, wizja i zdefiniowanie celów strategicznych według zasady S.M.A.R.T. pozwoliły właścicielowi hotelu umocnić swoją pozycję na rynku i pozyskać niezbędne informacje dotyczące zaspakajania potrzeb klientów. Cały ten proces zarządzania strategicznego przynosi pożądany efekt w formie zysku i nabywania kolejnych klientów.

Bibliografia

Banaszyk P. (1998), *Formułowanie celów strategicznych w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami*, Akademia Ekonomiczna, Poznań.

Baruk A. (2001), *Dynamiczne kształtowanie strategii marketingowej firm*, Wyd. A. Marszałek, Toruń.

Drucker P. (1992), *Praktyka zarządzania*, Czytelnik – Nowoczesność – AE, Warszawa.

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

Dwojacki P. (1995), *Składniki misji – wizja przyszłości* [w:] „Przegląd Organizacji”, nr 12.

Gołębiowski T. (2001), *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i Kontrola*, Difin, Warszawa.

Hall P.D. (1998), *A historical overview of family firms In the United States*, „Family Business Review”, nr 1/1998 [w:] Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.

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

Juchniewicz M. (2010), *Strategia niszy rynkowej jako specyficzny element potencjału rozwojowego mikroprzedsiębiorstw*, Podręcznik dla mikroprzedsiębiorców, PARP, Warszawa.

Lamin J. (2001), *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa.

Obłój K. (2007), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.

Obłój K. (1998), *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.

Obłój K. (1998), *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.

Penc-Pietrzak I. (1998), *Strategie biznesu i marketingu*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków.

Porter M.E. (1992), *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.

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

Monika Brenk, Sylwia Wnuk

Targalski J. (2014), *Przedsiębiorczość i zarządzanie małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin S.A., Warszawa.

Ward J.L. (1997), *Keeping the Family Business Healthy. How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership*, Family Enterprise Publishers, Marietta.

Webber R.A. (1998), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa.

Zimmiewicz K. (red.) (2003), *Instrumenty zarządzania we własnym przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna, Poznań.

http://mfiles.pl/pl/index.php/Analiza_SWOT, dostęp: 12.04.2016.

http://mfiles.pl/pl/index.php/Zasada_SMART, dostęp: 4.02.2016.

Alicja Hadryś-Nowak*

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Internationalisation Strategies in the Family-owned Businesses – Evidence from Poland

Abstract: The empirical research was to identify the internationalization strategies in the family-owned business and to analyse the internal factors in family-owned business, which can impact the choice of the certain internationalization strategy. The research had a qualitative character. It was conducted on thirty Polish family-owned companies with their headquarters across the whole country. For the research the method of direct interview was used and it was conducted with 30 family-owned companies owners. The interviews lasted from January 2014 to April 2014. The interviews indicate the most common internationalization strategies: strategy of market development and exploration strategy. 25 enterprises owners have indicated those strategies as leading internationalization strategies in the company activity (compare table No.3). 4 of the owners have indicated only the markets development and 10 admit to concentration strategy. Among analysed family-owned enterprises did not appear such internationalization strategies, as defensive strategy, diversification strategy, skimming or dumping strategies. The research has confirmed that family-owned enterprises are characterized by a desire to maintain control over the company in the family hands. This is indicated also by the fact, that in above 30 family-owned enterprises sample, all in 100% are the family property. Up to 25 of family-owned enterprises owners admitted, that when it comes to decision on foreign cooperation the crucial is the ability to control a certain strategy by the family. The control is thought, as an enterprise property or as a possibility of possession a decisive voice, especially in the enterprise strategy. The study allowed us to observe the following relations that may be important for policy makers, family business owners, managers in family businesses and advisors. First of all, the family has a significant influence on the choice of the internationalisation strategy. Evidence also shows that the greater experience in the local market, then the greater

* alicja.hadrys@ue.poznan.pl

is the willingness of undertaking an external expansion. The next generation risen-up in the spirit of the enterprise and educated in the consciousness of existing a global market will endeavour to undertake or develop already started internationalisation. The strong and compact organization causes, that the family-owned companies are more willing to undertake a certain, long-term cooperation. The choices of the international expansion strategies confirmed, that the family-owned enterprises follow the willingness to maintain the control in the family hands, endeavour to minimize the risk and also to establish a long-term forms of cooperation. The presented examination identifies family-owned companies internationalisation strategies and analyzes the internal factors, which determine the choice of the certain strategy. The examination has also shown the relation between the characteristics of family-owned companies and the choice and realization of a certain enterprise internationalization strategy.

Key-words: Family-owned companies, Internationalisation; internationalisation strategies

Introduction

Internationalisation is one of the most complex achievements for a company. Nevertheless, international economy is getting more and more integrated in the proceeded decrease of the obstacles in the exchange market and constant progress in the technological field [Lu, Beamish 2001, pp. 565–586]. Thus, starting internationalisation seems to be a strategy needed for the further development of the company. Considering markets globalization even family companies, historically tended to be concentrated in the local market, can be forced to the external expansion [Donckels, Frohich 1991, pp.149–160; Floren 2001; Gallo, Estape 1992; Gallo, Garcia-Pont 1993, pp. 45–59; Gallo, Sveen, 1991, pp. 181–190; Graves, Thomas 2006, pp. 207–223; Okoroafo 1999, pp. 147–158]. The easiest and the widest definition of the internationalisation is an every kind of business activity taken by the company abroad.

It is believed, that the conception of the company internationalisation process makes an exceptional opportunity to run the company in the external markets, granted that the external market manifests strong differences in comparison to the local environment [Fernandez, Nieto 2005, pp. 77–90]. Internalisation strategy shows the company's activity in the external area. There are a lot of definitions of the internationalisation and the similar number we can find in the literature in the strategies definitions field. In case, when both conceptions (strategy and internationalisation) are understood differently, analysis of the internationalisation strategies requires precise definition. Nevertheless, arrangement and confirmation of the certain definition or classification do not solve the problem. While conducting empirical research other

authors were often thinking about all different kinds of activities in the small companies. What is more, the level of the analysis was notoriously mistaken, while focusing on the quite common lack of distinction between strategy and mode (method, instrument, path) requires a special attention. This is why the results of the researches are so difficult to compare. Despite of the definitional misunderstandings, in the internationalisation strategies research field existing (or not) relation between the firm's characteristic, internationalisation and ways of external expansion is crucial. As far as an internationalisation, as such, was described and examined by many of the authors, there is relatively a little knowledge about internationalisation in the context of the family-owned business [McKibbin, Pistrui 1997, pp. 263–280; Sirmon, Arregle, Hitt, Webb 2008, pp. 979–998]. Special features of the family-owned business result in desire to maintain the control over the company in family's hands, an aversion to take an excessive risk and a long-time perspective, which activities can determine both benefits and threats of external expansion taken. The culture of the organization in the company, which is often a reflection of the system of values in the owners family, the formal and informal engagement of the family, the attachment to the tradition and drawing from the experience of the older generations makes the internationalisation strategies in those companies theoretically different from the internationalisation in non-family-owned business [Coviello, Munro 1995, pp. 49–61; De Chiara, Minguizzi 2002, pp. 144–153; Gankema, Snuif, Van Dijken 1997, pp. 185–197; Leonidu 2004, pp. 279–302; Manelova, brush, Edelman, Greene 2002, pp. 9–31; McDougall, Oviatt 1996, pp. 23–40; Wolff, Pett 2000, pp. 34–47].

The main goal of the empirical research was to identify the internationalisation strategies in the family-owned business and to analyze the internal factors in family-owned business, which can impact the choice of the certain internationalisation strategy. Paper divides in two parts. In the first part definitions of the strategies, the internationalisation strategies and the internal factors, which can impact the choice of the internationalisation strategy, will be presented. In the second part the results of the empirical research will be presented.

The definition of the strategy

In the management and the strategy management field literature we can find many company strategy definitions; M. Marchesnay has quoted over 30 [Marchesnay 1994]. Among them the author recalls those which can be useful only for his book conside-

rations. However, according to R. Krupski [Krupski 2001], defining strategies can be general, very formal and not reflect the problem specificity. In this kind of definitions recognition of the strategy in the classical form of contents of the plan is dominating, which means forms of targets, methods (tactics) and resources. As an example, definition of A.D. Chandler [Chandler 1962] can be given, according to which „the strategy is to identify the main long-term company’s targets and take those course of actions and resources allocation, which are essential to achieve the goal”. In other definitions the authors try to find some kind of essential factor ex. the position in the environment. An example of this approach can be H. Mintzberg definition [Mintzberg 1979], according to which „the strategy is the method of relation between the organization and the environment formation”. Also Mintzberg has formed definitions so-called 5P, according to which it can be said, that strategy exists if the organizations: approach to the certain goals (Plan), works in hostile, turbulent environment (Ploy), endeavor to the proper patterns and standards reinforcement (Pattern), try to take a certain position in the environment (Position), and try to anticipate, what can happen in their environment (Perspective). However, according to M.E. Porter [Porter 1996] „the company strategy is to create unique valuable position by the means of differential, relatively to the competition set of actions”. Therefore the substance of the strategy is the selection of the action, which will be different from the selection of the competition.

The foregoing review of the strategy definitions is certainly not comprehensive. Nevertheless, further continuation would be pointless. However, it is worth to recall a very useful, for the present paper considerations, classifications of the strategy conceptions according to K. Obłój [Obłój 1988]. The author classifies the differences in concepts and approaches in four main concepts:

- Treating strategies as creation and enforcement of the action plan;
- The strategy as an organization’s position in the environment;
- The strategy as a relatively permanent pattern of the organization’s action, as a set of a certain permanent rules, methods of the reactions, supported with the culture of the organization;
- The strategy as an emphasis of the organization’s self-identity process significance, an exploration and formulation of the identity, self-owned „me”. Fonfara, Gorynia, Najlepszy and Schroeder [Fonfara, Gorynia et all. 2000, p.13] draw an attention to the evolution of the strategy understanding during the last several dozen of years. Early strategy definitions referred to the large freedom of the companies actions, and changes in the company environment

were not significantly considered, nor necessary, neither sufficient to initiate the company activity. Afterwards, began to notice, that company needs to adapt to the conditions and expectations of the environment, as it has no complete ease to formulate their actions. Thus, the company's action can be not only action but reaction to the environmental changes.

Internationalisation strategies

Since the company expands the markets outside the local markets the internationalisation begins. This implies the need to develop and apply new strategy of adjusted products or services offer to the final consumer. Then it can be said, that the company has internationalisation strategy. Extracting the internationalisation strategy of total company strategy is all the more purposeful, the more external environment differs from the local level. H.J. Ansoff [1965] suggests the classical division of the internationalisation strategies in view of the directions of the portfolio of products- market changes.

The strategies are as follows:

- Defensive – the enterprise offers the same products to the same markets as usual;
- The markets development – the enterprise enters with unchanged offer of the goods or services but to the new markets;
- The product development – the enterprise offers changed product to the old markets;
- Diversification – the enterprise enters to the new markets with the new products.

Similarly as in M.E. Porter's analysis, the factors, which prejudice the internationalisation strategy success are, most of all, configuration and coordination of the enterprise actions. Classical division includes two forms of the configuration: concentrated and dispersed. Concentrated strategy involves the most important chain link of the values on the territory of one or a few countries, when the enterprise produces on the territory of its own country and afterwards exports its products with use of the worldwide dispersed web of distribution. The concentration allows the achievement of the significant benefits from the large scale of production. The main criteria of the concentration strategy are: scale benefits in the particular values chain link: critical mass, productivity, unconsolidated costs reduction, experience effect in particular

function, logistic benefits arising out of two chain link of values coordination: costs reductions and terms of deliver. Dispersion strategy means territorial dispersion of the activity. However, this kind of configuration requires significant direct external investments. We can meet this kind of strategy in the sectors, in which the costs of transportation, supplies storage and communication are high. The main strategies of dispersion are: transportation costs or difficulties, the need to adapt products or services to the local needs, the significance of the state power: non-tariff barriers, public procurements, subsidies. Besides the strategies adopted by the company, three additional factors can have significant role in the company internationalisation: key competencies management (technological, production, organizational and managerial), the speed of market entry in regard to the world leaders achievements in the particular field. Other often quoted in the world internationalisation strategy classification literature suggests J.C. Leontiades [1985]. These strategies differ in the goals, the essential investments level, required organization costs and use instruments. Those are: skimming, dumping, exploration and penetration. Skimming is an enter to the external markets limited segments, with a low costs, organizational effort of the enterprise and the risk at the same time. The products offer dos not change in the significant way. The intermediate export through the agents and licenses is an instrument used to implement that form of strategy. Also dumping means the minimum organizational and financial expenditures and small risk. The sale of the products at low prices allows an increase in the turnovers. The instrument used in dumping strategy is most of all intermediate export through the agents and distributors. In the exploration strategies company is interested in obtaining the information on external markets in order to assess potential for direct investment on a large scale. The company establishes the trade relations, which are characterized by low costs and the limited organizational involvement; the company shall not determine the short-term goals, such as the level of the profits or the share in the market. The company analyzes the consumers' behaviours, the potential buyers, suppliers, local authorities and public administration. The most commonly used instruments are export, licenses and joint ventures. The penetration strategy requires the company financial maximum and organizational involvement in a foreign country and its goal is to obtain markets maximum shares in the long term. In this case the risk is high and the instruments are the direct foreign investments. The resources are often transmitted not only for commercial purposes but also to ease the movement of the production phases. It should be emphasized, that the foregoing internationalisation strategies were cre-

ated for the description of the large companies strategies. The adaptation of all above approaches for the family-owned companies analysis is possible, as all of the above strategies can be efficiently used by small, medium and, already mentioned, large companies. However, it is difficult to deny that certain strategies are used by small companies more willingly – these are defensive and skimming.

Impact factors on internationalisation strategy in family-owned businesses

A family-owned enterprise is a special and complex economic entity from both sociological and economical points of view. Mainly due to the fact of coexistence and functioning of two entities in the one body – the family and the business. In 1980 two researchers Davis and Stern [1980] presented a model depicting a family-owned company as a system of three circles – a family, an enterprise and a property. Each of those subsystems is described as an independent link but coexisted in a very tight relationship. Based on the theoretical frames (eclectic Duninng's theory [1988] and resourceful internationalisation enterprise strategy) and own researches and observations a set of key resources was extracted, which affects the family business and its internationalisation. Amongst them was family engagement, both formal and informal, in the preset and strategic activity of the company. It can be measure by use of the family members in the decision process, and also the number of the generations working in the company. As a rule, it is taken by consideration the number of the family members in the managerial and leadership positions in a relation to the all employees. Another resource, resulting directly from the family nature of the company is the values system of the enterprise. This system will be often a calque of the values system of the family. It can be divided in two different dimensions: an internal dimensions, called a company organization culture and an external dimension, which consist of reputation, renovation and good name of the company. To the set of the key factors the author classified also resource based on knowledge, a specially the knowledge arising from the experience. Widely understood knowledge resource is considered one of the most important resources in any enterprise. In the family enterprise the knowledge resource is based on an experience and tradition, which are considered, the so-called, a knowledge hidden, difficult to accessible for others and a specially for the competition. To the family-own company internal factors list, which have an influence on its internationalisation we should also include a special kind of

trust, which exist between the family members, the company employees and also relations with its external environment.

Foregoing considerations have led to the formulation of the following propositions:

- Proposition 1: the family-owned enterprises taking external expansion are driven by desire to maintain control over the company in the family hands, the desire to minimize the risk, and also establish long-term relations.
- P1a: A specific features of the family-owned enterprises impact the choice of concentration strategy in the external expansion (according to Porter).
- P1b: A specific features of the family-owned enterprises impact the choice of markets development strategy in the external expansion (according to Ansoff).
- P1c: A specific features of the family-owned enterprises impact the choice of exploration strategy in the external expansion (according to Leonides).

Research results

Methodology

The research had a qualitative character. It was conducted on thirty Polish family-owned companies with their headquarters across the whole country. The companies were selected by using author's personal contacts. For the research the method of direct interview was used and it was conducted with 30 family-owned companies owners. Each interview lasted about hour and a half.

The interviews lasted from January 2014 to April 2014. In the chosen family-owned enterprises the family has control over the company and it has significant influence on the property, the management and it has the long-term activity perspective. The family is engaged in the present enterprise functions both formal and informal. The intensification of the internationalisation process is measured with the number of the external markets operated and the share of the external expansion profits in the general profits of the enterprise.

Findings

The purpose of the research was to identify the foreign expansion strategy in the family-owned companies. Hereafter there are presented the main characteristics of the family-owned enterprises chosen to the research including the analysis of the selected strategy of the foreign expansion.

Among 30 family-owned enterprises 25 deals with industrial goods, 4 – with services and only 1 with consumption goods (table No.1.). Considering the level of the employment those are: 20 family-owned company from 11 up to 50 persons, 4 enterprises employ up to 10 persons, whereas 6 of the companies employ from 51 up to 250 persons (table No. 1.). 20 enterprises are in the range of company turnovers from 2,1 up to 10 million euro, 8 family-owned companies are in the level of company turnovers up to 2 million and only two enterprises reach the level of the company turnovers from 10,1 up to 50 million euro (table No.2). In the all 30 analyzed family-owned enterprises the property of the enterprise is in 100% in the family hands. Those are private enterprises, limited to the Polish capital only (table No.2). The average existing period of those family-owned companies is 15 years. 25 of the family-owned enterprises are managed by the first generation and in 15 of enterprises examined also the second generation is involved in the present company management. The remaining 5 family-owned enterprises, have already done the succession to the second generation. In the all analyzed cases the founders (first generation) are still actively participating in the company life.

Table 1. Characteristic of the business activity and the level of the employment in examined family-owned enterprises

Business characteristics	Number of the family-owned enterprises	Level of employment	Number of the family-owned enterprises
Industrial goods	25	0 – 10 persons	4
services	4	11 – 50 persons	20
Remained	1	51 – 250 persons	6
	30		30

Source: own elaboration.

Table 2. Level of the company turnovers and property in the enterprises interviewed

Level of turnovers	Number of the family-owned enterprises	Property	Number of the family-owned enterprises
do 2 mln euro	8	Private enterprise/ only Polish capital	30
2,1 – 10 mln euro	20	Percentage of family ownership	100%
10,1 – 50 mln euro	2		
	30		

Source: own elaboration.

The interviews indicate the most common internationalisation strategies: strategy of market development and exploration strategy. 25 enterprises owners have indicated those strategies as leading internationalisation strategies in the company activity (compare table No.3). 4 of the owners have indicated only the markets development and 10 admit to concentration strategy. Among analyzed family-owned enterprises did not appear such internationalization strategies, as defensive strategy, diversification strategy, skimming or dumping strategies.

Table 3. The internationalisation strategies in family-owned companies examined

Foreign expansion strategy	Number of family-owned enterprises¹
Exporation strategy	25
Markets development strategy	
Markets development strategy	4
Concentration strategy	10

Source: own resource.

The selected enterprises cooperate in general with the European Union countries such as: Germany, Spain, Italy, Greece, France, Switzerland, Holland, Belgium, UK and also with Russia, Norway and USA. The external expansion process of the family-owned enterprises examined seems to be an intensive process, as 22 of family-owned companies operates in total 10 foreign markets. Half of the family-owned enterprises reach up to 85% share of the total company profits. Only one of analyzed family-owned enterprises expands just one external market. Despite of the form of cooperation taken, this company reaches up to 25% share of the total company profits, which can indicate a large intensification of the process. All family-owned companies interviewed indicate the willingness of further intensification the forms of foreign cooperation taken. Whereas, 3 of family-owned companies owners are searching for a partner to create joint venture. In the table No.4 it is shown an intensification of the internationalisation process in the chosen family-owned enterprises.

Table 4. Intensification of the internationalisation process in the chosen family-owned enterprises

Number of family-owned enterprises	Number of markets operated	Profits share of the foreign expansion
15	6	85%
7	4	65%
5	3	40%
2	2	25%
1	1	25%

Source: The author's own source.

The second purpose of the examination was analysis of the family-owned enterprise internal factors, which can impact the internationalisation strategy taken. Internal factors of the family-owned company were presented in the first chapter of this paper. The research has confirmed, that family-owned enterprises are characterized by a desire to maintain control over the company in the family hands. This is indicated also by the fact, that in above 30 family-owned enterprises sample, all in 100% are the family property. Up to 25 of family-owned enterprises owners admitted, that when it comes to decision on foreign cooperation the crucial is the ability to control a certain strategy by the family. The control is thought, as an enterprise property or as a possibility of possession a decisive voice, especially in the enterprise strategy. It is also confirmed in chosen by the family-owned enterprises foreign expansion strategies. In the great majority the concentration and markets development strategies were chosen (compare table 3). These strategies are characterized by the possibility of maintaining control ex. over decisions concerning the enterprise, obviously assuming, that those decisions do not impact the other factors ex. of market. Mentioned above strategies also allow to stay independent. Due to the fact, that in family-owned enterprises the company is the centre of the family life, mentioned above independency is the desired feature for the owners of the family-owned company. It is confirmed in the responses of the owners interviewed enterprises, who have indicated independency as a main motive of undertaking their own business. As a result of the research, very important is to minimize the risk during taking certain decisions concerning the enterprise, including those connected with internationalisation strategy. The owners of the family enterprises admitted to the aversion to an excessive risk taken. As the arguments, they pointed at responsibility for family function, family welfare, and protecting the family property. Obviously, it does not mean that any risk decision can be taken. Nevertheless, decisions are de-

terminated by long-term perspective and not short-term speculations. It is confirmed by family-owned companies strategies taken. Observations and interviews suggest, that the strategy and the foreign partners are chosen in such a manner, to permit a long-term cooperation. In all family-owned enterprises examined, a willingness of having the own foreign branch was shown. However, the connected with this risk for 23 of 30 companies owners seemed to be too high. An additional factor inhibiting starting a foreign business activity is financial issue, which was mentioned by all respondents. Because of own resources limitation, to take this form of cooperation, the companies would be forced to resort to an external financing. Unlike family-owned companies in other countries, Polish family-owned enterprises are not afraid to use ex. bank loans. Nevertheless, the situation in the banking sector influenced by economic crisis resulting with restrictions in bank lending interfere the family-owned companies granting the banking loans.

The family-owned companies interviewed are characterized with certain hermeticity compering to the environment. According to the author, it is in the most due to the emotional approach of the family members towards their own enterprise. Such behaviour is not only pejorative constituent, but it is thought to be an expression of the family involvement in the functions and activities of the company. All the family members respond that their company is the family members with their formal, as the employees and informal approach. The author's observations confirm the power of influence also those members of the family, which are not the company employees. The decisions connected with the enterprise are not discussed and analyzed only in the company, but equally often during the family meeting, and so to say, at the dinner table. However, it is need to remember, that the family widespread involvement has both pros and cons. The success lies in the ability to perceive and prevent those threats. The family-owned companies characterized with an exceptional system of values, which, as the author mentioned above, often are a reflection of the family system of values. This system of values reflects in the organizational culture of the family-owned company. Up to 29 family-owned company owners state, that the culture of the enterprise is formed by the family and impact the strategy choice, including strategy. For the example, if the members of the family travel a lot, learn foreign languages and get to know other cultures etc., then they start to notice in the external expansion a chance for development. In the analyzed family-owned enterprises all mentioned elements have occurred. Additionally, the successors are trained on the faculties connected with conducting international business. These elements form an

organizational culture and in the same way affect the opening to start or develop international expansion.

The 5 of family-owned companies owners have also indicated, that experience of the previous generation is not without significance for internationalisation strategy. The experience gained by the founders in the one foreign market was also used on taking expansion into another. It is also worth to analyze the role of the experience as a knowledge transfer. In the family-owned companies there is a knowledge transfer to the next generations. In half of the enterprises examined, even though they are still managed by the first generation, the second one is already formally present in the company. The author has conducted interviews with the representatives of the second generation in 10 of the companies. According to the conversations it can be stated, that familiarization with the company, its functions, advantages and problems, has taken place from the childhood. This is, of course due to the affiliation to the family, in which family life interweave with the company life. The most of the respondents confirmed rising up in the spirit of the enterprise. They are also willing to use the experience of predecessors. For undertaking international cooperation extremely important issue proved to be the level of confidence, which the foreign partner can be granted. 29 of 30 analyzed family-owned companies owners claimed, that the smallest concerns, when starting international cooperation, appear when the potential foreign partner is also a family-owned company. Apart from above-mentioned family-owned companies internal factors, which can impact the choice and realization of certain external expansion strategy the owners mentioned also the role of the environment and ability to finance the foreign expansion. Due to occurrence of the complex relation between the environment and family-owned company and specificity of financing in the family-owned companies, the author allowed herself not to include in analysis those issues, which certainly may be the subject of the further research. The author has decided on such an assumption also due to the willingness of fulfilment only internal characteristic of the family-owned companies.

Implications & Recommendations:

The study allowed us to observe the following relations that may be important for policy makers, family business owners, managers in family businesses and advisors. There is a strong relation between the engagement and the family property and

undertaking an internationalisation. It means that, the family has a significant influence on the choice of the internationalisation strategy. It can both encourage and support this process and inhibit it. All depends on whether internationalisation is seen as a chance or a threat. In the enterprises examined the external expansion has an equal meaning as the enterprise development strategy, a chance for an improvement the company function and enlargement of the family property. In all examined family-owned enterprises the company development has an equal meaning, that the enrichment of the family ownership. There is a relation between the level of the experience, reputation and renown and undertaking an internationalisation. It means that the greater experience in the local market, then the greater is the willingness of undertaking an external expansion. The next generation risen-up in the spirit of the enterprise and educated in the consciousness of existing a global market will endeavour to undertake or develop already started internationalisation. Whereas, if the company has a good reputation and renown in the local market, it will be the factor encouraging to undertake an international cooperation. Here arises the presumption of the possibility of transferring a good renown positive effect and reputation from the home market to the foreign market. There is a relation between the system of values expressed in family-owned company organizational culture and undertaking an external expansion. It is not just about concept of the culture-oriented development, opening to the new challenges, but also about trust, which the foreign partners can be granted. The strong and compact organization causes, that the family-owned companies are more willing to undertake a certain, long-term cooperation. The choices of the international expansion strategies confirmed, that the family-owned enterprises follow the willingness to maintain the control in the family hands, endeavour to minimize the risk and also to establish a long-term forms of cooperation. Specific features of the family-owned companies make the foreign family-owned companies, as a business partners preferable.

Contribution & Value Added:

The purpose of this paper was to present the results of the empirical research conducted on the sample of 30 family-owned companies. The presented examination identifies family-owned companies internationalization strategies and analyzes the internal factors, which determine the choice of the certain strategy. The examination has also shown the relation between the above-mentioned family-owned compa-

nies characteristics and the choice and realization of a certain enterprise internationalisation strategy. Of course, there are certain limitations resulting, inter alia, in the number of the companies participating in the study. It is, obviously too small to make generalizations for all family-owned companies. However, these studies can provide a starting point for the further research.

Bibliography

Ansoff H.J. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York.

Arregle J.-L., Hitt M.A., Sirmon D.G., Very P. (2007), *The development of organizational social capital: Attributes of family firms*, „Journal of Management Studies”, 44(1), 73–95.

Astrachan J.H. (2010), *Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda*, „Journal of Family Business Strategy”, 1(1), 6–14.

Basly S. (2007), *The internationalization of family SME: An organizational learning and knowledge development perspective*, „Baltic Journal of Management”, 2(2), 154–180.

Bell J., Crick D., Young S. (2004), *Small firm internationalization and business strategy*, „International Small Business Journal”, 22(1), 23–56.

Bennedsen M., Van der Heyden L. (2010), *What Can We Learn From Long-Lived Family Firms*, Faculty and Research Working Paper, p. 81.

Björnberg Å., Nicholson N. (2012), *Emotional Ownership, The Next Generation's Relationship With the Family Firm*, „Family Business Review”, z. 25, pp. 374–390.

Casillas J.C., Acedo F.J. (2005), *Internationalisation of Spanish family SMEs: An analysis of family involvement*, „International Journal of Globalisation and Small Business”, 1(2), 134–151.

Casillas J.C., Acedo F.J., Moreno A.M. (2007), *International entrepreneurship in family businesses*, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Chandler A.D. (1962), *Strategy and structure*, Cambridge, Massachusetts, p. 13.

Claver E., Rienda L., Quer D. (2007), *The internationalisation process in family firms: Choice of market entry strategies*, „Journal of General Management”, 33(1), 1–14.

Claver E., Rienda L., Quer D. (2008), *Family firms' risk perception: Empirical evidence on the internationalization process*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, 15(3), 457–471.

Coviello N.E., Munro H.J. (1995), *Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development*, „European Journal of Marketing”, 29 (7).

Davis J.A., Stern D. (1980), *Adaptation, survival, and growth of the family business: An integrated system perspective*, „Human Relations”, nr 34.

Davis P.S., Harveston P.D. (2000), *Internationalization and organizational growth: The impact of internet usage and technology involvement among entrepreneur led family businesses*, „Family Business Review”, 13(2), 107–120.

De Chiara A., Minguizzi A. (2002), *Success factors in SMEs' internationalization processes: An Italian investigation*, „Journal of Small Business Management”, 40 (2).

Donckels R., Frohlich E. (1991), *Are family businesses really different? European differences from STRATOS*, „Family Business Review”, 4(2).

Dunning J. (1988), *The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extension*, „Journal of International Business Studies”, 19 (1).

Ellis P. (2008), *Social ties and international opportunity recognition*. Unpublished manuscript. Hong Kong Polytechnic University

Erdener C., Shapiro D.M. (2005), *The internationalization of Chinese family enterprises and Dunning's eclectic MNE paradigm*, „Management and Organization Review”, 1(3), 411–436.

Fernandez Z., Nieto M.J. (2005), *Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors*, „Family Business Review”, 18(1), 77–89.

Fernandez Z., Nieto M.J. (2005), *Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors*, „Family Business Review”, 13(3).

Flören R. (2001), *Internationalization of family business in the Netherlands: Research results about implementation of new international strategies and barriers to growth in international markets*, [in:] BDO Accountants and Advisors, University of Nyenrode, Breukelen, Netherlands.

Fonfara K, Gorynia M, Najlepszy E., Schroeder J. (2000), *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań.

Gallo M.A., Pont C.G. (1996), *Important factors in family business internationalization*, „Family Business Review”, 9(1), 45–59.

Gallo M.A., Estapè M.J. (1992), *Internationalization of the family business*, Research paper n. 230, IESE Business School, Barcelona, Spain.

Gallo M.A., Garcia-Pont C. (1996), *Important factors in family business internationalization*, „Family Business Review”, 9 (1).

- Gallo M.A., Sveen J. (1991)**, *Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors*, „Family Business Review”, 4 (2).
- Gankema H.G.J., Snuif H.R., Van Dijken K.A. (1997)**, *The internationalization process of small and medium sized enterprises: An evaluation of the stage theory* [in:] R. Donckels, A. Miettinen (red.), *Entrepreneurship and SME research: On its way to the next millennium*, Ashgate: Aldersho
- Gorynia M. (ed.) (2005)**, *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Graves C., Thomas J. (2004)**, *Internationalisation of the family business: A longitudinal perspective*, „International Journal of Globalisation and Small Business”, 1(1), 7–27.
- Graves C., Thomas J. (2006)**, *Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective*, „Family Business Review”, 19(3), 207–224.
- Graves C., Thomas J. (2008)**, *Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence*, „Family Business Review”, 21(2), 51–167.
- Graves C., Thomas J. (2006)**, *Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective*, „Family Business Review”, 19 (3).
- Leonidou L. (2004)**, *An analysis of the barriers hindering small business export development*, „Journal of Small Business Management”, 42 (3).
- Leontiades J.C. (1985)**, *Multinational Corporate Strategy*, D.C. Heath, Lexington.
- Lu J.W., Beamish P.W. (2001)**, *The internationalization and performance of SMEs*, „Strategic Management Journal”, 22(6/7).
- Manolova T.S., Brush C.G., Edelman L.R, Greene P.G. (2002)**, *Internationalization of small firms: Personal factors revisited*, „International Small Business Journal”, 20 (1).
- Marchesnay M. (1994)**, *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Poltex, Warszawa.
- McDougall P.P., Oviatt B.M. (1996)**, *New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study*, „Journal of Business Venturing”, 11 (1).
- McKibbin P., Pistrui D. (1997)**, *East meets west: Innovative forms of foreign trade finance between Italian family enterprises and emerging SMEs in Romania*, „Family Business Review”, 10(3), 263–280.

- McKibbin P., Pistrui D. (1997)**, *East meets west: Innovative forms of foreign trade finance between Italian family enterprises and emerging SMEs in Romania*, „Family Business Review”, 10(3).
- Menéndez-Requero S. (2005)**, *Growth and internationalization of family businesses*, „International Journal of Globalisation and Small Business”, 1(2), 122–133.
- Mintzberg H. (1979)**, *The Structuring of Organization*, Englewood Cliffs, p. 14.
- Misala J. (1990)**, *Teorie międzynarodowej wymiany gospodarczej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- O’Farrell P.N., Wood P.A., Zheng J. (1997)**, *Internationalisation by business service SMEs: An inter-industry analysis*, „International Small Business Journal”, 16(2), 13–33.
- Obłój K. (1988)**, *Koncepcje strategii organizacyjnej*, „Przegląd Organizacji”, no 11.
- Ojala A. (2008)**, *Entry in a psychologically distant market: Finnish small and medium-sized software firms in Japan*, „European Management Journal”, 26(2), 135–144.
- Ojala A. (2009)**, *Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychologically distant market*, „International Business Review”, 18(1), 50–59.
- Ojala, A., Tyrväinen P. (2007)**, *Market entry and priority of small and medium-size enterprises in the software industry: An empirical analysis of cultural distance, geographical distance, and market size*, „Journal of International Marketing”, 15(3), 123–149.
- Okoroafo S.C. (1999)**, *Internationalization of family businesses: Evidence from north-west Ohio, U.S.A.*, „Family Business Review”, 12(2), 147–158.
- Parker B. (1998)**, *Globalization and Business Practice: Managing Across Boundaries*, Sage Publications, London.
- Popczyk W. (2013)**, *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym*, Łódź.
- Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (1999)**, *Przedsiębiorstwo rodzinne – determinanty dalszego rozwoju w gospodarce polskiej*, doctoral dissertation, Uniwersytet Łódzki.
- Porter M.E. (1996)**, *What is Strategy*, „Harvard Business Review”, no. 11–12.
- Rynarzewski T., Zielińska-Głębocka A. (2006)**, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze. Teoria wymiany i polityki handlu międzynarodowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Safin K. (1991), *Przedsiębiorstwa rodzinne*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 5.

Safin K. (1993), *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych w RFN*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 2.

Safin K. (2002), *Zarządzanie małą firmą*, Wrocław.

Salvato C., Melin L. (2008), *Creating value across generations in family-controlled businesses: The role of family social capital*, „Family Business Review”, 21(3), 259–276.

Sciascia S., Mazzola P., Astrachan J.H., Pieper T. (2010), *The role of family ownership in international entrepreneurship: Exploring nonlinear effects*, „Small Business Economics”, doi:10.1007/s11187-010-9264-9, Published online 07 March 2010.

Simron D.G., Arregle J.-L., Hitt M.A., Webb J.W. (2008), *The role of family influence in firms' strategic responses to threat of imitation*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 32(6).

Svinth R.L., Vinton K.L. (1993), *Do family-owned businesses have a strategic advantage in international joint ventures?*, „Family Business Review”, 6(1), 19–30.

Thomas J., Graves C. (2005), *Internationalising the family firm as a demonstration of an entrepreneurial culture*, „Journal of Small Business and Entrepreneurship”, 17(2), 91–113.

Tsang E.W.K. (2001), *Internationalizing the family firm: A case study of a Chinese family business*, „Journal of Small Business Management”, 39(1), 88–94.

Tsang E.W.K. (2002), *Learning from overseas venturing experience: The case of Chinese family businesses*, „Journal of Business Venturing”, 17(1), 21.

Wolff A.J., Pett T.L. (2000), *Internationalization of small firms: An examination of export competitive patterns, firm size, and export performance*, „Journal of Small Business Management”, 38 (2).

Wright M., Westhead P., Ucbasaran D. (2007), *Internationalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) and international entrepreneurship: A critique and policy implications*, „Regional Studies”, 41(7), 1013–1029.

Yeung H.W. (2000), *Limits to the growth of family-owned business? The case of Chinese transnational corporations from Hong Kong*, „Family Business Review”, 13(1), 55–70.

Yip G.S. (1996), *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa.

Zahra S.A. (2003), *International expansion of U.S. manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement*, „Journal of Business Venturing”, 18(4), 495– 512.

Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody (2001), ed. Krupski R., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.



Edward Stawasz

Uniwersytet Łódzki

Wiedza zarządzających a orientacja rozwojowa w mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych

Managers' Knowledge and the Development Orientation in Micro Family Businesses

Abstract: The paper discusses the issue of the relationship between knowledge of entrepreneurs/managers and the development orientation in micro family businesses in Poland. In particular, the analysis covers selected characteristics and determinants that shape the level of knowledge of managers and the development orientation of businesses which are related to the person of the manager, the business itself and its cooperation with the environment. The study of 361 micro family businesses in Poland confirms the hypothesis of the presence of high correlation between the knowledge level of managers and the development orientation of businesses.

Key-words: knowledge creation, development strategies, family micro businesses enterprises

Wstęp

W literaturze poświęconej zarządzaniu w sektorze małych przedsiębiorstw, wymienia się coraz częściej niski poziom wiedzy, w tym z zakresu zarządzania, jako barierę dla prowadzenia z sukcesem przedsiębiorstw z sektora MSP, zwłaszcza dla podmiotów o najmniejszej skali – mikroprzedsiębiorstw rodzinnych w coraz bardziej niepewnym otoczeniu. Potrzebna wiedza może być rozwijana samodzielnie przez przedsiębiorców/zarządzających, jak i pozyskana z otoczenia, od doradców w postaci profesjonalnej i niezależnej usługi i wpłynąć na kształtowanie orientacji rozwojowej, której

* stawasz@uni.lodz.pl

wyrazem może być formułowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa [Blackburn i in. 2013, ss. 8–27; Gudkova 2008, ss. 23–24; Matejun 2015, ss. 94–95].

Problem roli i uwarunkowań tworzenia wiedzy z zakresu zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach jest wciąż słabo rozpoznany w literaturze [Labas i in. 2015, s. 5; Tuszyński 2013, s. 83]. Zakres i intensywność zarządzania wiedzą i jej wykorzystania jest bardzo zróżnicowany z uwagi na liczne uwarunkowania branżowe, według skali i wieku przedsiębiorstw, postaw i orientacji rozwojowych właścicieli i/lub zarządzających, rozwoju rynku usług doradczych, polityki wsparcia itp. [Cucculelli i inni 2014, ss. 325–343; Blackburn i in. 2013, ss. 8–27; Supyenyong i in. 2009, ss. 63–143]. Wyniki badań są niejednoznaczne. Z jednej strony istnieją badania wykazujące pozytywny wpływ wiedzy zarządzających na orientację rozwojową i wyniki przedsiębiorstw [Craig i in. 2014, ss. 199–210; Chrisman i in. 2004, ss. 229–244; Wiklund i in. 2003, ss. 1307–1314]. Z drugiej strony są również badania, które wykazują ograniczony wpływ wiedzy zarządzających na orientację prorozwojową i wyniki biznesu, biorąc pod uwagę cele osobiste przedsiębiorców, wielkość i wiek przedsiębiorstw [Lopez-Ortega i in. 2016, ss. 59–69; Johnson i in. 2007, ss. 1981–1997]. Wprawdzie literatura o skali przedsiębiorstw korzystających z usług doradczych jest liczna, to niewiele jest materiału empirycznego o korzystaniu z doradztwa przez mikroprzedsiębiorstwa, w tym o roli cech osobistych właścicieli, cech firm). Z tego powodu interesujące może być spojrzenie na tworzenie wiedzy zarządzających i na kształtowanie prorozwojowej orientacji mikroprzedsiębiorstw.

Artykuł poświęcony jest omówieniu roli wiedzy zarządzających w kształtowaniu orientacji rozwojowej mikroprzedsiębiorstw rodzinnych w kontekście specyficznych cech zarządzających i samego przedsiębiorstwa. Omawia zróżnicowanie przedsiębiorstw z uwagi na poziom wiedzy zarządzających i ich orientację rozwojową. W drugiej części artykułu przedstawiono wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w 361 polskich mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych. Analiza rezultatów badań potwierdza występowanie zależności między poziomem wiedzy zarządzających a orientacją rozwojową przedsiębiorstw.

1. Zróżnicowanie mikroprzedsiębiorstw rodzinnych pod względem wiedzy zarządzających i orientacji rozwojowej

Jednym ze stymulatorów orientacji rozwojowej przedsiębiorstw jest poziom wiedzy przedsiębiorców/zarządzających, a uwarunkowania i czynniki tego procesu są

przedmiotem zainteresowania zarówno badaczy, jak i praktyków zarządzania oraz polityki rządowej wspierającej rozwój przedsiębiorstw [Matejun 2015, ss. 122–123, s. 97; Janasz 2011, s. 53; Dobni 2010, ss. 331–357]. Relacja między poziomem wiedzy zarządzających a orientacją rozwojową mikroprzedsiębiorstw rodzinnych nie jest jednak oczywista, jednokierunkowa, bowiem oba procesy nie muszą być tożsame, tzn. że mogą istnieć niezależnie od siebie przedsiębiorstwa wyróżnione ze względu na stopień orientacji rozwojowej oraz ze względu na poziom wiedzy zarządzających [Lopez-Ortega i in. 2016, ss. 59–69; Dobni 2010, ss. 331–357, Bratnicki i inni 2007, ss. 29–30]. Wysoki poziom wiedzy zarządzających nie musi być z powodzeniem wykorzystywany np. dla poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, podobnie jak jest wiele czynności prorozwojowych, które mogą być realizowane bez ciągłego rozwoju wiedzy zarządzających. Niezależność ta może oznaczać zarówno, że wysoki poziom wiedzy zarządzających nie gwarantuje poprawy orientacji rozwojowej przedsiębiorstw, jak i że przedsiębiorstwa o niskim poziomie wiedzy zarządzających mogą być przedsiębiorstwami prorozwojowymi, przyczyniającymi się np. do innowacji i wzrostu.

Pewna niezależność między poziomem wiedzy z zakresu zarządzania a orientacją rozwojową wynika z faktu, iż znajdują się one pod wpływem różnych czynników [Soriano 2012, ss. 333–349]. Orientacja rozwojowa mikroprzedsiębiorców rodzinnych może być wyznaczona przez czynniki takie jak cele osobiste właścicieli/zarządzających, ich doświadczenie, posiadane zasoby, stan i dynamikę rynku oraz akceptację rynkową dla oferty przedsiębiorstwa. Poziom wiedzy zarządzających determinowany jest przez te same czynniki, choć są one w pewnym zakresie bardziej kontrolowane przez przedsiębiorców, którzy mogą budować wiedzę samodzielnie bądź korzystać z profesjonalnego doradztwa. Przy danych ograniczeniach osobowych, zasobowych i rynkowych przedsiębiorcy mogą być niezdolni do osiągnięcia zamierzonego stopnia rozwoju, ale przedsiębiorca, który ciągle rozwija zasób wiedzy z zarządzania i próbuje być prorozwojowy, jest innym rodzajem przedsiębiorcy niż ten, który rozpoczyna działalność z ograniczonym zasobem wiedzy i czyni niewielki wysiłek w tym zakresie [Kotlar i in. 2014, ss. 597–619].

Według J. Schumpetera przedsiębiorca to zarazem innowator, który dzięki wykorzystaniu wiedzy wprowadza innowacje, uzyskując w ten sposób przewagę konkurencyjną („kreatywna destrukcja”), a dzięki niej kreuje rozwój, dochód, tworzy nowe miejsca pracy. Schumpeter przyznał tę rolę dużym przedsiębiorstwom ze względu na posiadane przez nie zasoby wiedzy i możliwości. Rolę małych przedsiębiorstw

w procesie schumpeteriańskiej „kreatywnej destrukcji” przedstawił B.A. Kirchoff [Kirchoff 1994, ss. 65–67]. W jego ujęciu jednak przedsiębiorczość i innowacje nie muszą być procesami tożsamymi, jak twierdził Schumpeter, co oznacza zróżnicowanie sektora MSP pod względem „kreatywnej destrukcji”. Na zróżnicowanie sektora MSP pod względem poziomu wiedzy zarządzających zwraca uwagę Lopez-Ortega [Lopez-Ortega i in. 2016, ss. 59–69]. Wykorzystując koncepcję Kirchoffa oraz Lopeza-Ortegi, można stwierdzić, iż sektor mikroprzedsiębiorstw nie jest więc jednorodny, a wręcz przeciwnie, stanowi zbiór bardzo zróżnicowanych jednostek pod względem poziomu wiedzy i orientacji rozwojowej. W zależności od poziomu wiedzy zarządzających i orientacji rozwojowej można wyróżnić bardzo różnorodne typy przedsiębiorstw (Rysunek 1). Typy skrajne zostały nazwane: (1) bierne, (2) o ograniczonej orientacji rozwoju, (3) ambitne i (4) wspaniałe.

Rysunek 1. Typologia przedsiębiorstw z punktu widzenia wiedzy i orientacji rozwojowej

Wiedza z zakresu zarządzania	Wysoka	Typ II <i>O OGRANICZONEJ ORIENTACJI ROZWOJU</i>	Typ IV <i>WSPANIAŁE</i>
	Niska	Typ I <i>BIERNE</i>	Typ III <i>AMBITNE</i>
		Niska	Wysoka
		Orientacja rozwojowa	

Źródło: opracowanie własne.

Rozwój zasobu wiedzy i jego wykorzystanie dla kształtowania strategii rozwoju wymaga budowy zdolności organizacyjnej przedsiębiorstwa [Sciascia i in. 2014, ss. 761–769; Sławasz 2013, ss. 261–274]. Odnosi się to do wykształtowania orientacji przedsiębiorczej zarządzających, rozwoju umiejętności pozostałych pracowników w zakresie tworzenia i wdrażania innowacyjnych rozwiązań, formułowania strategii rozwoju oraz struktur i kultury organizacyjnej sprzyjających tworzeniu i absorpcji wiedzy, a także budowania potencjału finansowego dla realizacji przedsięwzięć rozwojowych [Karpacz 2011, ss. 53–55]. Wymaga także budowy zewnętrznej zdolności rozwoju, obejmującej zarówno monitoring tendencji w zakresie wiedzy, rynku i zmian społecznych, tworzenie zewnętrznej sieci współpracy i kooperacji z rozlicznymi zewnętrznymi partnerami w dziedzinie wiedzy, jak i korzystanie ze wsparcia pu-

blicznego w zakresie wiedzy. Dostęp do zewnętrznej wiedzy i innych zasobów i usług oraz ich absorpcja staje się ważnym czynnikiem skutecznej orientacji rozwojowej przedsiębiorstw, zwłaszcza o mniejszej skali [Sciascia i in. 2014, ss. 761–769; Hutchinson i in. 2008, ss. 131–154; Gudkova 2008, s. 175].

2. Charakter próby

W artykule wykorzystano bazę 406 mikroprzedsiębiorstw działających na terenie całego kraju, z tego 361 podmiotów stanowiły podmioty rodzinne, będące własnością rodziny i zarządzane przez członków rodziny¹. Ponad trzy czwarte przedsiębiorstw rodzinnych było zarządzane przez głównego właściciela, a pozostałe 23,8% przedsiębiorstw – przez członków rodziny.

Średnia wieku badanych 361 przedsiębiorstw rodzinnych wynosiła w 2012 roku 19,9 lat, czyli były to podmioty dojrzałe. Dominowały przedsiębiorstwa dłużej niż 10 lat (74% badanej próby), zaś udział przedsiębiorstw nowych (do trzech lat działalności) wyniósł 6,1%. Średnia wielkość zatrudnienia wynosiła 3,6 osób. Przeważały przedsiębiorstwa o liczbie pracujących od 2 do 5 osób (stanowiące 62,6% całości próbek). Przedsiębiorstwa jednoosobowe stanowiły 20,5% badanej próby, a udział przedsiębiorstw o liczbie pracujących od 6 do 9 osób wynosił 16,9%. Jeśli chodzi o przedmiot działalności, to najliczniejszą grupę stanowiły przedsiębiorstwa usługowe (75,3%), a w dalszej kolejności handlowe (58,7%) i produkcyjne (32,1%).

3. Wyniki postępowania badawczego

Wiedza z zakresu zarządzania

Jako kryterium oceny poziomu wiedzy z zakresu zarządzania przyjęto wskaźnik samooceny wiedzy zarządzających w skali 1–5 pkt. (gdzie 1 pkt. oznaczał bardzo niski poziom wiedzy, zaś 5 pkt. – bardzo wysoki poziom wiedzy). Średni poziom tego wskaźnika w badanej próbie był dość wysoki i wyniósł 3,2 pkt. Ok. 20% zarządzających posiadało słabą wiedzę, 45% wystarczającą, a 41,2% dobrą lub bardzo dobrą w stosunków do wymogów kierowania przedsiębiorstwami. Powyższe dane wskazu-

¹ Badanie było przeprowadzone z udziałem Autora w 2012 roku w ramach projektu pt. „Doradztwo gospodarcze w mikroprzedsiębiorstwach” [Tuszyński 2013, s. 141].

ją na ogólnie dobrą opinię zarządzających o ich umiejętnościach prowadzenia przedsiębiorstw. Związane jest to zapewne zarówno z wysokim (długoletnim) doświadczeniem zarządzających wynoszącym dla całej badanej próby 17 lat, jak i stosunkowo wysokim poziomem wykształcenia zarządzających (wykształcenie wyższe posiadało 48% zarządzających).

Największe znaczenie dla zarządzających firmami rodzinnymi ma wiedza z zakresu sprzedaży i marketingu oraz zarządzania ogólnego (strategicznego). Dane te wskazują równocześnie na lukę w wiedzy zarządzających, co potwierdzają informacje o korzystaniu z doradztwa biznesowego. Dotyczyło ono przede wszystkim usług w zakresie marketingu i sprzedaży (97,5% przedsiębiorstw), zarządzania ogólnego (89%), a także zarządzania finansami (75,4%), planowania i organizacji (69,5%). W mniejszym stopniu dotyczyło korzystania z usług doradczych w zakresie zarządzania produkcją i logistyką (33,9%) oraz zarządzania personelem (33,99%).

Uwarunkowania zewnętrzne kształtowania się wiedzy zarządzających badanych przedsiębiorstw przejawiały się w różnicach sektorowych oraz w zakresie i intensywności współpracy z otoczeniem z różnymi podmiotami zewnętrznymi w dziedzinie rozwoju wiedzy zarządzających. Istotne znaczenie ma tutaj współpraca raczej stała oraz formalna lub formalna i nieformalna. 30% przedsiębiorstw stale korzystających z doradztwa biznesowego i współpracujących z różnymi podmiotami otoczenia w sposób formalny lub nieformalny to podmioty należące do klastra IV. Najbardziej korzystne warunki do rozwoju wiedzy zarządzających wystąpiły w usługach (81,9%) oraz w przypadku współpracy z podmiotami zewnętrznymi (firmy konsultingowe, biura podatkowe, agencje wspierające mały biznes) o charakterze raczej stałym (9,4%) oraz formalnym (24,4%) lub formalnym i nieformalnym (18,1%), gdzie udział przedsiębiorstw o wyższym poziomie wiedzy był wyższy od średniego udziału w badanej próbie.

Orientacja rozwojowa

Jako kryterium oceny orientacji rozwojowej przyjęto posiadanie lub brak strategii rozwoju, formalnej bądź nieformalnej, zgodnej z zasadami sztuki zarządzania, tj. określającej podstawowe cele rozwojowe przedsiębiorstw dla okresu co najmniej rocznego. W badanej próbie strategię rozwoju posiadało 71,2% przedsiębiorstw. Pozostałe 28,8% przedsiębiorstw nie posiadało strategii rozwoju, zaś zasadniczym celem zarządzających było przetrwanie przedsiębiorstwa, sprowadzające się do bieżącego prowadzenia przedsiębiorstw, reagowania na bieżące wyzwania. W badanej

próbie wystąpiło duże zróżnicowanie posiadania strategii rozwoju według wielkości przedsiębiorstw: od 52,6% przedsiębiorstw jednoosobowych posiadało strategię rozwoju, poprzez 68,4% przedsiębiorstw dla grupy o zatrudnieniu 2–5 osób, do 95,7% przedsiębiorstw dla grupy o zatrudnieniu 6–9 osób.

Silne zróżnicowanie wystąpiło także według wykształcenia zarządzających: od 20% przedsiębiorstw posiadających strategię rozwoju w grupy zarządzających o wykształceniu zasadniczym, poprzez 53,2% przedsiębiorstw dla grupy zarządzających o wykształceniu średnim, do 82,8% przedsiębiorstw dla grupy zarządzających o wykształceniu wyższym.

Uwarunkowania zewnętrzne wzrostu zatrudnienia przedsiębiorstw przejawiały się w różnicach sektorowych. Stosunkowo najbardziej korzystne warunki dla rozwoju przedsiębiorstw wystąpiły w usługach (77,7%) i handlu (59,2%), gdzie udział przedsiębiorstw posiadających strategię rozwoju był wyższy od średniego udziału w badanej próbie.

Typy badanych przedsiębiorstw

W celu ustalenia wzajemnych zależności wiedzy i orientacji rozwojowej zastosowano unormowane współczynniki kontyngencji C. Pearsona. Z przeprowadzonej analizy wynika, iż zależność ta jest wyraźna (0,432) na poziomie istotności 0,01 (Tabela 1). Można sformułować wniosek, iż orientacja rozwojowa wiąże się z posiadaniem wiedzy z zakresu zarządzania.

Tabela 1. Zależności

	Ocena wiedzy	Posiadanie strategii rozwoju
Ocena wiedzy	1,000	0,432a
Posiadanie strategii rozwoju	0,432 a	1,000

Dane: dla 361 przedsiębiorstw; a – poziom istotności 0,01.

Źródło: opracowanie własne.

Z nałożenia obu wymiarów przedsiębiorstw: oceny wiedzy z zakresu zarządzania i orientacji rozwojowej uzyskano cztery klastry badanych przedsiębiorstw. Rysunek 2 pokazuje ich rozkład przy zastosowaniu samooceny wiedzy oraz orientacji rozwojowej mierzonej posiadaniem strategii rozwoju. Najliczniejszą grupę stanowią przedsiębiorstwa o niskim poziomie wiedzy zarządzających i o niskiej orientacji rozwojowej – 36,4% przedsiębiorstw (klaster I). Liczna jest także grupa przedsiębiorstw aktywnych

na rynku (o dużej konkurencyjności) i o obniżonej innowacyjności, obejmująca 26,9% przedsiębiorstw (klaster II). Mniejszą liczebność stanowią przedsiębiorstwa z pozostałych grup, w których podwyższonej innowacyjności odpowiada niska konkurencyjności (klaster III – 8,3%) bądź wysoka konkurencyjność (klaster IV – 24,1%).

Rysunek 2. Rozkład przedsiębiorstw w układzie wiedzy i orientacji rozwojowej

Wiedza z zakresu zarządzania	Wysoka	Klaster II 28,5%	Klaster IV 29,9%
	Niska	Klaster I 36,3%	Klaster III 5,3%
		Niska	Wysoka
		Orientacja rozwojowa	

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe dane potwierdzają wyraźną zależność obu analizowanych czynników, tj. poziomu wiedzy zarządzających i orientacji rozwojowej. Spełniają ją 2/3 mikroprzedsiębiorstw (klastry I i IV).

Wzrostowi poziomu wiedzy z zakresu zarządzania towarzyszy w większym stopniu silniejsza orientacja rozwojowa niż odwrotnie. Ponad połowa przedsiębiorstw z wysokim poziomem wiedzy zarządzających potrafi sformułować strategię rozwoju. W przypadku zaś przedsiębiorstw o niskim poziomie wiedzy zarządzających jedynie 12,7% z nich wykazało wysoką orientację rozwojową, co oznacza, iż zdecydowana większość nie potrafiła sformułować strategii rozwoju.

Wyższa orientacja rozwojowa mikroprzedsiębiorstw wiąże się z wyższym poziomem wiedzy zarządzających – dotyczy to 85% badanych mikroprzedsiębiorstw. Oznacza to, iż formułowanie strategii rozwoju w badanej próbie osiągane jest przede wszystkim przez przedsiębiorstwa o wysokim poziomie wiedzy zarządzających. Z drugiej strony należy zauważyć, że brak strategii rozwoju dotyczy zarówno przedsiębiorstw o niskim, jak i wysokim poziomie wiedzy zarządzających.

Tabela 2. Podstawowe różnice w charakterystykach dla wybranych klastrów przedsiębiorstw (% przedsiębiorstw)

Cechy	Bierne	Wspaniałe
Skala firmy – średnie zatrudnienie	2,8 os.	4,2 os.
Forma organizacyjno-prawna	(i) osoba fizyczna (65%), (ii) spółka osobowa (33,3%), (iii) spółka prawa handlowego (1,7%).	(i) osoba fizyczna (49%), (ii) spółka osobowa (40%), (iii) spółka prawa handlowego (11%).
Wykształcenie	średnie (57,9%), (ii) zawodowe (22,8%)	wyższe (66,7%), (ii) średnie (27,8%)
Doświadczenie zarządzającego	16,4 lat	18,3 lat
Dominujące źródła wiedzy zarządzającego	wewnętrzne (60%)	zewnętrzne (61%)
Korzystanie z doradztwa biznesowego	tylko sporadyczne	(i) sporadyczne (70%), stałe (30%)
Charakter współpracy z otoczeniem w zakresie wiedzy	(i) współpraca nieformalna (87%), (ii) współpraca formalna (13%)	(i) współpraca nieformalna (54%), (ii) współpraca formalna (26%), (iii) współpraca formalna i nieformalna (20%)
Oczekiwania wobec otoczenia w zakresie rozwoju wiedzy	wsparcie finansowe (93%), (ii) pozyskanie informacji (13%).	wsparcie kosztowe (86%), (ii) pozyskanie informacji (47%).

Źródło: opracowanie własne.

Porównanie wybranych charakterystyk dotyczących wyróżnionych dwóch klastrów mikroprzedsiębiorstw rodzinnych, tj. I i IV, spełniających założenie o zależności między poziomem wiedzy zarządzających i orientacją rozwojową przedsiębiorstw, wskazuje na występowanie pewnych różnic w zakresie: skali działalności przedsiębiorstwa, formy prawno-organizacyjnej, wykształcenia i doświadczenia zarządzającego, źródeł wiedzy oraz współpracy z otoczeniem w zakresie wiedzy (Tabela 2).

Stosunkowo najbardziej korzystne warunki dla kształtowania orientacji rozwojowej przedsiębiorstw w wyniku wykorzystania wiedzy zarządzających wystąpiły w podmiotach większej skali działalności, korzystających raczej z zewnętrznych źródeł tworzenia wiedzy, częściej i w sposób formalny korzystających z profesjonalnego doradztwa biznesowego, częściej oczekujących wsparcia informacyjnego.

Przedsiębiorstwa o orientacji rozwojowej i zarazem o wysokim poziomie wiedzy zarządzających są w szerszym zakresie kierowane przez zarządzających o wyższym wykształceniu i większym doświadczeniu biznesowym. Z kolei przedsiębiorstwa o niskim poziomie wiedzy zarządzających i zarazem o niskiej orientacji rozwojowej są w szerszym zakresie kierowane przez zarządzających o niższym poziomie wykształcenia i mniejszym doświadczeniu biznesowym. Układ i znaczenie potrzeb i barier w zakresie wiedzy są zasadniczo zbliżone w obu grupach badanych przedsiębiorstw.

Współpraca z otoczeniem, z różnymi podmiotami zewnętrznymi (np. biura podatkowe, firmy konsultingowe, agencje wsparcia biznesu, rodzina i znajomi, media itp.) w dziedzinie rozwoju wiedzy zarządzających jest kolejnym czynnikiem, który tworzy korzystne warunki dla kształtowania orientacji rozwojowej mikroprzedsiębiorstw w wyniku wykorzystania wiedzy zarządzających. Istotne znaczenie ma tutaj współpraca raczej stała oraz formalna lub formalna i nieformalna. 30% przedsiębiorstw stale korzystających z doradztwa biznesowego i współpracujących z różnymi podmiotami otoczenia w sposób formalny lub nieformalny to podmioty należące do klastra IV, podczas gdy w przypadku przedsiębiorstw z klastra I tylko sporadycznie korzystają one z usług doradztwa biznesowego, a współpracę formalną lub nieformalną z otoczeniem w dziedzinie rozwoju wiedzy zarządzających odnotowało jedynie 13% podmiotów z tej grupy.

Zakończenie

Analiza rezultatów badań potwierdza hipotezę o zależności poziomu wiedzy zarządzających i orientacji rozwojowej wśród polskich mikroprzedsiębiorstw rodzinnych działających w warunkach głębokiej transformacji rynkowej w Polsce. W 2/3 badanych przypadków występowała zależność: im większy poziom wiedzy zarządzających, tym bardziej aktywna orientacja rozwojowa przedsiębiorstw. W pozostałych przypadkach (1/3 przedsiębiorstw) nie zauważono powyższej zależności. Wskazuje to także na pewną niezależność obu badanych wymiarów działalności przedsiębiorstw. Z drugiej strony należy zauważyć, że brak strategii rozwoju dotyczy zarówno przedsiębiorstw o niskim, jak i wysokim poziomie wiedzy zarządzających. Oznacza to, iż ogólna poprawa orientacji rozwojowej w badanej próbie osiągnięta jest raczej przez przedsiębiorstwa o wyższym poziomie wiedzy zarządzających niż o niższym poziomie wiedzy. W przypadku zaś przedsiębiorstw o niskim poziomie wiedzy zarządzających, niewielki odsetek z nich wykazało wysoką orientację rozwojową, co oznacza, iż zdecydowana większość z nich nie potrafiła sformułować strategii rozwoju

Wśród charakterystyk mogących mieć wpływ na zależność między poziomem wiedzy zarządzających i orientacją rozwojową znajdują się i czynniki wewnętrzne, i zewnętrzne. Dotyczą one: skali działalności przedsiębiorstwa, formy prawno-organizacyjnej, wykształcenia i doświadczenia zarządzającego, źródeł wiedzy oraz współpracy z otoczeniem w zakresie wiedzy.

Stosunkowo najbardziej korzystne warunki dla kształtowania orientacji rozwojowej przedsiębiorstw w wyniku wykorzystania wiedzy zarządzających wystąpiły w podmiotach większej skali działalności, korzystających raczej z zewnętrznych źródeł tworzenia wiedzy, częściej i w sposób formalny korzystających z profesjonalnego doradztwa biznesowego, częściej oczekujących wsparcia informacyjnego.

Bibliografia

Blackburn R. A., Hart M., Wainwright T. (2013), *Small business performance: business, strategy and owner-manager characteristics*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, vol. 20, No. 1, DOI 10.1108/14626001311298394.

Bratnicki M., Gabryś B. J. (2007), *Czas i przedsiębiorczość organizacyjna w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] Bogdanienko J., Kuzel M., Sobczak I. (red.), *Zarządzanie wiedzą w warunkach globalnej współpracy przedsiębiorstw*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń.

Chrisman J. J., McMullan E. (2004), *Outsider Assistance as a Knowledge Resource for New Venture Survival*, „Journal of Small Business Management”, vol. 42 no. 3.

Craig J. B., Pohjola M., Kraus S., Jensen S. H. (2014), *Exploring Relationships among Proactiveness, Risk-Taking and Innovation Output in Family and Non-Family Firms*, „Creativity and Innovation Management”, vol. 23, no. 2, 10.1111/caim.12052.

Cucculelli M., Mannarino L., Pupo V., Ricotta F. (2014), *Owner-Management, Firm Age, and Productivity in Italian Family Firms*, „Journal of Small Business Management”, vol. 52, no. 2, doi: 10.1111/jsbm.12103.

Dobni C. B. (2010), *The relationship between an innovation orientation and competitive strategy*, „International Journal of Innovation Management”, vol. 14, no. 2.

Gudkova S. (2008), *Rozwój małych przedsiębiorstw*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Hutchinson V., Quintas P. (2008), *Do SMEs do Knowledge Management? Or Simply Manage what they Know?*, „International Small Business Journal”, vol. 26, no. 2, DOI: 10.1177/0266242607086571.

Janasz W. (2013), *Wiedza w procesie innowacyjnym organizacji*, [w:] Wiśniewska J., Janasz K. (red.), *Innowacje i jakość w zarządzaniu organizacjami*, CeDeWu.PL, Warszawa.

Johnson S., Webber D.J., Thomas W. (2007), *Which SMEs use external business advice? A multivariate subregional study*, „Environment and Planning A”, vol. 39, DOI:10.1068/a38327.

Karpacz J. (2011), *Determinanty odnowy strategicznej potencjału małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna SGH, Warszawa.

Kirchoff B. A. (1994), *Entrepreneurship and Dynamic Capitalism. The Economics of Business Przędsiębiorstw Formation and Growth*, PRAGER, Wesport, London.

Kotlar J., De Massis A., Fang H., Frattini F. (2014), *Strategic reference points in family firms*, "Small Business Economics", vol. 43, no. 3, DOI 10.1007/s11187-014-9556-6.

Labas A., Courvisanos J., Henson S. (2015), *Business advisor knowledge and knowledge transference: a conceptual framework*, Small Enterprise Association of Australia and New Zeland, 28th Annual SEANZ Conference Proceedings, 1-3.07.2015, Melbourne.

Lopez-Ortega E., Canales-Sanches D., Bautista-Godinez T., Macias-Herrera S. (2016), *Classification of micro, small and medium enterprises (M-SME) based on their available levels of knowledge*, "Technovation", vol. 47, January, doi:10.1016/j.technovation.2015.10.001.

Matejun M. (2015), *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, Wyd. Politechnika Łódzka, Łódź.

Sciascia S., D'Oria L., Bruni M., Larraneta B. (2014), *Entrepreneurial Orientation in low- and medium-tech industries: The need for Absorptive Capacity to increase performance*, "European Management Journal", vol. 32.

Soriano D. R., Castrogiovanni G. R. (2012), *The impact of education, experience and inner circle advisors on SME performance: insights from a study of public development center*, "Small Business Economics", vol. 38, DOI 10.1007/s11187-010-9278-3.

Stawasz E. (2013), *Terytorialne aspekty kształtowania zdolności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Nowakowska A. (red.) Zrozumieć terytorium. Idea i praktyka, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Supuyenyong V., Islam N., Kulkarni U. (2009), *Influence of SME characteristics on knowledge management processes: The case study of enterprise resource planning service providers*, "Journal of Enterprise Information Management", vol. 22, no. 1, doi.org/10.1108/17410390910922831.

Tuszyński J. (2013), *Doradztwo gospodarcze dla małych i mikroprzedsiębiorstw w Polsce na przykładzie województwa śląskiego*, maszynopis powielony, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Edward Sławasz

Wiklund J., Shepherd D. (2003), *Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses*, "Strategic Management Journal", vol. 24, issue 13, DOI: 10.1002/smj.360.

Erika Lourdes González Rosas*

Universidad de Guanajuato

María Guadalupe Arredondo Hidalgo**

Universidad de Guanajuato

La Estrategia, Competitividad Y El Liderazgo En Una Pyme Familiar: Estudio De Caso

Strategy, Competitiveness and Leadership in a Family Small Business: Case Study

Abstract: Research exploratory and qualitative type is presented by a case study of the importance of leadership in the strategy and competitiveness of a Family Small Business. The research question was: what is the relationship between strategy, competitiveness and leadership in a Family Small Business? The purpose of this study was to determine the type of strategy, levels of competitiveness and leadership style of a Family Small Business. The research was conducted using a semi structure depth interview to the leader of a family business. The content analysis results allow us to infer and conclude that leadership and strategy have been identified as important factors for the competitiveness of the Small Business. It aims to deepen the understanding and development of these variables by a future quantitative research to investigate this relationship in family enterprises.

Key-words: family business, leadership, small and medium enterprises

* gonzalez@ugto.mx

** lupita@grupocrea.com.mx

Introducción

Liderazgo y PYMES

El rol de liderazgo en cualquier organización ha sido objeto de innumerables estudios e investigaciones alrededor del mundo. El líder dentro de la PYME tiene características que difieren a los líderes de otras organizaciones. En la gran mayoría de los casos, el líder es el dueño de la empresa y eso agrega variables al contexto por eso se habla del „dueño-gerente“.

A continuación se hablará sobre cómo el líder se ha estudiado en la literatura en concreto en el ámbito de la pequeña y mediana empresa y cómo puede influir en el éxito de la misma. Diversos autores han estudiado cómo el líder o gerente ejerce sus actividades de gestión. A menudo se ha recalcado que los dueños-gerentes deben tener factores o bien desarrollarlos como el liderazgo, la gestión y la formación de equipos, entre otros [Fuller-Love 2006]. Este aspecto de sí es posible adquirir habilidades de liderazgo ha sido objeto de grandes debates, autores como Bass [1981] dicen que no es posible o se nace y se tiene o por el contrario. Por otro lado, autores como Cardona [Cardona y García Lombardía 2009] afirman que es posible capacitar a los líderes en la adquisición de las habilidades necesarias de un líder. Este aspecto se ha probado considerando la iniciativa personal antes y después de un entrenamiento de liderazgo en empresarios de pequeños negocios en Uganda y se detectó que se puede relacionar con el éxito del negocio [Glaub et al. 2014]. El comportamiento del líder tiene repercusiones en el desempeño de las organizaciones según el desarrollo y apoyo de los recursos humanos en entornos con incertidumbre [Hernández Palomino et al. 2014].

El rol de los líderes fundadores de las pequeñas empresas en los Estados Unidos y su relación con el crecimiento empresarial y desempeño ha sido estudiado en lo que se ha llamado el contexto con el aprendizaje [Oliver & Black 2011].

En otro tenor se ha detectado la profunda influencia entre la jerarquía y el liderazgo en los factores del clima organizacional para lo cual se ha recomendado la utilización de un liderazgo „flexible“ o transformacional [González Herrera et al. 2014]. Por otro lado, en pequeñas y medianas empresas se ha considerado la evolución de la estrategia y el liderazgo y cómo están directamente relacionados [Rodríguez-Ponce et al. 2010].

El liderazgo pueden también presentarse de manera informal y cómo puede afectar el desempeño de la organización considerando las percepciones tanto de los líderes como de los empleados [Stincelli & Baghurst 2014].

En sentido contrario, no se debe descartar considerar el rol de la gerencia para enfrentar la falta de crecimiento a través de la innovación, redes de trabajo, la estrategia de negocio, la atención de las necesidades de los clientes, etc. [Mazzarol et al. 2014 y Ojasalo 2012]. La orientación al desarrollo y el aspecto de la creatividad organizacional en el sistema de la organización impulsa el crecimiento de la organización [Soo-Young et al. 2013].

Lo anteriormente revisado nos permite percatarnos de la importancia del líder en las PYMES y cómo se ha identificado como un factor de impacto para las mismas.

Competitividad y PYMES

La competitividad en las PYMES es de vital importancia, pues dichas empresas tratan de sobrevivir en un mundo cada mes más globalizado, dónde las ventajas competitivas marcan la diferencia entre progresar, subsistir o sobrevivir o sencillamente desaparecer.

Sepúlveda et al. [2010] investigaron el término de competitividad para las PYMES y encontraron dos aspectos trascendentes que son el relacionado con el proceso de gestión de la empresa y otro afín a los procesos de posicionamiento estratégico. En el primero se incluyen factores como el análisis del entorno, la infraestructura, la toma de decisiones y la investigación y desarrollo, entre otros. En el segundo, resaltan la evaluación financiera y el posicionamiento de la firma a través del liderazgo, la logística, la creación de valor, la satisfacción del cliente entre otros.

El tema de la competitividad en las PYMES se ha relacionado con múltiples factores como las TIC y cómo sus beneficios como la eficiencia del manejo de los sistemas pueden afectar la competitividad [Opara & Soluade 2013] o con las mejoras a las organizaciones aunque sea de manera indirecta mediante la innovación y transformación o en la reducción de costos [Fonseca Pinto 2013]. Se ha argumentado que los modelos de optimización genérica pueden afectar positivamente la competitividad y el crecimiento sustentable de las pequeñas y medianas empresas [Tsfayohannes 2012]. Al parecer dichos modelos pueden ayudar a los líderes de las PYMES a tener mejores resultados. Además se ha relacionado la competitividad empresarial con la tasa de cambio en PYMES [Vanegas, Botero & Restrepo 2014].

La competitividad en PYMES se ha referido a la internacionalización y desarrollo para las exportaciones [Escandón Barbosa et al. 2013]. En ese sentido, en las PYMES colombianas se han considerado la competitividad desde la perspectiva de gestión del mercadeo [Franco Restrepo et al. 2014].

Para el caso de la responsabilidad social está relacionado con mejores niveles de competitividad y se ha llamado la ventaja competitiva [Gallardo-Vázquez & Sánchez-Hernández 2013]. El cuidado y fortalecimiento del ambiente de la pequeña empresa puede impulsar la competitividad y capacidad de la empresa [Rogerson 2008].

El papel de la tecnología en las PYMES en cuanto al proceso, producto y equipo es un aspecto fundamental para los empresarios [Demuner & Mercado 2011]. Otro factor que se ha detectado como significativo para la competitividad de la pequeña empresa es la estrategia utilizada en el mercado y su impacto en cuanto a las actividades de internacionalización [Votoupalova et al. 2015] o bien con la necesidad de estandarización de las redes entre pequeños negocios lo que les permitiría optimizar sus recursos [Mijatovic 2014].

La administración estratégica ha sido considerada con efectos a favor de la competitividad y oportunidades de desarrollo [Březinová & Průšová 2014]. Como puede observarse a menudo no se puede separar la estrategia de la competitividad y viceversa, es pues un proceso dual y hasta simbiótico.

En cuanto al tema de la PYME mexicana o latinoamericana, existe un modelo para la determinación de la competitividad de dichas empresas y está basado en los aspectos del mapa de la competitividad que propuso el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Se incluyen aspectos como planeación estratégica, producción y operaciones, calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información. Además el modelo se complementa con indicadores externos [Saavedra García 2012]. Desde luego que se ha insistido en la apremiante necesidad de diseñar las políticas públicas adecuadas para las pequeñas empresas y que ayuden a enfrentar el difícil entorno económico que las rodea [Saavedra & Tapia 2012].

La competitividad de la PYME también se ha relacionado con barreras en la innovación que incluyen la falta de acceso a créditos adecuados, las regulaciones del gobierno, falta de información sobre tecnologías o de cooperación entre empresas, etc. [Pomar Fernández et al. 2014]. Una estrategia básica para la competitividad de la PYME mexicana parece ser el conocimiento [Alcántara 2012] específicamente en la creación de nuevos productos en un proceso de diversificación en una empresa de nopal. Este aspecto de la gestión del conocimiento no debería dejarse de lado, pues también una variable que aporta bastante al desarrollo de las organizaciones y desde luego que las PYMES no deberían ser excepción.

Método. Una aproximación cualitativa

Objetivo y preguntas de investigación del estudio

La pregunta de investigación fue ¿Cuál es la relación entre la estrategia, la competitividad y el liderazgo en una PYME familiar? El objetivo del presente trabajo fue determinar elementos sobre el tipo de estrategia, niveles de competitividad y estilo de liderazgo que se aplican en una empresa pequeña familiar. Se realizó un estudio de caso y análisis de contenido, el cual se basa en el discurso de las declaraciones mediante una entrevista profunda semiestructurada a la líder de una empresa familiar que permitió profundizar en las variables abordadas.

Estudio de Caso

En esta investigación se ubicó una empresa familiar de éxito con veintiún años de antigüedad de la ciudad de Guanajuato, Guanajuato en México. El criterio de inclusión para el líder fue que dirigiera o fuera dueña de una PYME empresa familiar con más de diez años de antigüedad y que aceptara participar pero que además tuviera un crecimiento constante. Para este caso se tomó el crecimiento exponencial de la empresa al pasar de una dueña empleada a tener treinta y cinco empleados en ese periodo.

La empresa participante es un Salón de Belleza del sector de Lujo, la líder es una mujer de 43 años de edad. En Promedio en la empresa se atiende 50 o 60 clientes con uno o dos servicios por visita.

Instrumento

El instrumento de recolección de datos fue una entrevista en profundidad. La entrevista se realizó a principios del año y fue grabada previo permiso de la entrevistada. Para identificar las variables se utilizó una guía de entrevista semiestructurada denominada Guía de Entrevista de Estrategias Empresariales (GEESEM) [González Rosas, Guevara-Sanginés y Torres Olmos 2006] .con diecisiete preguntas dónde se incorporaron catorce variables que son financiamiento, planeación, estrategia, organización, motivación, mercado, sector (identificación), entorno (industria), competidores, análisis social, fortalezas y debilidades, competitividad y liderazgo (éstos añadidos para la presente versión) así como los datos sociodemográficos. La guía de entrevista se adaptó según las respuestas de la entrevista. La entrevista se realizó en un único encuentro y duró aproximadamente una hora. En este trabajo se analizan todas preguntas relacionadas.

Una vez capturado el texto sin ayuda de programas de cómputo sino transcrita. En primer término se realizó un análisis preliminar exploratorio al leer varias veces la entrevista para escanear el contenido. Posteriormente, se procedió a la codificación con la finalidad de identificar los significados de la entrevistada sobre la estrategia, liderazgo y competitividad. Se definieron los códigos para la entrevista con base en las variables trabajadas, detectando categorías partir de las experiencias narradas por la participante principalmente de códigos emergentes del contenido de las entrevistas y luego se profundizó en propiedades. Como sólo es un caso se realizó una matriz de datos para ambos elementos. Para este trabajo la codificación se basó en los datos y desarrollar líneas de especulación con base en el discurso. Por lo anterior se diseñó una ficha técnica de captura por temas en concordancia con la guía de entrevista para realizar un análisis sistemático verificable o análisis de discurso, lo que permitió tener una segunda visión sobre la información recabada.

Análisis de contenido

En primer lugar, el cuadro 1 presenta un concentrado de las categorías y propiedades identificadas en la codificación y en el análisis de discurso como una matriz de datos. Este cuadro permite tener un resumen de las categorías y propiedades encontradas por variable. Posteriormente se presenta el análisis de discurso por categoría más detalladamente.

Categoría Financiamiento

En cuanto a esta categoría se buscaba indagar sobre la forma en qué empezó a operar el negocio desde el punto de vista financiero. Destaca que el monto fue muy bajo 90 dólares americanos (\$1500 pesos). Por el otro la entrevistada manifiesta una orientación de negocio para seguir invirtiendo las ganancias y orientarlo hacia nuevos proyectos.

„Mi papá me prestó \$1,500 que me sirvieron para comprar producto nada más, y me dijo que se lo pagara cuando fuera rica, y bueno esos \$1,500 los fui multiplicando por mucho”

Categoría planeación

La planeación no es un concepto que se haya manifestado de forma fuerte en el discurso, sin embargo existe una fuerte orientación hacia nuevos planes.

„En un año mi plan es tener otro negocio de este tipo, ya en otro lugar, ya no aquí”

Categoría estrategia

Para el concepto de la estrategia, si bien no se manifiesta explícitamente como el delimitación de una estrategia, otra vez la entrevistada tiene bien claro el camino a seguir. De todo el discurso, este es el que más profundiza, ubica varias formas de abordar su segmento a lo largo de toda la entrevista.

„Bueno, en un año mi plan es tener otro negocio de este tipo, ya en otro lugar, ya no aquí“.

„Promociones. Ofrecer nuevos servicios. Hacer dinámicas que atraigan a los clientes“.

„Entonces ya llegamos a tener un manual de procesos, a tener un organigrama y todo eso pero de 2 años para acá“

„Nos organizamos, bueno el horario es muy amplio de 7 de la mañana a 9 de la noche“.

Categoría organización

El tema de la organización también está bien desarrollado en cuanto a productos o servicios y operatividad principalmente. Ubica cómo opera su organización y si bien recién apenas hace dos años que tuvieron un primer manual de procesos, las cosas operaron sin el mismo por mucho tiempo sin que eso hubiera afectado a la organización.

Categoría motivación

El análisis indica uno de los aspectos que más destaca es la visión de la líder para su organización y es quizás el grupo de pensamientos más enfático que manifiesta la empresaria. En primera instancia para la creación de su empresa pero también para el crecimiento de la misma hasta el presente. Los aspectos que menciona son la atención al cliente, la calidad y la introducción de nuevos productos o servicios, mayor inversión, la competencia, la planeación estratégica implícita y las promociones principalmente.

„Esto inició hace 21 años, siempre me ha gustado todo esto, me gustaba cortar el cabello desde chiquita y yo soñaba con tener una empresa por eso el motivo, se llamó „Passion“

Para esta empresaria hay mucha claridad de lo que quiere, de su negocio, sobre a quién atiende, cuál es su mercado, sus estrategias, pero quizás lo más relevante es su visión. No olvidar que en veintiún años pasó de una dueña empleada a tener treinta y cinco empleados. La visión que buscan los líderes ha sido considerado como uno

de los factores más importantes y en este caso subraya como esa articulación visionaria la ha llevado a desarrollar esta empresa que en la actualidad es de tamaño mediana y ahora con la posibilidad de abrir una sucursal.

Cuadro 1. Categorización

Categoría	Propiedad
Financiamiento	Inicio -\$90 dólares americanos -Préstamo personal Actualidad -Inversión constante de las ganancias
Planeación	Otra sucursal en el próximo año
3. Estrategia	Servicio y precio diferenciado Promociones. Ofrecer nuevos servicios. Hacer dinámicas que atraigan a los clientes
4. Organización	Por turnos Servicio de 7 am a 9 pm 35 empleados Por áreas de servicios: -Salón peinado -Salón maquillaje -Salón corte -Salón tinte -Spa en uñas y pies -Spa en cuerpo -Spa cara -Delineado -Depilación
5. Motivación	Visión (tener una empresa)
6. Mercado	Sector económico alto Mujeres que no tienen tiempo de arreglarse o señores que no tienen tiempo de cortarse. Mujeres (70%) de edades entre los 15-60 años, hombres.
7. Sector (identificación)	Servicios de belleza
8. Entorno (industria)	Competencia
9. Competidores	Competencia con precios baratos
10. Análisis social	Economía débil
11. Fortalezas	-Sencillez, tener humildad. -Valores. -Trato apropiado e igualitario con el cliente -Hacer sentir al cliente en casa.
12. Debilidades	-Competencia. -Rotación del personal. -Poca disciplina de los nuevos empleados.
13. Competitividad	Innovación y atención al cliente
14. Liderazgo	Visión

Categoría mercado

En coincidencia con otras categorías, el mercado igualmente está correctamente delimitado y se trabaja en la operación del salón de belleza para cubrirlo. Está estrechamente relacionado con los servicios y horarios que se ofrecen.

„Dar servicio a gente que normalmente no cuenta con el tiempo porque trabaja porque están en oficinas, o son madres de familias que no tienen tiempo para arreglarse”

Categoría sector (identificación)

El sector que atiende la empresa es de clase alta y también lo tiene bien analizado desde el principio hasta la actualidad y se sigue trabajando para mantener cubierto el sector.

„Pero me di cuenta que la gente le gusta, que tener ese tipo de servicios aquí en Guanajuato porque no, antes no había”

Categoría entorno (industria)

La reacción a la pregunta sobre la industria de la belleza dónde se desarrolla el salón de belleza está descrito y detallado por la relación que mantiene con los proveedores de su empresa. Aquí de nuevo se manifiesta el conocimiento sobre el tema.

„Otra gran oportunidad pues que la marca, cuando las marcas como L’Oreal que las tres marcas reconocidas ven que empieza a irte bien y que como cliente para ellos funcionamos porque les pagamos”.

Categoría Competidores

Para el caso de los competidores, la empresaria manifestó un claro conocimiento de lugar en el mercado y asimismo de la competencia.

„Pues de alguna manera yo también siento que somos como la punta de lanza, se puede decir, que estamos siempre adelante, entonces la competencia está viendo qué hacemos” Tantos negocios pequeños y que cobran la mitad”

Categoría Análisis social

Se encuentra que la entrevistada ubica perfectamente la zona de su organización. Además manifiesta como una amenaza a la influencia negativa que puede tener la gente para su empresa.

„Área en donde se encuentra situada la empresa, que la gente se acoplara a la zona”.

„Envidias, recelo”

„Bloqueos, o barreras para hacer crecer su negocio, por agentes externos (gente)”

„Economía lenta”

Categoría Debilidades

Las debilidades tanto internas como externas se manifestaron por la dueña de la empresa. Este no sorprende dado el conocimiento que se encontró en las otras categorías.

„Competencia”

„Rotación del personal”

„Poca disciplina de los trabajadores recién llegados.

Categoría Fortalezas

Para las fortalezas el discurso de la entrevistada se encuentra orientado hacia el interior de la organización, más hacia al servicio al cliente y al comportamiento de sus trabajadores.

„Sencillez, tener humildad”

„Valores”

„Trato apropiado e igualitario con el cliente, no haya distinciones cliente-trabajador, hacer sentir al cliente en casa”

Categoría competitividad

Para esta empresaria la competitividad se determina en términos de la innovación constante y capacitación tanto de ella, cómo de los empleados.

„En modas entonces siempre hay que estar al día investigando, viajando, viendo líneas, marcas de productos, es una innovación total,”

Categoría liderazgo

El liderazgo está estrechamente relacionado con el liderazgo. Este factor de visión y de carisma es muy puntual y presente tanto al principio como al final de la entrevista.

„Perseguir un sueño, desde que tengo uso de razón y es eso es persistir, te caes y levántate y ves por dónde”

Hallazgos de la investigación

La utilización de técnicas del análisis de discurso permite concluir que uno de los factores que destacó a lo largo del análisis es la delimitación de visión tan clara que tiene

la empresaria. Su reflexión sobre la forma en que orientó su empresa desde el principio fue muy clara y precisa y lo manifiesta también en el cierre de la entrevista. El liderazgo transformacional se basa en el cambio o visión constante y en este caso se manifiesta hasta en la determinación del nombre de la empresa „Passion” porque la líder quería que fuera algo con fuerza y tener como lo llama „una empresa”.

La estrategia está ampliamente desarrollada y se encuentran en diferentes sectores de la empresa tanto en la organización, como en los servicios y el liderazgo utilizado, se busca la competencia, la innovación, la atención al cliente,

Para el análisis de la competitividad el análisis identificó que en la empresa familiar y la empresaria han puesto un gran énfasis en la misma. Se puede concluir que hay una fuerte orientación para que la empresa sea la líder de su mercado, lo que se demuestra con el crecimiento exponencial que tuvo a lo largo de su historia. Esto a pesar de que compite en un mercado con precio de venta alto, pero que otorga en promedio 1 ó 2 servicios por 50 clientes al día.

Los resultados del análisis de contenido permiten inferir y concluir que el liderazgo y la estrategia han sido identificados como factores importantes para la competitividad de la PYME familiar.

Como futura línea de investigación se propone profundizar en el conocimiento y desarrollo de dichas variables, mediante una investigación futura de tipo cuantitativo para investigar dicha relación en empresas familiares PYMES.

Bibliografía

Alcántara H.R. (2012), *Estrategia de un nuevo producto: Estudio de una MYPE*. (Spanish), „Administracion Y Organizaciones”, 15(28), 55-70.

Bass B. (1981), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Estados Unidos de América: The Free Press.

Březinová M., Průšová J. (2014), *Small And Medium-Sized Enterprises In Terms Of Their Goals*, „Megatrend Review”, 11(3), 145–154.

Cardona P., García Lombardía P. (2009), *Como desarrollar las competencias de liderazgo*, Navarra, España: EUNSA; IESE.

Creswell J. (2012), *Educational Research. Planning conducting and evaluating quantitative and cualitative research*, Pearson: Boston.

Demuner M., Mercado P. (2011), *Estrategia Competitiva y Tecnología de la Estructura Productiva en PyMEs Manufactureras de Autopartes del Estado de México. Estudio de Caso Múltiple*, „Panorama Socioeconómico”, 29(42), 4–23.

Escandón Barbosa D.M., González-Campo C.H., Vargas G.M. (2013), *Factors determining the appearance of 'born global' companies: analysis of early internationalisation for SMES in Colombia*. (Spanish), „Pensamiento & Gestión”, (35), 206–223.

Fonseca Pinto D.E. (2013), *La prospectiva y el conocimiento de las TICs en las pymes del departamento de Boyacá (Colombia)* (Spanish), „Pensamiento & Gestión”, (34), 1–20.

Franco Restrepo J.G., Restrepo Restrepo J. C., Sánchez Giraldo J. C. (2014), *La gestión del mercadeo: un aporte a la competitividad de las pequeñas empresas del sector servicios en Medellín* (Spanish), „Pensamiento & Gestión”, (37), 150–174.

Fuller-Love N. (2006), *Management development in small firms*, „International Journal Of Management Reviews”, 8(3), 175–190. doi:10.1111/j.1468-2370.2006.00125.

Gallardo-Vázquez D., Sánchez-Hernández M.I. (2013), *Análisis de la incidencia de la Responsabilidad Social Empresarial en el éxito competitivo de las microempresas y el papel de la innovación*. (Spanish) (cover story), „Universia Business Review”, (38), 14-31.

Glaub M.E., Frese M., Fischer S., Hoppe M. (2014), *Increasing Personal Initiative in Small Business Managers or Owners Leads to Entrepreneurial Success: A Theory-*

-Based Controlled Randomized Field Intervention for Evidence-Based Management, „Academy Of Management Learning & Education”, 13(3), 354-379. doi:10.5465/amle.2013.0234.

González Herrera, M. B., Figueroa González, E. G., & González Peyro, R. C. (2014). *Influencia del Liderazgo sobre el Clima Organizacional en Pymes: Caso Catering Gourmet de Durango, México.* (Spanish). Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF), 7(2), 45-62.

González Rosas E.L.; Guevara-Sanginés M.L., Torres Olmos M.M. (2006), *Cómo Perciben Microempresarios Guanajuatenses sus Estrategias Empresariales.* XIV Congreso Mexicano de Psicología. Puerto Vallarta, Jalisco.

Guevara Sanginés M., Ramírez Rojas B. (2005), *La estrategia en pequeños negocios restauranteros leoneses.* XIII Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas.

Hernández Palomino J., de Jesús Espinoza J., Aguilar Arellano M. (2014), *Influencia del Comportamiento del Líder en el Desarrollo de los Recursos Humanos* (Spanish), „Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)”, 7(6), 75-90.

Mazzarol T., Clark D.N., Reboud S. (2014), *Strategy in action: Case studies of strategy, planning and innovation in Australian SMEs,* „Small Enterprise Research”, 21(1), 54-71. doi:10.5172/ser.2014.21.1.54

Mijatovic I. (2014), *The Need for Standardization in SMEs Networks,* „Management” (1820-0222), (73), 35-40. doi:10.7595/management.fon.2014.0028

Ojasalo J. (2012), *Challenges of Innovation Networks: Empirical Findings,* „International Journal Of Management Cases”, 14(4), 6-17

Oliver R.L., Black J.A. (2011), *Micro-Business Hierarchies, Strategic Intangible Resources & Performance,* „Journal Of Marketing Development & Competitiveness”, 5(5), 9-28.

Opara E.U., Soluade O.A. (2013), *Effect of Virtualization on Enterprise Network, Server/Desktop Systems on Small and Mid-Size Businesses (SMB),* „Journal Of International Technology & Information Management”, 22(2), 35-48.

Pomar Fernández S., Rangel Magdaleno J., Franco Zesati R. (2014), *La influencia de las barreras a la innovación que limitan la competitividad y el crecimiento de las PYMES manufactureras,* „Administración Y Organizaciones”, 17(33).

Rodríguez-Ponce E., Pedraja-Rejas L., Delgado M., Rodríguez-Ponce J. (2010), *Gestión del Conocimiento, Liderazgo, Diseño e Implementación de La Estrategia: Un Estudio Empírico en Pequeñas y Medianas Empresas*. (Spanish), „INGENIARE – Revista Chilena De Ingeniería”, 18(3), 373-382.

Rogerson C. (2008), *Tracking SMME Development in South Africa: Issues of Finance, Training and the Regulatory Environment*, „Urban Forum”, 19(1), 61-81. doi:10.1007/s12132-008-9025-x.

Saavedra García M.L. (2012), *Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana*. (Spanish), „Pensamiento & Gestión”, (33), 93-124.

Saavedra M., Tapia B. (2012), *El Entorno Sociocultural y la Competitividad de la PYME en México*, „Panorama Socioeconómico”, 30, (44), 4 -24.

Sepúlveda Ch. J.D., Meriño S.L.I., Del Río C. J.L., García A. (2010), *Metodología para la Evaluación del Potencial Competitivo en Pequeñas y Medianas Empresas Basado en el Esquema de Capacidades Internas*. (Spanish), „Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)”, 3(1), 97-107.

Soo-Young S, Won-Woo P, Hyoun Sook L. (2015), *What Makes Small- And Medium-Sized Enterprises Promote Organizational Creativity: The Contingency Perspective*. „Social Behavior & Personality: An International Journal [serial online]”. January 2013;41(1):71-82. Available from: Academic Search Complete, Ipswich, MA. Accessed June 9, 2015.

Stincelli E., Baghurst T. (2014), *A Grounded Theory Exploration of Informal Leadership Qualities as Perceived by Employees and Managers in Small Organizations*, „International Journal Of Business Management & Economic Research”, 5(1), 1-8.

Tesfayohannes M. (2012), *Issues with Introducing Generic Optimization Models into SMES in Subsaharan Africa*, „Global Journal Of Business Research” (GJBR), 6(5), 119-130.

Vanegas G., Botero C., Restrepo J. A. (2014), *Una aproximación mediante lógica difusa al análisis de la competitividad empresarial*, “Administración Y Organizaciones”, 17(33), 9-32.

Votoupalova M., Toulouva M., Kubickova L. (2015), *The specifics of internationalization process of Czech SMEs with the focus on strategies used in foreign markets*, “International Journal Of Management Cases”, 17(1), 20-34.

Izabela Kołodkiewicz*

Akademia Leona Koźmińskiego

Marta Wojtyra**

Akademia Leona Koźmińskiego

Firmy rodzinne w Polsce. Co już wiemy, a czego jeszcze chcielibyśmy się dowiedzieć? Przegląd wyników badań

Family Firms in Poland. What We Know, and What More We Would Like to Know. Review of Research Findings

Abstract: The purpose of this article is to attempt an inventory of knowledge on the subject of Polish family firms, which was created by the participants of the 'Family Businesses' Scientific Conference organized by University of Social Sciences in Łódź. The results from the analysis made herein indicate: the main fields of Polish family firms studies, research trends, research methods and techniques used by participants of the conference as well as uncharted territories i.e. the fields of study which have not been investigated yet enough, but whose exploration may be essential to understand processes and phenomena occurring in national family firms.

Key-words: family firms, fields of Polish family firms studies, research methods and techniques

* izabela@kozminski.edu.pl

** mwojtyra@kozminski.edu.pl

Wstęp

Podstawową cechą sektora firm rodzinnych w Polsce jest młody wiek większości podmiotów go tworzących. Siłą napędową ich tworzenia były regulacje prawne ułatwiające podejmowanie i prowadzenie działalności gospodarczej, które jako tzw. Ustawa Wilczka zostały wdrożone w 1988 r., a w latach 90. XX w. przechodziły kolejne nowelizacje. Okres transformacji gospodarczej, który się wtedy rozpoczął, miał również istotny wpływ na wzrost liczby firm rodzinnych w polskich uwarunkowaniach. Aktualnie populację polskich firm rodzinnych ocenia się na 60%, a ich udział w tworzeniu PKB na 40% [Lewandowska (red.) 2013, s. 1]. Warto też podkreślić, że wśród nich, obok przedstawicieli sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), znajdują się duże podmioty, tj. Solaris, Mokate, Ochnik, z których część wybrała ścieżkę rozwoju poprzez giełdę (np. Enel-Med).

Obecnie nikogo już nie trzeba przekonywać, że polskie firmy rodzinne stanowią interesujący przedmiot badań, jednak jeszcze niespełna 10 lat temu firmy te w niewielkim zakresie przyciągały uwagę krajowych badaczy. Przeprowadzona w 2007 r. przez jedną ze współauterek analiza dorobku badawczego z tego obszaru – zgromadzonego w latach 1997–2007 i obejmującego kluczowe polskie czasopisma, jak „Organizacja i Kierowanie”, „Przegląd Organizacji” oraz monografie naukowe – ujawniła jego nikłość [Kołodkiewicz 2007]. W badanym okresie (tj. w latach 1997–2007) w kwartalniku „Organizacja i Kierowanie” nie ukazał się żaden artykuł dotyczący przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce, natomiast w „Przeglądzie Organizacji” zostały opublikowane (w 2006 r.) jedynie dwa artykuły poświęcone tego typu podmiotom¹. Ponadto do 2007 r. ukazały się zaledwie trzy opracowania monograficzne: *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój* [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004], *Organizacja a rodzina. Więzy rodzinne w życiu gospodarczym* [Sułkowski Ł. 2004] oraz *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce* [Sułkowski 2005].

Dziś sytuacja jest diametralnie różna. Z każdym rokiem liczba publikacji poświęconych polskim firmom rodzinnym rośnie, dzięki czemu powiększa się też nasza wiedza na ten temat. Coraz liczniej ukazują się monografie naukowe [np. Kołodkiewicz

1 Sułkowski Ł. (2006), *Charakterystyka zarządzania biznesami rodzinnymi – wnioski z badań*, „Przegląd Organizacji”, nr 5, ss. 10-14 – ze względu na fakt, że artykuł ten prezentował wyniki badań, które stanowiły podsumowanie wyników zaprezentowanych w monografii: Sułkowski Ł. (red.) (2005), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, za podstawę do analizy została przyjęta monografia; Lipiec J. (2006), *Przedsiębiorczość rodzinna – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji”, nr 12, ss. 29-33 – w tym przypadku jako źródło materiału do analizy posłużył artykuł: Lipiec J. (2006), *Polski przedsiębiorca rodzinny – wyniki badań*; <http://www.biznesrodzinny.pl/02-luty2006/03.html> [11.04.2007].

2015; Safin, Pluta, Pabjan 2014; Więcek-Janka 2013; Surdej, Wach 2010; Sułkowski, Marjański 2009] oraz artykuły prezentujące wyniki badań. Do budowania wiedzy na temat polskich firm rodzinnych przyczyniają się też uczestnicy konferencji poświęconej firmom rodzinnym, która od 2011 r. organizowana jest przez Społeczną Akademię Nauk w Łodzi (konferencja SAN dalej określana jest jako Konferencja). Bogaty materiał konferencyjny, na który składa się 360 artykułów, został opublikowany w czasopiśmie pt.: „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”. Wyrósł on z ciekawego wyzwania naukowego zorientowanego na identyfikację kluczowych kierunków badań, których celem było poznanie fenomenu firm rodzinnych w Polsce. Celem poniższego artykułu jest podjęcie próby inwentaryzacji informacji (zebranych do tej pory przez uczestników Konferencji) na temat polskich firm rodzinnych. Ważnym wyzwaniem, obok zidentyfikowania głównych obszarów i trendów badań, jest również wskazanie „białych plam”, tj. tych obszarów, o których wciąż jeszcze mało wiemy, a których poznanie może być istotne dla zrozumienia procesów i zjawisk zachodzących w krajowych firmach rodzinnych. Dzisiaj nie trzeba już nikogo przekonywać, że firmy rodzinne są ważnym aktorem polskiej gospodarki, a wiedza o nich i ich potrzebach jest kluczowa dla opracowania propozycji wsparcia ich dalszego, długoterminowego rozwoju.

Metodyka badań

Przeprowadzone na potrzeby artykułu badania mają charakter analizy źródeł wtórnych w postaci artykułów opublikowanych w czasopiśmie pt.: „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” w latach 2011–2015. Stanowią one dorobek dotychczasowych pięciu edycji konferencji poświęconych firmom rodzinnym, zorganizowanych w tym okresie przez Społeczną Akademię Nauk w Łodzi (SAN). Podstawowym kryterium doboru artykułu do próby badawczej była prezentacja wyników badań empirycznych, których głównym podmiotem były polskie firmy rodzinne. W pierwszej fazie tworzenia próby zostały więc uwzględnione wszystkie artykuły prezentujące wyniki badań empirycznych. Próba objęła 118 artykułów. Kolejnym krokiem było podzielenie artykułów z punktu widzenia badanych zagadnień. W wyniku tych działań zostały wyodrębnione cztery grupy tematyczne, które prezentuje tabela 1 wraz z liczbą artykułów zakwalifikowanych do danej grupy. Jednocześnie miała miejsce identyfikacja wykorzystanych metod badawczych. Do dalszej analizy wybrano tylko te artykuły, które zawierały precyzyjny opis założeń prowadzonych badań (w tym: celu pracy, kryteriów doboru do próby i jej wielkości) oraz prezentowały wyniki badań dotyczących przede wszystkim

firm rodzinnych (firmy rodzinne były głównym podmiotem badań). Istotnym kryterium doboru artykułu do próby była również możliwość zakwalifikowania go do wyróżnionego bloku tematycznego. W sumie końcowa próba objęła 52 artykuły².

Celem przeprowadzonej analizy była nie tylko identyfikacja głównych obszarów badań, ale też poznanie elementów, które wzbudzały szczególną uwagę badaczy. Na podstawie otrzymanych wyników badań została zbudowana mapa wiedzy na temat firm rodzinnych działających w Polsce. Jej zbudowanie stanowi nie tylko swoiste podsumowanie dorobku polskich badaczy firm rodzinnych, którzy od 2011 spotykają się raz do roku w Łodzi na organizowanych przez SAN konferencjach poświęconych wyłącznie firmom rodzinnym. Dużym wyzwaniem było również zidentyfikowanie „białych plam”, których wyeliminowanie pozwoli na lepsze poznanie procesów i zjawisk zachodzących w polskich firmach rodzinnych.

Firma rodzinna w Polsce – przegląd wyników badań

Na podstawie danych zawartych w tabeli 1 można stwierdzić, że uwaga badaczy koncentrowała się na czterech głównych obszarach, takich jak sukcesja, interesariusze firmy rodzinnej i budowa relacji z nimi, rozwój firmy rodzinnej i czynniki go warunkujące oraz finansowanie działalności firmy. W poniższym punkcie zostaną przedstawione kluczowe obserwacje badawcze dotyczące powyższych sfer.

² W przeprowadzonej analizie nie zostały uwzględnione artykuły, które prezentowały wyniki badań, ale nie wpisywały się w wyróżnione główne bloki tematyczne.

Tabela 1. Firmy rodzinne w Polsce – główne obszary badawcze oraz metody i techniki badań

Obszar badawczy	Podobszary	Metody i techniki badań	Liczba artykułów
Sukcesja w firmie rodzinnej	<ul style="list-style-type: none"> - ocena stanu przygotowania badanych firm rodzinnych do sukcesji - identyfikacja realizowanych strategii sukcesji - kluczowe bariery oraz potencjalne korzyści związane z procesem sukcesji 	Zogniskowany wywiad grupowy, badanie ankietowe, statystyki opisowe, wywiad swobodny i kwestionariuszowy, wywiad ekspercki, badanie ilościowe CAPI, studium przypadku, obserwacje, jakościowy warsztat diagnostyczny, sondaż diagnostyczny	10
Firma rodzinna i jej interesariusze oraz budowa relacji z nimi	<p>Kluczowi interesariusze firmy rodzinnej:</p> <ul style="list-style-type: none"> - pracownicy - klienci - instytucje finansowe - konkurenci - doradcy - instytucje z sektora B+R - lokalne społeczności <ul style="list-style-type: none"> - proces komunikacji firmy rodzinnej z jej otoczeniem - budowanie przewagi konkurencyjnej przez firmy rodzinne - budowa potencjału innowacyjnego 	Badanie sondażowe, badanie ankietowe, analiza porównawcza, wywiad skategoryzowany, statystyki ilościowe i opisowe	19
Rozwój firmy rodzinnej	<ul style="list-style-type: none"> - tendencje rozwojowe firm rodzinnych - czynniki sukcesu firm rodzinnych - strategie rozwoju firm rodzinnych - internacjonalizacja firm rodzinnych 	Badania dwuetapowe, analiza statystyczna, badanie ankietowe (przeprowadzone mailowo i telefonicznie), obserwacja uczestnicząca, badanie eksperckie, wywiad indywidualny i grupowy, studium przypadku	14
Finansowanie działalności firmy rodzinnej	<ul style="list-style-type: none"> - źródła finansowania działalności firm rodzinnych - bariery finansowe napotymane przez firmy rodzinne - kondycja finansowa firm rodzinnych i struktura ich kapitału 	Badania ankietowe, analiza statystyczna i opisowa, badanie panelowe, wywiady telefoniczne i osobiste	9

Źródło: Opracowanie własne.

Sukcesja w firmie rodzinnej

Do kluczowych wyzwań, z jakimi każda firma rodzinna musi się zmierzyć, należy bez wątpienia transfer wiedzy, władzy oraz własności firmy rodzinnej z pokolenia na pokolenie. Sfery, w jakich on się odbywa, należą do szczególnie wrażliwych, a potencjalne błędy popełnione w tym procesie mogą mieć katastrofalne skutki nie tylko dla firmy rodzinnej, ale też dla samej rodziny. W przypadku polskich przedsiębiorstw rodzinnych o wysokim poziomie złożoności sukcesji decyduje brak wcześniejszych doświadczeń w tym obszarze. Ze względu na polskie uwarunkowania większość polskich firm rodzinnych stoi dopiero w przededniu pierwszej zmiany pokoleniowej, w czasie której drugie pokolenie stopniowo będzie zastępować pierwsze. I dopiero ten proces przyniesie pierwsze doświadczenia, z których będą mogły już korzystać kolejne pokolenia, jak również nowo tworzone firmy rodzinne. Waga tego procesu, a szczególnie jego potencjalne konsekwencje dla firmy rodzinnej, rodziny właścicieli, ale też i całej polskiej gospodarki nie podlega dyskusji. Znalazło to też odzwierciedlenie w badaniach uczestników Konferencji. Sukcesja należała do obszarów zdecydowanie przyciągających ich zainteresowanie. Do kluczowych wyzwań badawczych, jakich się podjęli, należała ocena stanu przygotowania badanych firm rodzinnych do sukcesji [np. Lewandowska 2014; Pawlak 2014; Masny-Dawidowicz 2014; Roszko-Wójtowicz 2013a; Orzechowska, Rybicka 2013], próba identyfikacji realizowanych strategii sukcesji [np. Safin, Pluta 2014], jak również identyfikacja kluczowych barier oraz potencjalnych korzyści związanych z tym procesem [np. Więcek-Janka 2015; Roszko-Wójtowicz 2013b; Lewandowska, Hadryś-Nowak 2012].

Obraz, jaki wyłania się z otrzymanych wyników badań, potwierdza, że transfer własności oraz władzy z pokolenia na pokolenie stanowi bardzo złożone wyzwanie. Dotychczasowe doświadczenia badanych firm rodzinnych w tym obszarze napawają jednak niepokojem. Wyniki badań ujawniają bowiem praktyczny brak ich przygotowania do zmierzenia się z sukcesją. Na przykład w grupie 131 firm rodzinnych, badanych przez Roszko-Wójtowicz, zdecydowana większość nie podjęła jeszcze działań związanych z nadchodzącą zmianą pokoleń. Zaniepokojenie może też wzbudzać fakt, że te aktywności, które są podejmowane, mają charakter nieformalny i intuicyjny [Roszko-Wójtowicz 2013a]. Podobne obserwacje badawcze zgromadziła Lewandowska [2014]. Jej wyniki badań wskazują, że badane przedsiębiorstwa rodzinne w większości były na etapie planowania wstępnych rozmów o procesie sukcesji. Co ciekawe, badani nestorzy oraz potencjalni sukcesorzy różnili się w ocenie zaawansowania etapu zmiany międzypokoleniowej [Lewandowska 2014]. Podjęta zaś próba

zgłębienia tego procesu ujawniła, że z podstawowych ośmiu zasad sukcesji badane przedsiębiorstwa realizowały głównie takie zasady, jak: dziedziczenie ewolucyjne, wykształcenie oraz doświadczenie następcy [Pawlak 2014]. Nacisk na nabywanie wiedzy specjalistycznej, jak również zdobywanie wiedzy praktycznej, można było m.in. zaobserwować wśród potencjalnych sukcesorów badanych rodzinnych biur księgowych działających na terenie Warszawy i okolic [Orzechowska, Rybicka 2013]. Z kolei takie zasady, jak planowanie sukcesji i miejsca w przedsiębiorstwie dla osoby przekazującej władzę oraz dopuszczenie do procesu sukcesji osoby spoza rodziny praktycznie nie zostały dostrzeżone w badanej grupie rodzinnych przedsiębiorstw [Pawlak 2014].

Identyfikacja typów potencjalnych strategii zmiany międzypokoleniowej ujawniła z kolei, że wśród badanych przedsiębiorstw rodzinnych dominowała postawa braku zdecydowania, czyli niewykluczania różnych opcji strategicznych, jak: strategia trwania (dryf strategiczny), strategia rozwoju poprzez sukcesję wewnętrzną, strategia rozwoju poprzez sukcesję zewnętrzną oraz strategia diametralnej zmiany [Safin, Pluta 2014]. Dotychczasowa strategia sukcesyjna była też zwykle prowadzona bez szerszego kontekstu strategicznego. Badani przedsiębiorcy postrzegali proces sukcesyjny raczej w kategoriach doraźnych niż strategicznych. Można, więc przyjąć, że jedną z popularniejszych wśród badanych strategii była strategia odsuwania w czasie. Badani przedstawiciele firm rodzinnych nie dostrzegali też związku pomiędzy strategią rozwojową a strategią sukcesyjną [Safin, Pluta 2014]. Jednym z wyjaśnień tego faktu może być większa koncentracja właścicieli firm rodzinnych na zagadnieniach prorodzinnych zamiast proprzedsiębiorczych. Badani przez Roszko-Wójtowicz właściciele firm rodzinnych za najważniejsze w planie sukcesji uznali zagadnienia dotyczące rodziny, właściciela oraz spadkobiercy. Samo przedsiębiorstwo w tym procesie było słabo dostrzegane [Roszko-Wójtowicz 2013b].

Zarysowany powyżej stan działań na rzecz przeprowadzenia zmiany generacyjnej w badanych firmach rodzinnych można podsumować jako mało optymistyczny. O ocenie niskiego stanu zaawansowania na rzecz działań sukcesyjnych w badanych firmach rodzinnych decyduje brak ich formalizacji w postaci planu sukcesji, wysoki poziom ich intuicyjności, a przede wszystkim często stosowana strategia odsuwania w czasie („syndrom przekładania jej na później”), która to przede wszystkim podnosi ryzyko zakończenia sukcesji porażką. Diagnoza przyczyn leżących u podstaw obserwowanych zachowań badanych przedsiębiorstw rodzinnych wskazuje, że za kluczowe z nich należy uznać:

Lęk/obawę potencjalnego sukcesora przed [Więcek-Janka 2015;Lewandowska, Hadryś-Nowak 2012]:

- odpowiedzialnością,
- krytyką zarówno ze strony rodziców, nestora, jak i pracowników firmy,
- konkurencją, rozumianą jako konkurencja wewnątrz rodziny, jak i konkurencja rynkowa,
- zawiedzeniem, że nie podołają obowiązkom, nie sprostają wymaganiom,
- porównywaniem z rodzicami.

Lęk/obawę nestora można natomiast zawrzeć w poniższych pytaniach [Lewandowska, Hadryś-Nowak, 2012]:

- Czy następcy sobie „poradzą”/nie „zmarują” dotychczasowego dorobku rodziny?
- Czy potencjalni sukcesorzy będą chcieli skorzystać z doświadczeń odchodzących, i czy w ogóle będą chcieli wejść do firmy?

Obok obaw czy lęków związanych z transferem międzypokoleniowym badani przedstawiciele firm rodzinnych wiązali z nim również oczekiwania dotyczące zachowania rodzinnej tradycji, kontynuacji pokoleniowej oraz wzajemnej pomocy [Lewandowska, Hadryś-Nowak 2012]. Jeżeli zaś chodzi o wyzwania związane z transferem władzy i własności przedsiębiorstwa rodzinnego, jakie dostrzegali badani przedsiębiorcy, i które ich zdaniem powinny się znaleźć w planie sukcesji, to za takie uznali określenie m.in.:

- profilu potencjalnego sukcesora,
- sposobu i czasu przejęcia firmy przez sukcesora oraz
- znalezienie odpowiedniego spadkobiercy wśród najbliższych członków rodziny [Roszko-Wójtowicz 2013b].

Warto w tym miejscu dodać, że część badanych przedstawicieli firm rodzinnych wyrażała przekonanie, że dzieci powinny mieć możliwość decydowania o swoich zawodowych losach, a praca w firmie rodzinnej powinna być jedynie jedną z opcji [Masny-Dawidowicz 2014]. Pewnym optymizmem może też napawać fakt deklarowania przez badanych przedstawicieli firm rodzinnych chęci do poszerzenia wiedzy z zakresu przeprowadzania sukcesji. Tak między innymi zadeklarowali badani właściciele rodzinnych biur rachunkowych [Orzechowska, Rybicka 2013].

Firma rodzinna i jej interesariusze oraz budowa relacji z nimi

Interesującym aspektem prowadzonych w Polsce badań, stanowiących 5 letni dorobek Konferencji, było podjęcie próby identyfikacji jej interesariuszy oraz określenie czynników warunkujących współpracę między nimi, a przynajmniej z częścią z nich. W centrum uwagi badaczy znalazły się takie grupy interesariuszy, jak: pracownicy [np. Bieńkowska 2015; Kubica, Szarucki 2015; Brzeziński 2014; Przybyła 2014; Adamska 2013], klienci [np. Stopczyński 2015; Lewandowska, Hadryś-Nowak 2013], instytucje finansowe w postaci banków [np. Stefański 2014], konkurenci [np. Żelazko 2015; Lemańska-Majdzik 2013; Pypłacz 2012] oraz doradcy [Stawasz 2015] i instytucje badawczo rozwojowe [Sosińska-Wit 2014]. Zainteresowanie budziły także działania firm rodzinnych na rzecz lokalnych społeczności [np. Chudy 2012; Chudy, Gostkowska-Dźwig 2011], jak również działania obliczone na wzrost innowacyjności [np. Janczewska 2015; Niklewicz-Pijacka 2015; Gałązka 2014; Sosińska-Wit 2013].

Badacze poszukiwali też odpowiedzi na pytanie, czy samo „otoczenie” dostrzega firmy rodzinne, czy jego aktorzy są świadomi ich obecności, jak również specyfiki wynikającej z wartości leżących u podstaw działania tych organizacji, tj. wartości rodzinnych, tradycji czy długoterminowego horyzontu istnienia. Odpowiedź na pytanie jest raczej twierdząca, co nie oznacza jednak, że zawsze świadomość istnienia firm rodzinnych przekładała się na praktykę działania zewnętrznych interesariuszy. Na przykład analiza oferty kredytowej badanych banków ujawniła brak wyróżnienia przedsiębiorstw rodzinnych jako oddzielnej grupy klientów, którym oferuje się inny zestaw produktów kredytowych, uwzględniających ich specyfikę. Uczestniczący w badaniu pracownicy banków byli natomiast świadomi ich specyficznych cech, które potencjalnie mogłyby zaważyć na decyzji kredytowej dla firmy rodzinnej. Zaliczyli do nich, m.in.: konserwatyzm w zarządzaniu, tradycję, reputację, większy udział kapitałów własnych, niższą rentowność, jakość obsługi klienta, nepotyzm oraz niższy poziom dywersyfikacji działalności (potencjalne źródła ryzyka/ocena ryzyka) [Stefański 2014]. Podobnie firmę rodzinną postrzegali uczestnicy badań Lewandowskiej i Hadryś-Nowak [2013], wskazując przy tym, że „rodzinnność” firmy może też stanowić atut dla jej klientów. Powinna więc być ona wykorzystywana w procesie komunikacji z partnerami oraz odbiorcami firmy. Podobnie jednak jak w przypadku banków, traktowanie firm rodzinnych jako odrębnego gospodarczego bytu, nie znalazło odzwierciedlenia w praktyce działania badanych respondentów, m.in. w ich decyzjach zakupowych. Nabywając produkt czy usługę nie zwracali uwagi na to kto jej jest dostawcą – czy fir-

ma rodzinna, czy też nie [Lewandowska, Hadryś-Nowak 2013, s. 183]. W tym miejscu warto też dodać, że firmy rodzinne są świadome wagi swojej „rodzinności” w budowaniu rynkowej pozycji. Na przykład badane przez B. Żelazko [2015] firmy rodzinne działające w branży kosmetycznej wykorzystywały wartości rodzinne w procesie budowy marki. Jej zdaniem „Rękojmią jakości i autentyczności wskazywanych w reklamie walorów oferowanego kosmetyku jest bowiem honor właściciela marki i zarazem właściciela firmy, który niejednokrotnie sygnuje markę swoim nazwiskiem” [Żelazko 2015, s. 44].

Z powyższych rozważań wynika, że polskie firmy rodzinne, jako odrębne, charakteryzujące się swoistą specyfiką bytu gospodarcze, są dostrzegane przez różnych aktorów ich otoczenia zewnętrznego. Bez wątplenia jest to dobra wiadomość, bo trzeba pamiętać, że są to wciąż stosunkowo młode podmioty, którym udało się już zdobyć swoje miejsce w polskiej gospodarce. W tym miejscu pojawia się jednak pytanie, jakie działania podejmują firmy rodzinne, aby zaistnieć w świadomości ich zewnętrznych interesariuszy. Niestety w pięcioletnim dorobku Konferencji kwestia ta nie wzbudziła zainteresowania badaczy. Można znaleźć jedynie dwa artykuły, które podejmują wysiłek poznania aktywności firm rodzinnych w tym zakresie. Wyniki zaprezentowanych w nich badań nie napawają jednak optymizmem. Na ich podstawie można stwierdzić, że badane przedsiębiorstwa rodzinne nie wykazują zbyt dużej aktywności w tej sferze. Zaczynają jednakże dostrzegać potrzebę analizy otoczenia, co w praktyce przekłada się na coraz większe zainteresowanie pozyskaniem danych spoza przedsiębiorstwa, szczególnie tych dotyczących działalności innych podmiotów, a także ogólnych warunków gospodarczych. Istotną jednak barierą dla tych działań są wysokie koszty implementacji rozwiązań technologii informacyjnych. Zdaniem P. Pyplacz przedsiębiorstwa rodzinne w zakresie zarządzania informacją nie wyróżniają się też na tle całego sektora MŚP [Pyplacz 2012].

Z punktu widzenia omijania barier kosztowych pewnym rozwiązaniem w procesie komunikacji firm rodzinnych z rynkiem i jego uczestnikami wydają się media społecznościowe. Niestety jak pokazują wyniki badań B. Stopczyńskiego [2015], potencjał Facebooka jako nowoczesnego kanału komunikacji był w niewielkim stopniu eksploatowany w badanych przez niego firmach rodzinnych. Facebook wykorzystywano stosunkowo rzadko, głównie do jednokierunkowej komunikacji w formie reklamy. Prowadzony z otoczeniem monolog nie sprzyja jednak interakcjom umożliwiającym poznawanie otoczenia oraz budowie trwałych relacji z jego uczestnikami [Stopczyński 2015]. Zaobserwowany w badaniu konserwatyzm firm rodzinnych potwierdza

jednocześnie wskazywany powyżej konserwatywny styl zarządzania obecny w tego typu podmiotach.

W kontekście poznawania aktywności firm rodzinnych z perspektywy budowy relacji ze swoim otoczeniem interesujący aspekt tworzą działania na rzecz budowy pozycji konkurencyjnej. Bazując na doświadczeniach śląskich firm rodzinnych, działających w sektorze firm mikro i małych, można stwierdzić, że do najpopularniejszych sposobów budowania przez nie przewagi konkurencyjnej należy minimalizacja kosztów działalności oraz rozszerzanie oferty produktów i usług [Lemańska-Majdzik 2013]. Z kolei duże firmy rodzinne zorientowane są raczej na implementację strategii dyferencjacji. I tak na przykład, badane cztery rodzinne firmy z branży kosmetycznej realizują ją poprzez budowanie zaufania do marki i umiejętne wykorzystanie kapitału wynikającego z pozyskanego zaufania [Żelazko 2015].

W tym miejscu pojawia się kolejne ważne pytanie – w jakim zakresie polskie firmy rodzinne budując swoją pozycję na rynku, współpracują z innymi aktorami swojego otoczenia. Do takich kluczowych aktorów można bez wątpienia zaliczyć doradców oraz instytucje działające w sektorze B+R. Otrzymane wyniki badań wskazują, że zakres tej współpracy nie jest zbyt szeroki. Na przykład korzystanie z usług doradczych nie było szczególnie popularne w grupie mikroprzedsiębiorstw rodzinnych badanych przez E. Stawaszę [2015]. Większość uczestników jego badań nie korzystała w ogóle z tego typu wsparcia. Czynniki decydującymi o tym były, m.in.: zbyt wysokie koszty usług, brak czasu na współpracę z usługodawcami oraz brak informacji o oferowanych usługach doradczych. Za ważną barierę należy też uznać przekonanie badanych przedsiębiorców rodzinnych o słabej przydatności tego rodzaju usług. U jego podstaw leżało smodne przeświadczenie o posiadaniu wystarczającej wiedzy pozwalającej na samodzielne rozwiązywanie problemów z zakresu zarządzania (u 1/2 badanych) [Stawasz 2015]. Interującym zaś wnioskiem wynikającym z tych badań była obserwacja, że kluczowym czynnikiem decydującym o podjęciu współpracy z doradcą jest poziom wiedzy osób zarządzających przedsiębiorstwem [Stawasz 2015].

Do optymizmu nie skłaniają też wyniki badań M. Sosińskiej-Wit [2014] wskazujące, że badane przez nią firmy rodzinne z sektora MŚP, działające na terenie województwa lubelskiego, w słabszym stopniu współpracują z sektorem B+R niż ich nierodzinni odpowiednicy [Sosińska-Wit 2014]. Brak współpracy z ośrodkami badawczo rozwojowymi może stanowić barierę dla aktywności firm rodzinnych w zakresie innowacji. Dotychczasowe wyniki badań dotyczące innowacyjności badanych organizacji potwierdzają, że sfera ta stanowi ważne, ale charakteryzujące się dużym poziomem

trudności wyzwanie. Podstawowa trudność wiąże się z ograniczeniem zasobów finansowych [Gałązka 2014; Sosińska-Wit 2013]. Mimo tych ograniczeń badane firmy rodzinne podejmowały innowacyjne działania. Ich innowacyjna aktywność przejawiała się głównie w innowacjach produktowych, technologicznych oraz organizacyjnych [Gałązka 2014; Sosińska-Wit 2013]. Z badań przeprowadzonych na grupie 9 znanych polskich firm rodzinnych wynika między innymi, że ich aktywność innowacyjna koncentrowała się głównie na uzyskiwaniu coraz większej liczby patentów na swoje wynalazki oraz na zgłaszaniu znaków towarowych [Niklewicz-Pijaczyńska 2015].

Identyfikując zaś czynniki odpowiedzialne za kształtowanie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw rodzinnych, za kluczowe uznano: wiedzę praktyczną, doświadczenie, wiedzę przekazywaną w ramach rodziny. Jako ważne źródła wiedzy i informacji, które mogą stymulować rozwój potencjału innowacyjnego w firmie rodzinnej, traktuje się też: źródła pierwotne, obserwacje, konsultacje oraz udział w konferencjach, targach i projektach [Janczewska 2015].

Na koniec podsumowania pięcioletniego dorobku Konferencji w zakresie wiedzy o relacjach polskich firm rodzinnych z ich zewnętrznymi interesariuszami, należy jeszcze omówić aktywność w sferze społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Ten obszar, podobnie jak poprzednie, również został potraktowany wycinkowo. Otrzymane do tej pory wyniki badań wskazują, że podjęcie działań w sferze CSR przez badane firmy rodzinne jest przede wszystkim postrzegane z perspektywy kosztów, szczególnie dla małych przedsiębiorstw [Chudy 2012]. Nie oznacza to jednak, że firmy rodzinne ich nie podejmują. Na przykład w sferze ochrony środowiska badane podmioty podejmowały działania na rzecz uporządkowania gospodarki odpadami na terenie zakładu oraz ograniczenia emisji substancji szkodliwych do atmosfery [Chudy, Gostkowska-Dźwig 2011]. Warto też podkreślić, że badane firmy rodzinne dostrzegały korzyści będące efektem podejmowania działań w zakresie CSR, do których m.in. zaliczyły budowę pozytywnego wizerunku oraz korzyści reklamowe [Chudy 2012].

Do kluczowych wewnętrznych interesariuszy firmy rodzinnej bez wątpienia należy rodzina właścicieli oraz jej pracownicy – zarówno powiązani z rodziną, jak i spoza niej. Nikogo też nie trzeba przekonywać, że pracownicy firmy rodzinnej mogą być współtwórcą odnoszonych przez nią sukcesów, ale też mogą być odpowiedzialni za jej porażki. Świadomość ich znaczenia powinna ukierunkowywać działania właściciela firmy rodzinnej na rzecz wzrostu ich zadowolenia oraz satysfakcji. Szczególnie są one istotne w przypadku pracowników spoza rodziny. Wzrost tych odczuć powinien

przekładać się na ich lojalność i zaangażowanie, co w efekcie powinno znaleźć odzwierciedlenie we wzroście jakości i wydajności pracy [Adamska 2013]. Identyfikacja celów i oczekiwań pracowników należy więc do kluczowych zadań, z jakimi zarządzający przedsiębiorstwem rodzinnym powinni się zmierzyć. Z badań z kolei wynika, że oczekiwania pracownicze w firmach rodzinnych w pierwszej kolejności sprowadzają się do korzyści finansowych, określonych jako satysfakcjonujące wynagrodzenie [np. Kubica, Szarucki 2015; Brzeziński 2014].

Zarządzający firmą rodzinną powinni być również świadomi, że pracownicy przynależący i nieprzynależący do rodziny różnią się w postrzeganiu firmy rodzinnej. Do sfer, w których zostały zaobserwowane różnice należą m.in.: zaufanie, konflikty, nepotyzm oraz atmosfera w firmie. Podkreślić też należy, że wady wynikające z rodzinności firmy były przede wszystkim dostrzegane przez pracowników niespokrewnionych z rodziną właścicieli [Przybyła 2014].

Analiza dorobku badawczego Konferencji ujawnia również mieszane odczucia pracowników dotyczące zatrudnienia w firmie rodzinnej. Z jednej strony firmy rodzinne jako pracodawcy postrzegane są przez pryzmat rodzinnej atmosfery sprzyjającej zaangażowaniu się pracowników w pracę [Rybak 2015], z drugiej jednak strony 75% respondentów – studentów pochodzących z rodzin, gdzie przynajmniej jeden z rodziców prowadzi działalność gospodarczą – zadeklarowało brak chęci podjęcia pracy w przedsiębiorstwie rodzinnym [Bieńkowska 2015].

Rozwój firmy rodzinnej i czynniki go warunkujące

Ze względu na funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych w dynamicznym środowisku konkurencyjnym niezmiernie ważnym obszarem badań stają się działania na rzecz zapewnienia tym organizacjom stabilnego rozwoju. Badania stanowiące pięcioletni dorobek Konferencji w tym zakresie można podzielić na te, które pozwalają: ustalić tendencje rozwojowe polskich firm rodzinnych, wyodrębnić czynniki decydujące o ich sukcesie oraz określić ich strategię rozwoju.

Polskie firmy rodzinne notowane na giełdzie NewConnect według badań przeprowadzonych przez Popczyk [2013a] działają we wszystkich sektorach, które charakteryzują się wysoką dynamiką wzrostu. Oznacza to, że podejmują one z sukcesem działania zorientowane na przyspieszony rozwój firmy. Specyfika firm notowanych na giełdzie nie pozwala jednak w pełni odnieść wyników tych badań do całej populacji małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Dlatego też konieczne są dalsze badania

w zakresie działalności rozwojowej przedsiębiorstw spoza NewConnect. Taką próbę podjęła m.in. Roszko-Wójtowicz [2014], która oceniała fazę cyklu życia badanych przedsiębiorstw rodzinnych. Według autorki większość z nich znajduje się w fazie wzrostu lub dojrzałości. W pierwszej fazie znajdują się firmy będące w rękach pierwszego pokolenia, a w drugiej firmy wielopokoleniowe. Badania wykazały, że pierwsze z nich ze względu na początki działalności ponosiły w analizowanym okresie duże wydatki na inwestycje. Firmy wielopokoleniowe natomiast odnotowywały już efekty działań podjętych w fazie wzrostowej np. w postaci wzrostu zysku. Niemniej jednak w ich przypadku dostrzegalny był również wzrost oferty asortymentowej oraz inwestycji [Roszko-Wójtowicz 2014].

Wśród podstawowych czynników decydujących o sukcesie polskich przedsiębiorstw rodzinnych wymienić należy interesariuszy, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Za kluczowego wewnętrznego interesariusza wpływającego na odnoszony przez firmę rodzinną sukces została uznana rodzina właścicieli [Leszczewska 2011]. Pozytywny wpływ według badanych przedstawicieli firm rodzinnych był przypisywany m.in.: wspólnym dążeniom, poczuciu więzi i odpowiedzialności za losy przedsiębiorstwa [Więcek-Janka 2012]. Za czynnik sukcesu badani reprezentanci rodzinnych biznesów uznali również zatrudnianie bliskich krewnych. Zarówno tych reprezentujących starsze pokolenie, jak i młodsze [Lemańskiej-Majdzik 2014]. Na obu tych grupach bez wątplenia ciąży duża odpowiedzialność za kształtowanie sukcesu firmy. Podkreślić jednak należy, że skutecznej wymianie doświadczeń, pomysłów sprzyjają pozytywne relacje pomiędzy członkami rodziny właścicieli badanych firm rodzinnych [Leszczewska 2011].

W tym miejscu należy jeszcze dodać, że obok rodziny właścicieli, kluczowym twórcą sukcesu rodzinnego przedsiębiorstwa jest bez wątplenia osoba nim zarządzająca. Szczególnie ważne są jej kompetencje [Leszczewska 2011], doświadczenie [Lemańska-Majdzik 2014] oraz przedsiębiorcza postawa [Mizgajska 2015].

Kolejną grupą interesariuszy wewnętrznych, którzy jak już wskazywano powyżej, mogą mieć wpływ na osiągnięcia polskich firm rodzinnych, są ich pracownicy. Szczególnie ważny wkład w budowie długookresowego sukcesu przypisywany był przez badanych przedstawicieli firm rodzinnych wysoko wykwalifikowanym pracownikom [Mizgajska 2015; Leszczewska 2011]. Dostrzegali to m.in. badani przez Mizgajską [2015] przedsiębiorcy rodzinni, którzy deklarowali dbałość o swój personel i jego zaangażowanie. Działania te pozwalały im zachować najbardziej doświadczonych pracowników oraz uniknąć szkolenia nowych.

Obok wewnętrznych interesariuszy, ważnymi współautorami sukcesu firmy rodzinnej są również jej interesariusze zewnętrzni [Murphy, Tralier, Hill 1996; Page, Littrel 2002 w: Mizgajska 2015, s. 54]. W grupie tej szczególne znaczenie przypisywane jest odbiorcom i dostawcom [Leszczewska 2011]. Nie należy jednak zapominać o innych jeszcze jej interesariuszach. Na przykład dla rodzinnych biur pośredniczących w obrocie nieruchomości istotna jest także współpraca z konkurencją, czyli innymi pośrednikami na rynku nieruchomości [Lemańska-Majdzik 2014].

Na listę czynników warunkujących sukces firmy rodzinnej należy również wpisać: lokalizację [Lemańska-Majdzik 2014; Leszczewska 2011], unikalność oferty [Leszczewska 2011] oraz dobre wyniki ekonomiczno-finansowe [Mizgajska 2015].

Kolejnym ważnym zagadnieniem, tworzącym badawczy dorobek Konferencji, była identyfikacja strategii rozwoju firm rodzinnych, w tym określenie ich kluczowych założeń. Na przykład wyniki badań przeprowadzonych wśród śląskich przedsiębiorstw wskazują, że badane firmy rodzinne opierają swoje strategie głównie na minimalizacji kosztów, poszerzeniu swojej oferty produktowej oraz rozwoju nowego obszaru działalności [Lemańska-Majdzik 2013]. Warto jednak podkreślić, że w strategii przedsiębiorstw rodzinnych mogą pojawić się również odmienne elementy, takie jak „rodzinnosc”, która jak już wskazywano powyżej, może stanowić istotny atut dla klientów firmy [Lewandowska, Hadryś-Nowak 2013]. Niestety w badaniach stanowiących dorobek Konferencji wciąż brak badań, które pozwoliłyby przybliżyć naturę tego zjawiska. Warto też w tym miejscu dodać, że „rodzinnosc” może być również postrzegana jako słaba strona firmy rodzinnej. Z badań Leszczewskiej [2012] wynika m.in., że „rodzinnosc” może być traktowana jako przejaw braku profesjonalizmu [Leszczewska 2012].

Innym ważnym wyzwaniem strategicznym, z jakim firmy rodzinne muszą się zmierzyć, jest wchodzenie na rynki zagraniczne. Na przykładzie spółek notowanych na NewConnect w latach 2012–2013 można było zaobserwować, że bardziej zorientowane na umiędzynarodowienie swojej działalności były tego typu podmioty [Popczyk 2013b]. Wyniki badań dotyczące rodzinności firmy i jej przełożenia na działalność poza granicami kraju nie są jednak jednoznaczne. Badania Wach i Wojciechowskiego [2014] oraz Daszkiewicz [2014] nie potwierdziły z kolei hipotezy o pozytywnym wpływie „rodzinności” na internacjonalizację. Ważną rolę w tym procesie może też odgrywać wielkość firmy [Wach, Wojciechowski 2014] oraz chęć poszukiwania nowych rynków zbytu [Leszczewska, Zaniewska 2013].

Na koniec warto jeszcze dodać, że badane firmy rodzinne, które zdecydowały się na internacjonalizację, nie skupiały się jedynie na wymianie handlowej. Potrafiły

z sukcesem zastosować zaawansowane modele globalne i wejść na obcy rynek ze swoim kapitałem [Popczyk 2013b]. Na zagranicznym rynku dosyć często korzystały ze strategii policentrycznej, opierającej się na decentralizacji i dostosowaniu działań przedsiębiorstwa do potrzeb rynku lokalnego [Wach, Wojciechowski 2014]. Podkreślić też należy, że w tak trudnych kwestiach strategicznych jak internacjonalizacja działalności, badane firmy rodzinne nie korzystały ze wsparcia instytucji doradczych. Do wejścia na nowy rynek przygotowywały się same, uczestnicząc w targach i podejmując samodzielne działania na rzecz ogólnego rozpoznania sytuacji na rynku docelowym [Leszczewska, Zaniewska 2013].

Firma rodzinna – finansowanie jej działalności

Prowadzenie i rozwój firmy zarówno rodzinnej, jak i nierodzinnej wymaga określonego kapitału. Przy niskiej skali podejmowanych działań część przedsiębiorstw jest zdolna do finansowania działalności ze środków własnych, jednak przy podejmowaniu wielu przedsięwzięć optymalnym wyborem, warunkującym wzrost firmy, może okazać się kapitał zewnętrzny. Dlatego też w kręgu zainteresowań badaczy firm rodzinnych nie mogło zabraknąć kwestii dotyczących finansowania działalności. Najczęściej podejmowanym przez zagadnieniem badawczym w tym zakresie była identyfikacja wykorzystywanych przez firmy źródeł finansowania oraz ocena ich dostępności [Sosińska-Wit, Gałązka 2011; Gałązka 2013; Bieńkowska 2014; Mizgajska 2014; Gałązka 2015]. Badacze analizowali, które formy kapitału są najczęściej wykorzystywane przez badanych przedsiębiorców. Ważnym wyzwaniem badawczym było również wskazanie najpopularniejszych form finansowania różnych etapów działalności rodzinnego przedsiębiorstwa. Na przykład Gałązka [2015] badała źródła finansowania działalności bieżącej i inwestycyjnej, natomiast Bieńkowska [2014] – źródła finansowania przeznaczone na uruchomienie działalności gospodarczej.

Wnioski z analizowanych na potrzeby artykułu badań potwierdzają panujące od dawna w literaturze przedmiotu przekonanie, że firmy rodzinne są niechętne do podejmowania ryzyka finansowego, a co za tym idzie korzystania z kapitału obcego [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 87]. Głównym źródłem finansowania działalności przedsiębiorstwa pozostają bowiem bezsprzecznie środki własne. Co ciekawe nieliczne analizy źródeł finansowania działalności dokonane na przestrzeni kilku lat nie wykazują praktycznie żadnych zmian w tym zakresie. Wyjątek stanowią mogą jedynie kredyty kupieckie. Na przykład zainteresowanie nimi nieznacznie wzro-

sło wśród badanych firm rodzinnych z województwa lubelskiego w latach 2000–2010 [Sosińska-Wit, Gałązka 2011]. Dodatkowo można też zaobserwować pewne różnice w strukturze pozyskiwanych kapitałów obcych w zależności od ich przeznaczenia. Na przykład, przedsiębiorcy rodzinni w przypadku działalności inwestycyjnej w drugiej kolejności po źródłach wewnętrznych (zysk zatrzymany, dopłaty właścicieli), posługują się kredytami długoterminowymi i dotacjami unijnymi [Gałązka 2015, 2013]. Z kolei w działalności bieżącej wykorzystują dotacje z budżetu państwa i kredyty [Gałązka 2015], w tym kredyt kupiecki i kredyt w rachunku bieżącym [Sosińska-Wit, Gałązka 2011]. W przypadku uruchamiania działalności również korzystają z kredytów i pożyczek [Bieńkowska 2014].

Z punktu widzenia badań nad firmami rodzinnymi ciekawe zagadnienie badawcze tworzy ich porównanie z firmami nierodzinnymi. W kwestiach finansowych zachowania przedsiębiorców rodzinnych, jak i nierodzinnych z sektora małych i średnich przedsiębiorstw są jednak dosyć zbliżone [np. Gałązka 2015]. Niewielkie różnice zostały zaobserwowane m.in. przez Bieńkowską [2014], która pokazała, że w dalszych etapach działalności badane przez nią firmy rodzinne są znacznie mniej skłonne do wykorzystywania zewnętrznych źródeł finansowania. Odmienne wyniki przedstawiła z kolei Mizgajska [2014]. Według tej autorki firmy rodzinne wykazują mniejszy opór wobec kredytów, ale większy względem dotacji unijnych³.

Wysokie tendencje do finansowania działalności ze środków własnych doprowadziły do poszukiwania przyczyn tego stanu. Badacze sprawdzili na jakie bariery napotykają przedsiębiorcy rodzinni w pozyskiwaniu zewnętrznych źródeł finansowania. Jak się okazało, większość badanych firm rodzinnych za główne przeszkody uznała wysokie ryzyko związane z finansowaniem zewnętrznym oraz jego wysokie koszty [Bieńkowska 2014]. Warto w tym miejscu przypomnieć, że koszty te są identyczne dla firm rodzinnych oraz nierodzinnych, gdyż jak już sygnalizowano powyżej, banki nie traktują podmiotów rodzinnych jako odrębnej grupy klientów. Pozytywnym zjawiskiem jest jednak to, że coraz mniejsza liczba przedsiębiorców nie postrzega wysokiego kosztu kredytu jako istotnej bariery [Sosińska-Wit, Gałązka 2011; Gałązka 2015]. Ponadto sam dostęp do zewnętrznych źródeł kapitału na tle innych barier finansowych, takich jak wysokie podatki czy zatory płatnicze, stanowił dla badanych przedsiębiorstw rodzinnych niewielki problem [Steinerowska-Streb 2015].

³ Wyniki tych badań okazały się jednak statystycznie nieistotne, najprawdopodobniej ze względu na małą liczebność próby.

W sytuacji, gdy przedsiębiorstwo ma łatwy i obarczony niskim ryzykiem dostęp do kapitału zewnętrznego, kolejną istotną barierą i dużym zagrożeniem może okazać się niestabilność gospodarcza. Badani przedsiębiorcy zarówno z firm rodzinnych, jak również nierodzinnych obawiali się, że może ona wywołać m.in. zmiany warunków kredytowania, zmiany przepisów prawnych, a nawet utratę klientów, w dalszej zaś kolejności utratę płynności finansowej [Leszczewska 2014]. Takie zagrożenie w rezultacie może prowadzić do zaprzestania realizacji planów inwestycyjnych. Podkreślić jednak należy, że firmy rodzinne, aby zapobiec kryzysowi wypracowały już pewne działania antykryzysowe. Mają one charakter organizacyjny (np. powołanie sztabu antykryzysowego) oraz funkcjonalny (np. działania zespołowe, systematyczny controlling) [Adamik, Walecka 2012].

Większość analizowanych barier dotyczących pozyskiwania zewnętrznych źródeł kapitału mogą napotkać zarówno firmy rodzinne, jak i nierodzinne. W dotychczasowym dorobku Konferencji znalazło się badanie będące próbą wyszczególnienia przeskód powiązanych tylko z firmami rodzinnymi. Martyniuk [2015] analizując wyniki finansowe firm notowanych na giełdzie NewConnect, starała się określić, jaki wpływ na poziom zadłużenia firmy ma udział rodziny we własności. Wyniki badań ujawniają brak zależności pomiędzy tymi dwoma aspektami. Wskazują jednak na dalszą potrzebę analizy wpływu rodzinnego charakteru firmy, na sposób finansowania jej działalności na rynku kapitałowym i poza nim.

Na niechęć do finansowania działalności ze środków zewnętrznych może mieć również wpływ bardzo dobra sytuacja finansowa przedsiębiorstwa umożliwiająca pokrywanie wszystkich kosztów ze środków własnych. Dotychczasowe badania stanowiące dorobek Konferencji wskazują, że badane firmy rodzinne w porównaniu z firmami nierodzinnymi lepiej oceniają swoją sytuację finansową, odnotowują poprawę wyników finansowych w stosunku do lat ubiegłych [Bieńkowska 2014; Gałązka 2015], a także wykazują wyższą zdolność do generowania zysków ze sprzedaży [Grześ, Gołaszewska-Kaczan 2013]. Dobra sytuacja finansowa firmy rodzinnej może przyczynić się do realizacji dalszych planów rozwojowych firmy. Niemniej jednak brak kontroli nad osiąganymi rezultatami finansowymi może temu przeszkodzić. Według Stefańskiego [2015] mikro- i małe przedsiębiorstwa rodzinne nie dokonują systematycznej kontroli efektów finansowych, a sporadyczne analizy finansowe dotyczą na ogół tylko obrotów i wyniku finansowego.

Podsumowanie

Pomimo dokonanej analizy pięcioletniego dorobku Konferencji, której wyniki zostały przedstawione powyżej, odpowiedź na zawarte w tytule artykułu pytanie: „Co już wiemy, a czego jeszcze chcielibyśmy się dowiedzieć o firmach rodzinnych działających w Polsce?” nie należy do prostych. Mimo, że liczba podejmowanych badań próbujących zgłębić ten fenomen rośnie, to wyłaniający się z nich obraz polskiej firmy rodzinnej można przyrównać do opisu słonia przez ślepców z przypowieści Ślepicy i stoń (Mahaparinirwana Sutra). Dotykając różnych części jego ciała (tj. kła, trąby, ucha, tułowia, nogi i ogona), ślepcy próbowali go scharakteryzować; z ich opisów nie wyłaniał się jednak pełen obraz słonia, ponadto obraz ten nie odpowiadał temu, jak postrzegają zwierzę osoby widzące. Podobnie jest w wypadku firmy rodzinnej. Bez wątpienia możemy wskazać kluczowe obszary funkcjonowania firm rodzinnych, które wzbudziły zainteresowanie polskich badaczy (tj. sukcesja, interesariusze firmy rodzinnej i budowa relacji z nimi, rozwój firmy rodzinnej i czynniki go warunkujące oraz finansowanie jej działalności), jak również poszczególne komponenty je tworzące (tabela 1). Ze względu jednak na różnorodność badanych tematów, a może przede wszystkim stosunkowo niewielkie liczby uczestników tych badań, nie można na ich podstawie zbudować całościowego obrazu firm rodzinnych w Polsce.

Pozytywną obserwacją wynikającą z przeprowadzonej analizy jest bez wątpienia fakt dostrzeżenia polskiej firmy rodzinnej jako interesującego podmiotu badawczego. Mocną, ale też zarazem słabą stroną, jest szerokie zróżnicowanie podejmowanych tematów badań. Ich wielość z jednej strony pozwala na poznanie różnych aspektów funkcjonowania firmy rodzinnej, z drugiej jednak strony wycinkowość determinuje wąskie uchwycenie tematu. Słabością analizowanej aktywności badawczej jest też rozproszenie wysiłków. Podstawowym tego przejawem jest wielkość badanych prób, które w dużej mierze nie dają podstaw do uogólnień. Badania pozwalają dostrzec pewne zjawiska, jednak uchwycenie zachodzących pomiędzy nimi relacji i związków nie jest już możliwe. Obecny stan wiedzy na temat krajowych firm rodzinnych, jaki tworzy pięcioletni dorobek Konferencji, można porównać do stopniowo układanych puzzli. Pewne fragmenty obrazu powoli, acz sukcesywnie się wypełniają, inne wciąż pozostają niezapełnione. Ważnym wyzwaniem pozostaje też poznanie relacji i powiązań pomiędzy poszczególnymi „klockami”, czyli zjawiskami i procesami charakterystycznymi dla rodzinnego biznesu.

Na koniec rozważań należy jeszcze określić, w jakim zakresie zaprezentowane w tym artykule wyniki polskich badań wpisują się w trendy badań światowych. Anali-

za światowego dorobku badawczego wskazuje, że w odniesieniu do firm rodzinnych do najczęściej badanych zagadnień należały [Chrisman, Chua, Sharma 2003 w: Zahra, Sharma 2004, s. 334]:

- problemy związane z sukcesją (22% w analizowanej puli 190 artykułów z lat 1996–2003),
- ekonomiczne wyniki firmy (15%),
- rządzenie/nadzór w firmie (governance) (10%),
- zasoby/przewaga konkurencyjna/ konflikty (po 6% każdy),
- formułowanie celów/ strategii (5%),
- przedsiębiorczość/innowacyjność (5%),
- kultura (5%),
- internacjonalizacja (3%),
- profesjonalizacja firm rodzinnych (2%) oraz
- zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie rodzinnej [Astrachan 2010].

Podstawowa obserwacja wynikająca z ich porównania z tematami omówionymi w tym artykule wskazuje, że podejmowane przez krajowych badaczy tematy badawcze wpisują się w kluczowe światowe trendy. Bez wątpienia należy do nich zagadnienie sukcesji oraz budowa strategii i wyzwania z nią związane. „Białymi plamami” wciąż jednak pozostaje sfera nadzoru w firmie rodzinnej, kultura oraz profesjonalizacja zarządzania firm rodzinnych. Ważnym nieobecny jest również obszar zarządzania wiedzą w firmie rodzinnej (z uwzględnieniem w szczególności zagadnienia dzielenia się wiedzą w procesie sukcesji). Oznacza to tym samym, że źródło ciekawych wyzwań badawczych dotyczących firm rodzinnych pozostaje praktycznie niewyczerpane. Decyduje to o konieczności dalszego pogłębiania naszej wiedzy w eksplorowanych już obszarach, które m.in. zostały już omówione w tym artykule, jak również potrzebie poznania „białych plam”, problemów niedostrzeganych dotąd przez polskich badaczy.

Bibliografia

Adamik A., Walecka A. (2012), *Specyfika podejmowanych działań antykrzysowych w przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIII, z. 8.

Adamska M. (2013), *Postawy wobec pracy w przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 6, cz. II.

Astrachan J.H. (2010), *Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda*, „Journal of Family Business Strategy”, t. 1, nr 1.

Bieńkowska B. (2014), *Ocena wybranych źródeł finansowania działalności – opinie właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 7, cz. II.

Bieńkowska B. (2015), *Firma rodzinna jako ścieżka kariery zawodowej w opinii studentów*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. III.

Brzeziński A. (2014), *Interesy pracownicze w firmach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 7, cz. III.

Chudy K. (2012), *Spółecznie odpowiedzialny przedsiębiorca atrybutem współczesnego przedsiębiorstwa – przykład firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIII, z. 7.

Chudy K., Gostkowska-Dźwig S. (2011), *Analiza Działań proekologicznych w firmach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 6.

Daszkiewicz N. (2014), *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw rodzinnych z perspektywy przedsiębiorczości międzynarodowej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 7, cz. I.

Gałązka K. (2013), *Wpływ dofinansowania z Unii Europejskiej na funkcjonowanie firm rodzinnych na obszarze województwa lubelskiego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 6, cz. I.

Gałązka K. (2014), *Innowacyjność przedsiębiorstw rodzinnych województwa lubelskiego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 7, cz. II.

Gałązka K. (2015), *Rola kredytów w finansowaniu rozwoju firm rodzinnych w województwie lubelskim*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. II.

Grześ A., Gołaszewska-Kaczan U. (2013), *Kondycja finansowa firm rodzinnych w rankingu Podlaskiej Złotek Setki Przedsiębiorstw*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 6, cz. II.

Janczewska D. (2015), *Dyfuzja wiedzy a kształtowanie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. II.

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

Kołodkiewicz I. (2007), *Firmy rodzinne w Polsce – Perspektywy badawcze*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3.

Kołodkiewicz I. (2015), *System nadzoru w firmie rodzinnej: doświadczenia polskie i światowe*, Poltext, Warszawa.

Kubica I., Szarucki M. (2015), *Badanie struktury wynagradzania w małych firmach rodzinnych – wyniki badań pilotażowych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. III.

Lemańska-Majdzik A. (2013), *Specyfika strategicznej działalności śląskich firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 6, cz. I.

Lemańska-Majdzik A. (2014), *Firmy rodzinne na rynku nieruchomości – studium przypadku*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 7, cz. II.

Leszczewska K. (2011), *Problemy funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych na przykładzie województwa podlaskiego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 6.

Leszczewska K. (2012), *Wyróżnianie rodzinności jako specyficznej cechy prowadzenia działalności gospodarczej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIII, z. 7.

Leszczewska K. (2014), *Funkcjonowanie firm rodzinnych w niestabilnym otoczeniu*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 7, cz. I.

Leszczewska K., Zaniewska K. (2013), *Motywy i formy internacjonalizacji firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 6, cz. I.

Lewandowska A. (red.) (2013), *Kody wartości. Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*, Raport, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości PARP, Warszawa.

Lewandowska A. (2014), *Ciągłość przywództwa jako wyzwanie w procesie sukcesyjnym firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 7, cz. I.

Lewandowska A., Hadryś-Nowak A. (2012), *Wybrane aspekty psychologiczne w procesie sukcesji polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIII, z. 7.

Lewandowska A., Hadryś-Nowak A. (2013), *Wpływ czynników rodzinności na postrzeganie przedsiębiorstwa rodzinnego przez interesariuszy zewnętrznych w świetle badań własnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 6, cz. I.

Martyniuk O. (2015), *Zastosowanie teorii struktury kapitału w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych notowanych na rynku NewConnect*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. II.

Masny-Dawidowicz M. (2014), *Biznes przy rodzinnym stole*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 7, cz. I.

Mizgajska H. (2014), *Kwalifikacje właścicieli oraz sposób finansowania małych firm rodzinnych i nierodzinnych w Wielkopolsce. Podobieństwa i różnice*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 7, cz. II.

Mizgajska H. (2015), *Czynniki sukcesu średnich firm rodzinnych w świetle badań analizy przypadków z południowej części województwa wielkopolskiego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. III.

Niklewicz-Pijaczyńska M. (2015), *Własność intelektualna wartością przedsiębiorczości Rodzinnej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. II.

Orzechowska K.M., Rybicka M. (2013), *Sukcesja w rodzinnych biurach księgowych na terenie Warszawy i okolic*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 6, cz. I.

Pawlak A. (2014), *Sukcesja w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 7, cz. I.

Popczyk W. (2013a), *Firmy rodzinne na alternatywnym rynku NewConnect – relacja z badań własnych cz. I. Orientacja przedsiębiorcza*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 6, cz. II.

Popczyk W. (2013b), *Firmy rodzinne na alternatywnym rynku NewConnect – relacja z badań własnych cz. II. Internacjonalizacja*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 6, cz. II.

- Przybyła M. (2014)**, *Postrzeżenie przedsiębiorstwa rodzinnego przez jego pracowników*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 7, cz. III.
- Pypłacz P. (2012)**, *Potrzeby informacyjne przedsiębiorstwa rodzinnego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIII, z. 8.
- Rozzko-Wójtowicz E. (2013a)**, *Przygotowanie polskich przedsiębiorców do transferu przedsiębiorstwa – stan aktualny i perspektywy przyszłe*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 6, cz. I.
- Rozzko-Wójtowicz E. (2013b)**, *Transfer przedsiębiorstwa – problemy i wyzwania związane ze znalezieniem sukcesora w opinii przedsiębiorców*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 6, cz. I.
- Rozzko-Wójtowicz E. (2014)**, *Potencjał rozwojowy polskich przedsiębiorstw rodzinnych – wyniki badań empirycznych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 7.
- Rybak A. (2015)**, *Postrzeżenie przedsiębiorstw rodzinnych przez społeczność lokalną*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. III.
- Safin K., Pluta J. (2014)**, *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych. Analiza wstępnych wyników badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 7, cz. I.
- Safin K., Pluta J., Pabjan B. (2014)**, *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, Difin, Warszawa.
- Sosińska-Wit M. (2013)**, *Ocena działań innowacyjnych firm rodzinnych na terenie województwa lubelskiego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 6, cz. III.
- Sosińska-Wit M. (2014)**, *Współpraca firm rodzinnych z jednostkami badawczo-rozwojowymi w województwie lubelskim*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 7, cz. II.
- Sosińska-Wit M., Gałązka K. (2011)**, *Źródła finansowania działalności przedsiębiorstw rodzinnych na terenie Lubelszczyzny*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 6.
- Stawasz E. (2015)**, *Doradztwo gospodarcze w mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. III.
- Stefański A. (2014)**, *Przedsiębiorstwa rodzinne a oferta i procedura kredytowa banków*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 7, cz. II.
- Stefański A. (2015)**, *Analiza wyników finansowych w firmach rodzinnych z segmentu MSP*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. II.

Firmy rodzinne w Polsce. Co już wiemy,
a czego jeszcze chcielibyśmy się dowiedzieć? Przegląd wyników badań

Steinerowska-Streb I. (2015), *Bariery finansowe w działalności polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. II.

Stopczyński B. (2015), *Wykorzystanie Facebooka w firmach rodzinnych w świetle badań własnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. III.

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

Sułkowski Ł. (red.) (2005), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK i Stowarzyszenie Wyższej użyteczności Publicznej „Dom Organizatora”, Toruń.

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

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

Wach K., Wojciechowski L. (2014), *The size and strategic international orientation: the use of EPRG model among Polish family and non-family firms*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 7, cz. I.

Więcek-Janka E. (2012), *Interferencja obszarów firmy i rodziny w mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych (analiza przypadków)*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIII, z. 7.

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. XVI, z. 7, cz. I.

Zahra S., Sharma P. (2004), *Family business research: A strategic reflection*, „Family Business Review”, t. 17, nr 4.

Żelazko B. (2015), *Kształtowanie konkurencyjności firm rodzinnych na przykładzie sektora kosmetyków*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. II.



Część II

Innowacyjność i wiedza w procesie zarządzania biznesami rodzinnymi



Aleksander Surdej

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Czy firmy rodzinne są mniej innowacyjne? Mity, fakty i mechanizmy

Are Family Firms Truly Less Innovative? Myths, Facts and Mechanisms

Abstract: This article analyzes the factors, which according to broadly diffused opinions make family firms less innovative than non-family firms. By proposing a more selective typologization of family firms and differentiating them in the context of variety of innovation forms and modes, the author questions the myths pointing to the lack of conclusive reasons to negate the capacity of family firms to innovate and stay sustainable. A way out of too easy overgeneralization is to design theoretically founded pro- and anti-innovative mechanisms that might characterize different types of family firms.

Key-words: Small business and family firms innovativeness, innovation mechanisms; path diversity

Wstęp

Firmy rodzinne dominują we wszystkich gospodarkach świata, stanowiąc pomiędzy 60 a 80 procent wytwarzanego dochodu narodowego i nieco mniej zatrudnienia [La Porta, López de Silanes, i Shleifer 1999, ss. 471-517]. Według raportu PWC [2014] od 60% do 85% wszystkich europejskich firm stanowią firmy rodzinne i zapewniają one około 60% miejsc pracy, tworząc ponad 60 milionów stanowisk w sektorze prywatnym. Zdecydowana większość firm rodzinnych to firmy małe i średnie i tworzą one 85% nowych miejsc pracy. Firmy rodzinne są wskazywane jako mocny punkt gospo-

darczego oparcia, gdyż dobrze sobie radzą w czasach kryzysu – rzadziej są wtedy likwidowane i jeszcze rzadziej zwalniają pracowników, dzięki czemu zmniejszają negatywne społeczne skutki kryzysów [Safin 2007]. Ocena firm rodzinnych radykalnie się zmienia, gdy procesy gospodarcze są analizowane w perspektywie czynników gospodarczego rozwoju. W tej perspektywie najważniejsze są procesy skutecznej innowacyjności, gdyż otwierają one nowe pola ekspansji gospodarczej, będąc pozytywną częścią procesu kreatywnej destrukcji, która pojawia się w okresach zmiany technologicznej i innych szoków gospodarczych. Wtedy firmy rodzinne uważane są za problem, za przeszkodę dla rozwoju. Czy jednak takie uogólnienie jest prawidłowe? W tym artykule dokonany zostanie przegląd cech charakteryzujących firmy rodzinne, które mają działać antyinnovacyjnie, stwierdzenia te zostaną skonfrontowane z wynikami badań empirycznych, a następnie wskazane zostaną prawdopodobne przyczyny rozpowszechnienia i względnej trwałości poglądu o antyinnovacyjności firm rodzinnych.

Różnorodność definicji firm rodzinnych: próba uproszczenia

Wielu autorów podkreśla, że istnieje bardzo wiele (może nawet ponad 100) różnych definicji i pojęć dotyczących firm rodzinnych. Brak konceptualnej jednolitości wskazany został w niedawnym raporcie dla Parlamentu Europejskiego jako przeszkoda dla tworzenia opartej na dowodach polityki publicznej wobec firm rodzinnych „... brak rzetelnych i porównywalnych danych może utrudniać podejmowanie decyzji politycznych i sprawiać, że potrzeby firm rodzinnych nie są zaspokajane” [Niebler 2015, s. 5].

Co jest jednak trudnością w formułowaniu i wdrażaniu polityk publicznych, nie musi być ułomnością w debacie akademickiej. Na podstawie kilku dekad badań nad firmami rodzinnymi i znajomości zagranicznych i krajowych publikacji z tego zakresu można stwierdzić, że większość definicji bierze pod uwagę kryteria własności i wpływu na zarządzanie firmą, a znaczna część dodatkowo wprowadza aspekt autoidentyfikacji, faktycznej wielopokoleniowości lub aspiracji do przekazania własności i wpływu na zarządzanie firmą następnemu pokoleniu (tzw. „aspiracje dynastyczne”).

Nawet stosując wyłącznie kryterium własności, można dostrzec możliwe różnice w stopniu koncentracji własności w rękach rodziny, a ponadto, w zależności od jej liczebności i kulturowej formy, w dystrybucji własności w ramach rodziny. Rodzinna

własność nie musi być związana z jedną firmą, może przybierać postać powiązanych ze sobą przedsiębiorstw (np. rodzinnych grup biznesowych) lub holdingów finansowych, wykorzystujących powiązania zgodne z zasadą piramidy), a nawet stać się rodzinnym funduszem przedsiębiorczości (typu business family), z którego finansowane są przedsięwzięcia o krótszych okresach zwrotu i czasowo ograniczonym horyzoncie rynkowym.

Jeśli do własności dodamy kryterium wpływu na zarządzanie, to dostrzeżemy, że sposób włączenia właściciela (i rodziny) w zarządzanie firmą zależy od rozwiązań organizacyjnych (od formy ładu zarządczego), te zaś są pod silnym wpływem wielkości firmy. W wymiarze tym kluczowy jest sposób włączenia zewnętrznych wobec rodziny zarządców, rozwiązanie problemu agencji i delegowania uprawnień zarządczych.

Nowe przedsiębiorstwa są kruche i cechuje je znaczny „stopień wymieralności” w ciągu pierwszego roku działalności oraz w ciągu następnych lat. Firm, które przechodzą w ręce następnego pokolenia jest mało (ok. 14% firm przechodzi w ręce drugiego pokolenia). W takiej sytuacji aspiracje dynastyczne wydają się hurraoptymistyczne i podlegające zniekształceniu nadmiernego optymizmu¹. W przypadku firm rodzinnych pierwszego pokolenia istnieje obiektywnie zasadna niepewność co do pozostania danej firmy firmą rodzinną w następnym pokoleniu, niezależnie od intencji założyciela i właściciela. Wydaje się jednak ważne, aby założyciel i właściciel firmy przejawiał aspiracje dynastyczne – bez nich prawdopodobieństwo, że firma stanie się firmą rodzinną w drugim pokoleniu jest jeszcze mniejsze niż wskazują na to statystyczne dane.

Jeśli więc firmy rodzinne stanowią około $\frac{3}{4}$ wszystkich funkcjonujących firm, to $\frac{3}{4}$ spośród nich nie ma i nie będzie mieć wymiaru dynastycznego, ale rodzina jest w nich silnie reprezentowana jako właściciele i zarządzający.

Kombinacja tych trzech czynników uwidacznia olbrzymią różnorodność cechującą firmy rodzinne. Różnorodność tę można nieco ograniczyć, wyłączając spośród firm rodzinnych firmy, które powstały w „łożysku rodziny”, ale są przedsięwzięciami o charakterze samozatrudnienia lub mikroprzedsiębiorstwami zatrudniającymi mniej niż 10 osób. Z drugiej strony istnieją przykłady tak szybkiego rozwoju firm, że w ciągu życia założyciela i właściciela osiągają one tak duże rozmiary, że stają się spółkami publicznymi (firmami notowanymi na giełdzie), a ich właściciele nie przejawiają aspiracji

¹ Tak jak przedsiębiorcy skłonni są przeceniać prawdopodobieństwo skutecznej sukcesji dynastycznej, tak też nadmiernie wysoką samoocena grzeszą inne profesje. Przykładowo 94% profesorów w dużych amerykańskich uczelniach sądzi, że są lepsi niż przeciętni profesorowie [P.C. Price 2006].

dynastycznych – przykładami takich firm mogą być spółki technologiczne takie jak Facebook czy Google.

Współcześnie wzrost i rozwój firm przebiega w otwartym i zmiennym otoczeniu, wpływając silnie na perspektywy dynastyczne. Wśród firm sukcesu są także in nuce firmy rodzinne, których skala działania odsunęła w cień aspiracje dynastyczne.

Ryzyko i orientacja na bogactwo społeczno- -emocjonalne

Firmom rodzinnych traktowanym en bloc przypisywana jest niższa innowacyjność, przy czym wydaje się ona być silnie skorelowana z niechęcią do podejmowania ryzyka. Teza ta była, jest i będzie przedmiotem prób empirycznej weryfikacji. Wyniki są trudne do jednoznacznej interpretacji. Przykładowo w wyniku analizy empirycznej, przeprowadzonej na próbie firm kolumbijskich González, Guzmán, Pombo i Trujillo [2012, ss. 2308-2320], stwierdzono, że „Niechęć do ryzyka sprawia, że firmy rodzinne cechują się niższym poziomem długu, jednakże te firmy rodzinne, które potrzebują finansowania rozwoju korzystają w większym stopniu z instrumentów zadłużenia”. Stwierdzenie to wskazuje na istnienie wymiany (trade off) pomiędzy orientacją na wzrost a odczuwaniem ryzyka utraty kontroli nad firmą, a w kontekście takiej wymiany kluczową kwestią staje się wybór formy finansowania wzrostu. W takich warunkach wybierana jest ta forma finansowania, która najmniej zagraża utracie kontroli nad firmą. Skłonność do ryzyka jest więc silnie związana z orientacją na rozwój, gdy brak jest takiej orientacji, wzrasta niechęć do ryzyka.

Małe firmy rodzinne są uznawane za mniej innowacyjne niż nierodzinne małe przedsiębiorstwa, gdyż cechować je ma inercja – przyzwyczajenie do raz ukształtowanych sposobów działania, które, jeśli cechuje ono założyciela i szefa firmy, rozlewa się na jego współpracowników i sprawia, że firma zbyt późno odczytuje płynące z rynku sygnały i zbyt późno dostosowuje się do zmian rynkowych lub nie wykorzystuje szans na rozwój. Do inercji przyczynia się także emocjonalne przywiązanie do istniejących produktów i aktywów. Firmy rodzinne są często określane mianem firm, które cechuje długookresowa orientacja, silne wartości rodzinne i mocne zobowiązanie do utrzymania firmy w rękach rodziny w następnych pokoleniach. W dokumentach tworzonych przez firmy rodzinne pojawiają się deklaracje w rodzaju: „ta działalność rodzinna będzie trwać wiecznie” [Harris, Martinez i Ward 1994, ss. 159-174].

Tabela 1. Kluczowe wyzwania dla firm rodzinnych w ciągu najbliższych pięciu lat? (wskazania w %)

Nr	Pytanie	2012	2014
1.	Konieczność ciągłej innowacji	62	84
2.	Przyciągania do firmy właściwych talentów	58	61
3.	Utrzymanie kluczowych pracowników	46	48
4.	Redukcja kosztów	bd	44
5.	Potrzeba nowej technologii	37	41
6.	Potrzeba profesjonalizacji biznesu	bd	40
7.	Planowanie sukcesji w firmie	32	36
8.	Konflikt pomiędzy członkami rodziny	9	11

Źródło: Global Family Business Survey (2014) [online], www.PwC.com/familybusinesssurvey.

Współcześnie dążenie do rozwoju firmy i utrzymania kontroli wymaga ciągłej innowacji, doboru dobrych pracowników i nadążania za zmianami technologii. Liderzy firm rodzinnych w większości mają świadomość wagi tych czynników (zob. tabela 1) oraz znaczenia rozwoju wiedzy. W kontekście innowacyjności ważny jest stan firmy jako środowiska powstawania, rozwoju i transferu wiedzy. W dużych firmach procesy te mają charakter bardziej sformalizowany, ich rezultaty stają się również sformalizowane i przybierają postać min. wewnętrznych procedur. To wielkość firmy jest decydująca. Duża firma rodzinna nie różni się pod tym względem od dużej firmy nierodzinnej, gdyż i liczba zatrudnionych, ich zmienność oraz złożoność interakcji wymaga formalizację (proceduralizację).

W małych firmach powstawanie, rozwój i transfer wiedzy ma charakter nieformalny [Wach 2014]. Oznacza to, że wiedza jest silniej związana z doświadczeniem wspólnej pracy i rozwiązywania problemów, lecz rzadko bywa zapisywana. Może więc grozić jej zanik lub brak możliwości transferu, jeśli kluczowe dla danego procesu osoby odejdą z firmy.

W małej firmie rodzinnej, która jest zazwyczaj firmą rodzinną w pierwszym pokoleniu, główną postacią jest jej założyciel i właściciel. W pewnym sensie jest on centralnym węzłem, w którym skupiają się najważniejsze procesy firmy. Jego wiedza jest oparta na doświadczeniu lub pochodząca od źródeł, z którymi styka się on osobiście. Procesy upowszechnienia wiedzy zależą od jakości relacji między nim a innymi kluczowymi pracownikami firmy.

Firmy rodzinne są często analizowane z perspektywy znaczenia czynników społeczno-emocjonalnych (socio-economic wealth), które są zarówno ich siłą, jak i ob-

ciążeniem. Wyniki finansowe oraz długookresowe trwanie są dla tych firm tak samo ważne, jak jakość zarządzania kapitałem ludzkim, jakość więzi społecznych czy kapitał symboliczny (wizerunek firmy i rodziny) [Popczyk 2014].

Niekiedy prowadzi to do dylematów. Przykładowo tożsamościowy wymiar firm rodzinnych sprawia, że często mechanicznie zakłada się, że kontynuacja danej działalności jest zawsze pożądana. Jeśli jednak ciągłość taka prowadzi do długookresowych strat oraz grozi bankructwem, to kontynuacja nie jest najlepszym scenariuszem, a rodzina właścicieli firmy powinna wcześniej zacząć tworzyć inne alternatywy. Firmom rodzinnym grozi bowiem pułapka samozobowiązania się do kontynuacji danej działalności nie dlatego, że jest ona opłacalna, lecz dlatego, że jest symbolicznie związana z nazwiskiem rodziny i historią firmy jako firmy rodzinnej. Dla samej rodziny właściciela długookresowa orientacja może oznaczać gotowość do „osobistych poświęceń”, w tym ponoszenia strat, a dla opinii publicznej oczekiwanie, że rodzina właściciela takie poświęcenie podejmie.

Warto zauważyć, że długookresowe zobowiązanie firmy rodzinnej wobec danego typu działalności dość naturalnie wynika z dysponowania specyficznymi zasobami (w tym kompetencjami menedżerskimi, kwalifikacjami technicznymi i znajomością danego sektora gospodarki), lecz fakt ten może sprawić, że innowacyjna decyzja o wyjściu z nieopłacalnego już obszaru biznesowego nie zostanie wcale podjęta lub będzie podjęta ze znacznym opóźnieniem.

Jednym ze źródeł siły małych firm oraz firm rodzinnych jest, jak ujął to Georges Haynes i współautorzy, fakt, że „aktywnie mieszają one zasoby firmy i rodziny”, aby zapewnić sobie sukces biznesowy [Haynes, Walker, Rowe i in. 1999, ss. 225-239].

Współzależność rozwoju firmy i losów rodziny założyciela tworzy jednak nakładające się realne i symboliczne przeszkody, utrudniające identyfikację innych niż trwanie w danym obszarze działalności biznesowej, możliwości. Jeśli firma rodzinna od kilku pokoleń funkcjonuje w danej branży, to prawdopodobieństwo wyjścia z niej i przejścia do działalności biznesowej w innym obszarze wymaga innowacyjności.

Wśród czynników silnie wpływających na trwanie przy przedsięwzięciu biznesowym, mimo że przeradza się ono w finansowe niepowodzenie, badacze firm rodzinnych wymieniają zazwyczaj: silne uczucia i przywiązanie emocjonalne do danej działalności, gdyż zapoczątkowana została przez własnych przodków, odczuwane silne poczucie powinności, odpowiedzialności i lojalności wobec menedżerów, pracowników i lokalnej wspólnoty oraz skala przeszłych i nie w pełni możliwych do odzyskania nakładów na inwestycje w dany biznes, technologie i kwalifikacje. Nie są to oczywiście

czynniki występujące wyłącznie w firmach rodzinnych, ale w nich właśnie przybierają większe natężenie, utrudniając podjęcie decyzji o zaprzestaniu danego typu działalności. Badacze firm rodzinnych, tacy jak min. Ivan Lansberg, twierdzą, że członkowie rodziny często unikają lub opóźniają dostrzeżenie konieczności innowacyjnej zmiany profilu działalności nie dlatego, że nie widzą finansowych strat, lecz dlatego że są emocjonalnie do danej działalności przywiązani [Lansberg 1999]. Rezygnacja i wyjście z danej działalności może być odczuwane jako coś co osłabia status rodziny i jej reputację w społeczności. Splot tych czynników może doprowadzić do sytuacji, w której członkowie rodziny odrzucają myśl, że nie da się ożywić i uratować takiego biznesu.

W historii gospodarczej znane są jednak przypadki udanej innowacji i wyjścia z działalności, która przynosiła straty i była postrzegana jako nieodwracalnie nierentowna. Takim przykładem jest włoska firma Falck, która założona została w Sesto San Giovanni w pobliżu Mediolanu w 1906 roku przez Giorgio Enrico Falcka jako „Huty i odlewnie żelaza w Lombardii SA”. Falck jest współcześnie firmą rodziną w czwartym pokoleniu. Grupa Falck zrezygnowała z produkcji stali w pierwszej połowie lat 90, po tym jak działalność ta przynosiła jej prawie nieprzerwanie, przez prawie dwadzieścia lat straty. Od tego momentu działalność Grupy Falck koncentruje się na odnawialnych źródłach energii, inwestycjach w nieruchomości oraz pośrednictwie finansowym [James 2006, ss. 161-171].

Prądródłem powstania firmy Falck była działalność Georgesa Falcka (1802–1885), który w połowie XIX wieku przybył do Lombardii z Alzacji na zaproszenie przetwórcy stali Gaetano Rubiniego jako jego doradca techniczny. Z czasem, inwestując własne środki, Falck stał się mniejszościowym współnikiem w firmie Rubini, Falck, Scalini e Comp., ale współwłasność ta była głównie gwarancją, że nie porzuci on firmy na rzecz konkurencji.

Twórcą współczesnej firmy Falck, powstałej w 1906 jako przedsiębiorstwo hutnicze, był Giorgio Falck – wnuk Georgesa noszący włoską wersję francuskiego imiona. Jego przedsięwzięcie było możliwe dzięki dużym kredytom z Banca Commerciale Italiana, a sam Giorgio Falck wniósł doń głównie kompetencje techniczne i menedżerskie. W początkowym okresie przedstawiciele banku odgrywali aktywną rolę, nadzorując rozwój firmy. Chociaż Falck była spółką akcyjną, to rodzina Falck od lat 30 posiadała prawie 100 procent akcji i inwestowała znaczną część swojego majątku w firmę. Z czasem Falck stała się firmą rodzinną w pełnym tego słowa znaczeniu.

W okresie 1906-1935 grupa Falck zbudowała silnie powiązaną sieć fabryk produkujących stal i była jedną z pierwszych, które we Włoszech zbudowały, specjal-

nie dla swoich stalowni, hydroelektrownię, gdyż siedziba fabryk z dala od wybrzeża nie pozwalała jej na konkutowanie z hutami, które importowały rudy żelaza drogą morską, a specjalizacja w przetapianiu złomu wymagała użycia dużej ilości elektryczności.

Szczególnie szybko firma rosła po II Wojnie Światowej, wykorzystując dla swoich inwestycji także środki Planu Marshalla. W 1963 roku firma zatrudniała 16 tysięcy pracowników i była notowana na mediolańskiej giełdzie, chociaż rodzina Falck była akcjonariuszem większościowym, posiadając ponad 2/3 akcji firmy.

Po dekadach stałego wzrostu, w 1964 roku hutnictwo włoskie dotknął pierwszy kryzys – skończyła się bowiem faza szybkiego uprzemysłowienia i wzrostu produkcji dóbr materialnych, a zaczęto zwracać uwagę na kwestie ochrony środowiska. Czasy prosperity już nie wróciły i przez całe lata 70 i 80 firma Falck odnotowywała straty.

Firma Falck była największym włoskim prywatnym producentem stali, po tym jak FIAT sprzedał swoje aktywa hutnicze, firmie państwowej Finsider w latach 1981-82, i stała się jedną z najważniejszych grup przemysłowych we Włoszech. Jej historia do początku lat 90 to niemalże wyłącznie funkcjonowanie w przemyśle hutniczym i stalowym.

W 1995 roku Alberto Falck – prezes Grupy Falck w latach 1983-2003 – zwrócił się do włoskiego rządu o dotację z puli środków przeznaczonych dla przedsiębiorstw, które zamierzają wyjść z branży hutniczej. Grupa Falck otrzymała wtedy kwotę ok. 130 milionów euro, która posłużyła na wypłacanie zasiłków („odszkodowań”) dla zwalnianych pracowników i złagodzeniu kosztów przejścia do nowych działalności. 30 maja 1995 roku Alberto Falck oznajmił: „Grupa Falck zamierza rozwijać produkcję energii, wzmocnić się w obróbce stali na zimno, budować centra usługowe dla rynku stali, przyspieszyć prace nad przetwarzaniem surowców wtórnych i odpadów w energię i dokapitalizować dział inwestycji w nieruchomości”. Dzień ten symbolicznie zakończył identyfikację firmy rodzinnej Falck z branżą hutniczą.

W swoich wspomnieniach Alberto Falck zauważył, że „w przeszłości firma przeszła przez trzy procesy sukcesji, a każda sukcesja rodziła wyzwania dla wartości rodzinnych. Jednakże w naszym przypadku przywiązanie do działalności [hutniczej – przyp. A.S.] zwyciężyło nad innymi względami. Właśnie dlatego przyłgnęliśmy do biznesu hutniczego na tak długo”.

Historia udanej transformacji firmy Falck wskazuje, że członkowie rodziny właścicielskiej byli świadomi tego, że w dobie szybkiej zmiany technologicznej „wczesne wyjście może stać się czymś niezbędnym, aby odzyskać większość zainwestowanych

aktywów i skierować je na obszary, które przynoszą wyższą stopę zwrotu” [Harrigan 1980, ss. 599-604]. Współcześnie trwały rozwój firm rodzinnych wymaga uznania znaczenia innowacji i wykorzystania możliwości tworzonych przez nowe technologie. Trwanie przy sektorach i technologiach o niskim potencjale wzrostu lub schyłkowych zmniejsza szanse na sukcesę dynastyczną.

Typy innowacji w kontekście różnorodności firm rodzinnych

Innowacyjność odnosi się do zdolności firmy do dokonania odkryć i stworzenia nowych rozwiązań poprzez eksperymentowanie i twórcze rozwiązywanie problemów [Lumpkin, Dess 1996]. Przejście od tak ogólnego stwierdzenia do precyzyjnego zdefiniowania pojęcia innowacja jest zadaniem bardzo trudnym. W literaturze akademickiej istnieje wiele definicji innowacji – łatwo więc ulec pokusie i stwierdzić, że nie jest możliwy definicyjny konsensus. Zasadne jest jednak przyjęcie upraszczających, lecz nie zniekształcających istoty innowacji, następujących trzech kryteriów:

1. Innowacja to nowość w sensie absolutnym lub w danym kontekście;
2. Skala nowości może być różna: od drobnej nowości do nowości wielkiej skali (przełomowej);
3. Aby mieć znaczenie gospodarcze, nowość ta powinna zostać „przyjęta przez rynek”, czyli stać się szeroko kupowanym i wysoko cenionym produktem.

Różnorodność w rozumieniu innowacji bierze się w znacznym stopniu stąd, że istnieje wielka różnorodność form, które innowacja może przybierać: od innowacji absolutnej, przełomowej i tworzącej nowe gałęzie gospodarki, poprzez rozmaite kombinacje wskazanych trzech kryteriów do innowacji w sensie względnym (lokalnej), drobnej w skali i wykorzystującej małe nisze rynkowe.

Często oczekuje się od przedsiębiorstw rodzinnych innowacji przełomowych, nie dostrzegając, że są one niezwykle rzadkie, a gdy się pojawiają, nie sposób przypisać ich do jednego źródła, ani do jednej firmy. Przykładowo przełomową innowacją jest Internet. Jego źródła sięgają prac badaczy uniwersyteckich i prób stworzenia narzędzi wymiany danych – są wynikiem inwestycji publicznych oraz wielu badaczy, pozostających anonimowymi, jednakże opinia publiczna największą innowacyjność przypisuje firmom, które opracowały, tak jak Google, algorytmy wyszukiwania, umożliwiające trafniejsze wiązanie potrzeb odbiorców oraz dostępnych cyfrowych treści. Można więc stwierdzić, że w tym przypadku innowacja wielkiej skali o źródle publicz-

nym umożliwiła pojawienie się wielu drobniejszych, lecz skuteczniej komercjalizowanych zastosowań.

Innym przykładem jest zależność powstawania innowacyjnych leków od wyników badań podstawowych. Nowe leki są przedmiotem patentowania przez tworzące je firmy (wyciągu patentowego) i mają duże znaczenie dla pacjentów (zwiększając ich szanse na wydłużenie życia) oraz dla firm (są niezwykle dochodowe), ale ich pojawienie się zależne jest od wcześniejszych odkryć naukowych. Wiele rynkowo innowacyjnych firm opracowuje leki lub paraleki (w tym suplementy diety), które nie są oparte na istotnych odkryciach, nie wykorzystują nowej (w sensie absolutnym) wiedzy, lecz są cennym produktem rynkowym. Przykładowo szacuje się, że rynek suplementów diety w Polsce w 2015 roku ma wartość ok. 3,55 miliarda złotych [Puls Biznesu 2015] i działa na nim w Polsce około 300 małych i średnich firm, których większość może zostać uznana za firmy rodzinne.

Analizy form i stopnia innowacyjności stają się jeszcze bardziej złożone i trudne do jednoznacznej konkluzji, jeśli weźmie się pod uwagę cztery podstawowe typy innowacji: innowację produktową, innowację procesową, innowację marketingową czy innowację organizacyjną. Dwa z tych typów innowacji, a mianowicie innowacja procesowa i organizacyjna, mają wewnętrzny dla firm charakter – są więc trudno uchwytnie z zewnątrz bez pogłębionych badań. Uwaga kierowana jest więc na innowacje produktowe, w tym na ich łatwo mierzalne efekty w postaci patentów oraz innowacje marketingowe, gdyż te są spektakularne i dostrzegalne z zewnątrz.

W międzynarodowych porównaniach innowacyjności dominuje stosowanie wskaźników, takich jak liczba złożonych wniosków patentowych i przyznanych patentów, liczba zatrudnionych na stanowiskach badaczy na 10000 mieszkańców czy wielkość wydatków na B&R jako procent PKB. Interpretacja tych wskaźników nie jest jednak ani prosta, ani jednoznaczna. Jeśli jest prawdą, że w skali świata najwięcej patentów jest przyznawanych w Stanach Zjednoczonych (w państwie tym liczba aplikacji patentowych wzrosła ze 164,5 tysiąca w 1990 roku do 578,8 tysięcy w 2014 roku [zob. U.S. Patent Activity Calendar Years 1790 to the Present], to należy pamiętać o tym, że system patentowy Stanów Zjednoczonych umożliwia szybkie i względnie tanie uzyskiwanie patentów, nawet wtedy, gdy aplikacje dotyczą drobnych i mało odkrywczych wynalazków. Co więcej, w Stanach Zjednoczonych istnieje także wtórny rynek patentów, gdzie patenty są odsprzedawane. Wycena wartości patentów ma więc charakter rynkowy i jest wtórna w stosunku do administracyjnej oceny kwalifikowalności wynalazku do ochrony patentowej.

Wobec oddziaływania powyższych czynników trudno negować i nie należy być zaskoczonym tym, że opatentowane wynalazki i innowacje wydają się być domeną dużych firm. Jest tak, gdyż m.in. administracja patentowa zniechęca małe firmy do pewnego typu innowacyjności, a ich osiągnięcia w zakresie patentowania podporządkowuje się interesom komercyjnym dużych firm. Wniosek taki wyprowadzić można m.in. z badań przeprowadzonych przez Galasso i Schankerman [2015]. Wskazują oni na istotną rolę urzędów patentowych oraz sądów administracyjnych dla aktywności patentowej małych firm. Stwierdzili oni, że decyzje unieważniające patent zmniejszają przeciętnie o 50% skłonność firmy do patentowania w przyszłości oraz to, że znaczenie ochrony patentowej zależy od wielkości firmy, kluczowości danej technologii dla strategii badawczych firmy oraz od otoczenia konkurencyjnego. Jeśli mała firma utraci na skutek decyzji sądowej, zainicjowanej przez postępowanie dużej firmy oraz jej przewagi w procesie sądowym, patent na kluczową dla siebie technologię, to znacznie słabnie jej przyszły wysiłek innowacyjny. Prawidłowość taka nie występuje jednak w przypadku firm dużych, które kontynuują działalność innowacyjną i próby patentowania nawet wtedy, gdy tracą jeden z kluczowych dla siebie patentów. Prawdą jest, że ochrona patentu zwiększa siłę rynkową innowatora [Hopenhay, Mitchell 2001, s. 152]. Jednakże rozwiązania patentowe, jak stwierdzają Galasso i Schankerman [2015], wpływają na bodźce do innowacyjności małych firm i dzieje się to w następujący sposób:

- mogą one wzmocnić ich pozycję rynkową w rywalizacji z dużymi, zasiedziałymi firmami, także dzięki wzmocnieniu zdolności do licencjonowania własnych innowacji w celu ich dalszej komercjalizacji;
- poprzez ułatwienia w dostępie do finansowania i kapitału podwyższonego ryzyka;
- poprzez wzmocnienie ich siły przetargowej w negocjacjach dotyczących opatentowanych produktów, niezbędnych dla prowadzenia własnych działań w zakresie badań i rozwoju.

Zakończenie

Innowacyjność firm rodzinnych jest problemem badawczym, który zmagają się z mierną niską skłonnością firm rodzinnych do podejmowania ryzyka związanego z wdrażaniem innowacji. Mit ten jest osłabiany dzięki badaniom empirycznym, które prowadzone są w wielu krajach, w tym w Polsce. Badania takie wskazują, że innowacyjność

jest postrzegana przez pryzmat wyścigu patentowego, co sprawia, że małe firmy, w tym firmy rodzinne, jawią się jako mniej innowacyjne. Równocześnie słabo dostrzegane są inne przejawy i formy innowacyjności, które stopniowo dokumentuje literatura badawcza [m.in. Więcek-Janka, Pawłowska 2014].

Precyzyjna diagnoza, jakie firmy rodzinne są, czy nie są, w jakim stopniu i w jakim zakresie mniej czy bardziej innowacyjne wymaga zwrócenia uwagi na kwestie metodyki badań firm rodzinnych [Marjański, Sułkowski 2014] tak, aby precyzyjniej wyodrębnić mechanizmy pro- i antyinnovacyjne, które charakteryzują różne typy firm rodzinnych.

Firmy podejmują aktywność innowacyjną w zależności od potrzeb, presji otoczenia i zasobów, którymi dysponują. Duże firmy, kontrolowane przez rodziny lub spółki publiczne, posiadają znaczne zasoby, które mogą być przez nie wykorzystane w celu osiągnięcia własnych celów innowacyjnych. Orientacja dużych firm, czy to rodzinnych, czy też spółek publicznych, zależy jednak od jakości ram instytucjonalnych (słabość rządów prawa, wysoka korupcja, niska otwartość gospodarcza), to firmy te mogą częściej angażować się w poszukiwania rent politycznych niż w działalność proinnovacyjną.

Bibliografia

Galasso A., Schankerman M. (2015), *Patents and Cumulative Innovation: Causal Evidence from the Courts*, „Quarterly Journal of Economics”, No. 130.

Global Family Business Survey (2014), *Up close and professional: the family factor*, PwC [online], www.PwC.com/familybusinesssurvey.

González M., Guzmán A., Pombo C. i in. (2012), *Family Firms and Debt: Risk Aversion Versus Risk of Losing Control*, „Journal of Business Research”, No. 66/11.

Harrigan K.R. (1980), *Strategy Formulation in Declining Industries*, „Academy of Management Review”, No. 5.

Harris D., Martinez J.I., Ward J.L. (1994), *Is Strategy Different for the Family-Owned Business?*, „Family Business Review”, No. 7.

Haynes G.W., Walker R., Rowe B.R. i in. (1999), *The Intermingling of Business and Family Finances in Family-Owned Businesses*, „Family Business Review”, No. 12.

Hopenhayn H., Mitchell M. (2001), *Innovation Variety and Patent Breadth*, „Rand Journal of Economics”, vol. 32, No. 1.

James H. (2006), *Family Capitalism. Wendels, Haniels, Falcks and the Continental European Model*, Belknap Press, Cambridge.

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

La Porta R., López de Silanes F., Shleifer A. (1999), *Corporate Ownership around the World*, „Journal of Finance”, No. 54(2).

Marjański A., Sułkowski Ł. (2014), *Metodyka badań firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 7, cz. II.

Lumpkin G.T., Dess G.G. (1996), *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance*, „Academy of Management Review”, No. 21.

Niebler A. (2015), *Report on Family Business in Europe*, European Parliament (Plenary sitting), Committee on Industry, Research and Energy, RR/10677364EN.doc – A8-0223/2015.

PMR: *Dobre prognozy dla rynku suplementów diety (2015)*, „Puls Biznesu”, 26 maja.

Aleksander Surdej

Popczyk W. (2014), *Kapitał społeczny w firmach rodzinnych. Struktura i mechanizm kreowania kapitału rodziny*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 7, cz. II.

Price C.P. (2006), *Are You as Good a Teacher as You Think*, Thought & Action, Fall.

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

Wach K. (2014), *Role of Knowledge in the Internationalisation Process: an Empirical Investigation among Polish Businesses* [in:] Kiendl-Wendner D. (red.), Wach K., *International competitiveness in Visegrad countries: macro and micro perspectives*, Graz.

Więcek-Janka E., Pawłowska M. (2014), *Problematyka innowacji technologicznych w przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 7, cz. II.

Andrzej Pomykański*

Spółeczna Akademia Nauk

Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Innovations in Enterprise Management

Abstract: In order to survive and grow companies need to have the ability to undertake and implement innovative ventures. The author provides for an overview of management directed at creating and implementing of innovation in companies.

Key-words: innovation, companies, management

1. Wprowadzenie

Zarządzanie jest tym elementem działalności przedsiębiorstwa, który decyduje o jego charakterze i sukcesach. U podstaw nowoczesnego zarządzania leży zrozumienie przez kadrę kierowniczą faktu, że tylko te przedsiębiorstwa mogą się rozwijać, które będą znały potrzeby rynku oraz odpowiednio do nich będą potrafiły dostosować swoją sprzedaż, pokonując przy tym swych konkurentów. Zarządzanie wymaga od przedsiębiorstwa dostępu do wiedzy i informacji, które pozwolą mu uzyskać przewagę konkurencyjną w obszarze jego działania. Innowacja może doprowadzić również do zmiany metod zarządzania przedsiębiorstwem, a także stymulować zmianę strategii rozwoju.

Podstawowy aspekt nowego paradygmatu zarządzania to wykorzystanie wiedzy i informacji. Przedsiębiorstwo umacnia relacje z klientem, monitoruje konkurentów oraz wykorzystuje system analiz danych, który generuje informacje o rynku i konkurentach, przydatne w kreowaniu nowych produktów, procesów i zarządzania.

* apomykański@gmail.com

W artykule rozważa się zarządzanie zorientowane na kreowanie i wdrażanie innowacji w przedsiębiorstwie. Konieczność stosowania innowacji dostrzega dzisiaj coraz więcej organizacji pragnących zdobyć nowe rynki lub mających ugruntowaną pozycję rynkową, ale dalej ciągle troszczą się o swoją przewagę konkurencyjną. Dlatego wszystkie przedsiębiorstwa powinny prowadzić badania i śledzić charakter zmian, które są wprowadzane przez organizacje.

Celem artykułu jest rozważanie innowacji organizacyjnych i marketingowych w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W prowadzonych rozważaniach podkreśla się znaczenie innowacji organizacyjnych i marketingowych, co czyni się na podstawie badań statystycznych działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012–2014 [GUS 2015].

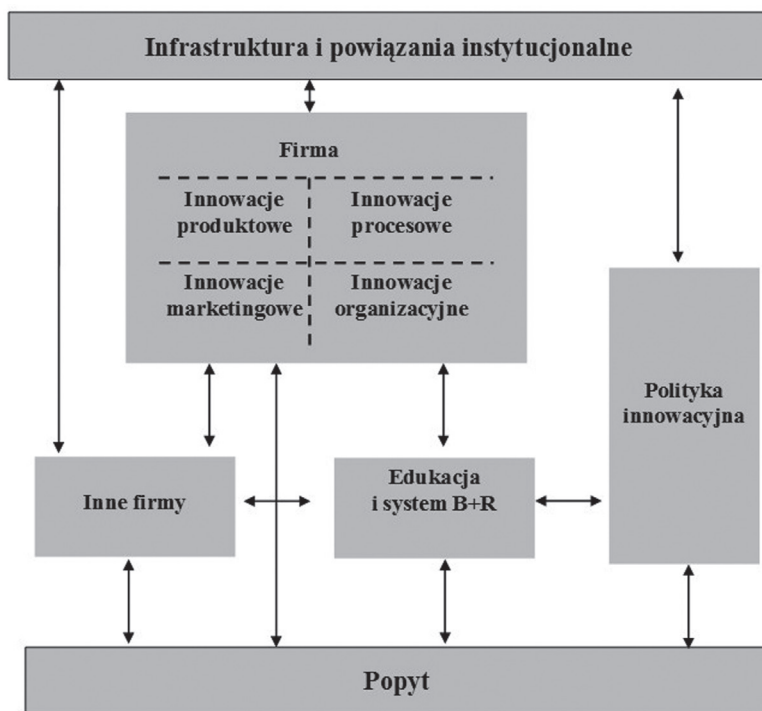
Innowacje stanowią mocną stroną kreatywnej jednostki organizacyjnej, które są wpisane na trwałe w jej system zarządzania i kulturę. Taki jest zresztą wymóg efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej. Doświadczenie krajów wysoko rozwiniętych gospodarczo potwierdza tezę, że innowacje są źródłem sukcesu wielu jednostek organizacyjnych działających na rynku [Organization for Economic Co-operation and Development 2004].

2. Istota innowacji

Innowacje stanowią obecnie podstawowe wyzwanie w zarządzaniu gospodarką dla przedsiębiorstwa, regionu, państwa, Unii Europejskiej. Wynika to przede wszystkim z faktu wzrastającej konkurencyjności rynkowej, gdzie szansę rozwoju będą miały te przedsiębiorstwa, które będą wprowadzały nowe produkty, procesy oraz zmiany w marketingu i organizacji.

Metodologia OECD rozszerza pojęcie innowacji na obszar organizacji i marketingu oraz określa związki z innymi firmami w toku procesu innowacji (Rysunek 1). Zasadniczą zmianą było objęcie badaniem również przedsiębiorstw należących do obszarów o niższej intensywności działalności badawczo-rozwojowej, co pozwoliło na docenianie roli innowacji w usługach oraz gałęziach przemysłu opartych na bardziej tradycyjnych technologiach [European Commission 2003]. Dlatego też obecna edycja dostosowana jest do wymogów szerokiego grona odbiorców. Przy wykorzystaniu tej metodologii prowadzone są aktualne badania innowacji nie tylko w krajach członkowskich OECD i Unii Europejskiej.

Rysunek 1. Ramy pomiaru innowacji



Źródło: Podręcznik Oslo 2010, s. 36.

Ramy pomiaru zastosowane w podręczniku Oslo są połączeniem spostrzeżeń z różnych teorii innowacji rozpatrujących je na poziomie poszczególnych przedsiębiorstw oraz podejść ujmujących innowacje jako system. Główne cechy opisywanych ram pomiaru przedstawiono poniżej [Podręcznik Oslo 2010, s. 47]:

- innowacje w przedsiębiorstwie,
- powiązania z innymi przedsiębiorstwami i publicznymi instytucjami badawczymi,
- ramy instytucjonalne, w których funkcjonują przedsiębiorstwa,
- rola popytu.

Poszczególne rodzaje innowacji zazwyczaj łączą się ze sobą – trudno bowiem wyobrazić sobie wiele innowacji produktowych bez innowacji procesowych i zmian w zarządzaniu. Podstawową różnicę między tymi kategoriami upatruje się w tym, że innowacje produktowe są zdecydowanie bardziej wrażliwe na czynniki marketingowe.

Współczesne podejście do teorii innowacji i innowacyjności uwzględnia zarówno złożoność i dynamikę procesów innowacyjnych, jak i istnienie licznych sprzężeń zwrotnych pomiędzy poszczególnymi etapami procesu. Modele te postrzegają działalność innowacyjną w kategoriach interakcji pomiędzy zapotrzebowaniem i szansami stwarzanymi przez rynek, zatem zgłaszanymi potrzebami przez aktywnego klienta z jednej strony, a przedsiębiorstwami oraz istniejącą bazą naukowo-techniczną z drugiej. Aktywność klienta jest wspomagana technologią informacyjną. W tej sytuacji kluczowym czynnikiem stają się zasoby i efektywność istniejących sprzężeń zwrotnych, które w dużej mierze są oparte na przepływie informacji, wiedzy i dostępie do środków finansowych.

W związku z kompleksowością zagadnienia innowacyjności oraz jego wielowymiarowością najnowsze zestawienie zostało rozwinięte w stosunku do poprzednich i obejmuje obecnie pięć podstawowych obszarów kluczowych dla badanego zjawiska [European Innovation Scoreboard 2005], takich jak:

- siły napędowe innowacyjności – dotyczące strukturalnych rozwiązań sprzyjających podnoszeniu potencjału innowacyjnego;
- tworzenie nowej wiedzy – obejmujące inwestycje w badania i rozwój;
- innowacyjność i przedsiębiorczość – oceniające zaangażowanie oraz działania na rzecz innowacji na poziomie przedsiębiorstw;
- wdrożenie – wyrażone w kategoriach nakładów pracy i działalności biznesowej oraz stworzonej przez nie wartości dodanej w inwestycyjnych sektorach;
- kapitał intelektualny – mierzący osiągnięcia w kategorii przynoszących korzyści wiedzy i know-how.

Jednym z podstawowych problemów badawczych, przed którym stają autorzy zajmujący się procesem innowacji w przedsiębiorstwach, jest wybór odpowiednich mierników i wskaźników opisujących innowacje. W kwestii oszacowania innowacji nie ma zgodności wśród autorów.

Metodologią stanowiącą aktualnie powszechnie przyjęty międzynarodowy standard w zakresie badań statystycznych innowacji w przemyśle i w tzw. sektorze usług rynkowych jest podręcznik Oslo Manual. Zaleca on przede wszystkim tzw. podejście podmiotowe, w którym tematem badań jest działalność innowacyjna i zachowania innowacyjne przedsiębiorstwa jako całości. Możliwe obszary badań, to:

- zakres działalności innowacyjnej – mierzony zgodnie z zaleceniami metodologii Oslo Manual udziałem przedsiębiorstw, które w badanym okresie wprowadziły przynajmniej jedną innowację techniczną (nowy lub ulepszony produkt i/lub proces);

- nakłady na działalność innowacyjną – zgodnie z zaleceniami metodologii Oslo Manual badane nakłady obejmują wszelkie wydatki, bieżące i inwestycyjne, poniesione w roku sprawozdawczym na wszystkie rodzaje działalności innowacyjnej, na prace zakończone sukcesem (tzn. wdrożeniem innowacji), niezakończone (kontynuowane) i przerwane;
- efekty działalności innowacyjnej – efekty mogą dotyczyć produktów (np.: zwiększenie asortymentu produktów, otwarcie nowych rynków lub zwiększenie udziału na dotychczasowych rynkach, poprawa jakości produktów) albo procesów (np.: zwiększenie elastyczności produkcji, zwiększenie zdolności produkcyjnych; obniżka kosztów pracy na jednostkę produktu) lub innych ulepszeń związanych z prowadzoną działalnością innowacyjną;
- źródła informacji dla innowacji – mierzy się jakość i dostępność źródeł niezbędnych do wdrażania innowacji. Analizie poddawane są zgodnie z zaleceniami metodologii Oslo Manual zarówno źródła wewnętrzne, jak i zewnętrzne;
- współpraca w zakresie działalności innowacyjnej – polegająca na aktywnym udziale badanych przedsiębiorstw we wspólnych z innymi jednostkami projektach z zakresu działalności B+R i innych rodzajów działalności innowacyjnej.
- przeszkody dla innowacji mogą mieć postać czynników ekonomicznych albo wewnętrznych.

Decydującą rolę w innowacyjności odgrywa sprawne wykorzystanie osiągnięć naukowych i technicznych. Ono to bowiem przyczynia się do wzrostu konkurencyjności produktów i usług w kraju i na rynkach międzynarodowych. Aby jednak wykorzystać posiadaną technologię, należy w pełni opanować metodę jej komercjalizacji.

3. Zarządzanie innowacjami

Zarządzanie innowacjami w prowadzonych rozważaniach jest ujmowane jako zdolność organizacji do stałego poszukiwania, wdrażania i upowszechniania nowego produktu i usług. W każdej fazie zarządzania istnieją pewne zadania organizacyjne i marketingowe, które w przedsiębiorstwie powinno się podejmować (Tabela 1). W fazie wstępnej wymagania i możliwości rynkowe tworzą podstawę dla sformułowania celów przedsiębiorstwa i koncepcji jego prowadzenia. Zakres takich celów, opracowywanych dla działalności B+R, oparty jest na wymaganiach konsumentów, sytuacji

rynkowej i stadium rozwoju rynku. Zakres ten musi zawierać cele zarówno techniczne, ekonomiczne, czasowe, organizacyjne, jak i rynkowe. We wszystkich fazach działalności B+R – przygotowania, realizacji, wdrożenia, dyfuzji – rezultaty zarządzania są oceniane pod kątem ich zgodności z założonymi celami strategicznymi przedsiębiorstwa. Opracowanie celów i zadań w zakresie B+R powinno być poprzedzone badaniami rynku. W czasie wprowadzania nowego produktu lub usługi na rynek stanie się widoczne, czy idee marketingowe będą realistyczne, czy nie.

Tabela 1. Fazy w zarządzaniu procesem innowacji

Faza przygotowania i realizacji innowacji	»	Faza wdrożenia i dyfuzji innowacji
analiza otoczenia rynkowego, określenie celów i zadań innowacji, określenie rodzajów i kierunków innowacji, orientacja na konsumenta, orientacja na konkurencję, orientacja na czas.	»	analiza rynku, polityka produktu, usług, polityka ceny, polityka sprzedaży, polityka promocyjna.

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie jest poszukiwaniem bardziej efektywnego wykorzystania zasobów w konfrontacji z wyzwaniami, jakie stawia przed organizacją rynek, konkurencja, klient [Pomykalski 2013, ss. 13–18].

Ogólnie można stwierdzić, że przedsiębiorstwa produkujące dobra konsumpcyjne będą koncentrowały swoje działania wokół możliwie najszybszego wprowadzenia nowego produktu na rynek. Przedsiębiorstwa handlowe charakteryzują się stosunkowo małym zaangażowaniem w prace rozwojowe, mimo to prowadzą stałe badania otoczenia w celu zidentyfikowania nowych trendów panujących wśród klientów i w dużym stopniu angażują się w działania marketingowe. Przedsiębiorstwa produkujące dobra przemysłowe są zwykle w dużym stopniu zaangażowane w prace rozwojowe, projektowanie, a krytyczną zmienną jest wtedy opracowywanie prototypów i projektów pilotażowych, ich testowanie oraz walidacja i wprowadzanie na rynek. Istnieje więc problem wykorzystania wiedzy i informacji w ramach sieci badawczych, oparty na współpracy przedsiębiorstw.

W zarządzaniu występują określone rozwiązania o charakterze prawnym, organizacyjnym, ekonomicznym oraz informacyjnym, które pozostają we wzajemnych zmiennych relacjach, wpływających na przebieg procesu zarządzania. W obecnych czasach nie można już kwestionować stwierdzenia P. Druckera, sformułowanego

dwadzieścia lat temu, że: „nie ma nierozwiniętych krajów, są tylko kraje o nierozwiniętym zarządzaniu” i „tylko jedną stałą rzeczą jest zmiana”.

Współczesne zarządzanie innowacjami charakteryzuje się:

- orientacją na wartość przedsiębiorstwa;
- orientacją rynkową uwzględniającą oczekiwania klienta oraz konkurencję;
- rozwiniętymi relacjami z otoczeniem, stanowiącymi system dynamiczny – interakcyjny;
- kreowaniem modelu sieci badawczej uwzględniającej trzy wzajemnie powiązane elementy: podmioty–działania–zasoby. Ich wzajemne relacje wspomagane technologią informacyjną powinny stymulować rozwój przedsiębiorstwa i jego współpracę z zapleczem naukowo-badawczym;
- kreowaniem w organizacjach czynników stymulujących rozwój innowacji, opartych na wykorzystaniu wiedzy i informacji. Przejawem ich rozwoju jest powstawanie nowych produktów i usług gotowych do wykorzystania komercyjnego oraz zastosowanie wspomagających innowacji organizacyjnych i marketingowych.

Wszystkie zmiany występujące w otoczeniu wywierają wpływ na działalność przedsiębiorstwa. Właściwe poznanie zmian i ich tendencji umożliwia przedsiębiorstwu dostosowanie się do panujących warunków na rynku. U podstaw zarządzania innowacjami powinno się znajdować zrozumienie przez kadre kierowniczą faktu, że tylko te organizacje mogą przetrwać i nie stracić szansy rozwoju, które będą odpowiednio antycypowały potrzeby współczesnego otoczenia.

W zarządzaniu istotne jest wykorzystanie wiedzy i informacji dostępnej organizacji osadzonej w docelowym rynku, a także zorientowanie na tworzenie wartości dla akcjonariuszy. Oznacza to tworzenie przewagi konkurencyjnej opartej na innowacjach i efektywnym działaniu w warunkach rynku globalnego. Egzemplifikacji sukcesów takiego podejścia do konkurencji dostarczają firmy wysokiej technologii, takie jak Microsoft czy Intel. Firmy te prowadzą działalność w branży, która charakteryzuje się nie tylko innowacyjnością, ale również wysoką rentownością w skali globalnej. Przesłanką innowacyjności jest możliwość prowadzenia działalności B+R, często we własnych laboratoriach, ale także podejmowanie jej coraz częściej we współpracy z innymi jednostkami. Podobne podejście do tworzenia przewagi konkurencyjnej rozszerza się na inne branże. Przykładem tego rodzaju branż są branże takie jak: biotechnologie czy branża farmaceutyczna. Branże te stają się stymulatorami wzrostu gospodarczego, angażując do współpracy inne przemysły.

Przedsiębiorstwo oparte na wiedzy i informacji reaguje odpowiednio na przyszłe oczekiwania klientów, aby określić pożądane kompetencje strategiczne i ich krytyczne poziomy.

Analiza obecnej sytuacji przedsiębiorstwa i monitorowanie jego otoczenia pozwala określić obecne umiejętności i unieruchomić system nabywania wiedzy, a także uruchomić szkolenie pracowników. Innowacje oparte na wiedzy wspomagają konkurencyjność przedsiębiorstw i umożliwiają realizację wysokiej stopy zwrotu z kapitału. Jednocześnie należy zauważyć, że tylko te innowacje tworzą wartość dla akcjonariuszy, które dostarczają zwrotu z innowacji wyższego niż koszt kapitału wykorzystywanego do ich finansowania.

Dla zarządzania istotne znaczenie ma także polityka państwa i banków, a więc istotna jest rola triady: państwa, banków i przemysłu. W kształtowaniu przewagi konkurencyjnej określonych gałęzi rola ta jest znacząca i nie może być pozostawiona „uzdrawiającej” roli rynku. Polityka państwa poprzez określone regulacje (m.in. podatkowe) kształtuje otoczenie przedsiębiorstwa, które stwarza określone możliwości dla przedsiębiorczych, ale także wprowadza pewne zagrożenia i ograniczenia, a więc ma wpływ na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw. Jak dotychczas, polityka gospodarcza jest obciążona w przeważającej mierze zagrożeniami (m.in. zbyt niskie nakłady na B+R). Podobnie banki, poprzez politykę stopy procentowej czy dostępność kredytów kształtują klimat aktywności inwestycyjnej przedsiębiorstw. W rzeczywistości tworzy się system, w którym przedsiębiorstwo jest jednym z elementów tego systemu, podsystemem wzajemnie powiązanym z innymi elementami tego systemu. Struktura tego systemu przesądza o jego uporządkowaniu.

Zarządzanie jest procesem ukierunkowanym na rozwój organizacji, w którym doskonalą się umiejętności, aby przyczyniały się do efektywniejszego wykorzystania zasobów poprzez nowe produkty, procesy i usługi. Niezależnie od rodzaju działalności organizacji jej zadaniem jest umożliwienie uzyskania przez organizację przewagi konkurencyjnej. Problem ten odnosi się również do organizacji niedochodowych, jak np. policja, system edukacyjny, służba zdrowia. Również tam istnieje konkurencja, zaś rola zarządzania polega na zdobywaniu lepszej pozycji w zwalczaniu przestępstw, chorób czy też niskiego poziomu kształcenia.

5. Innowacje organizacyjne i marketingowe

Gospodarka rynkowa, której istotą jest maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy i usatysfakcjonowanie klienta stanowi podstawę zarządzania przedsiębiorstwem. Tworzenie wartości przedsiębiorstwa zależy od reakcji, odpowiedzi i podejmowanego działania. To dążenie w kierunku wartości dla klienta ma miejsce równoległe z innymi procesami służącymi obniżaniu kosztów i ulepszeniu jakości (certyfikatów jakości ISO). Sprzyjają temu innowacje organizacyjne oraz zmiany w relacjach z klientami, a zatem odpowiednie innowacje marketingowe. Klienci są zadowoleni, jeśli produkt spełnia bądź przewyższa ich oczekiwania przy cenie nie wyższej niż wartość produktu i usługi. Zadowolenie klienta ma swoją ostateczną wartość oczywiście tylko wtedy, gdy jego efektem są korzyści ekonomiczne, które osiąga przedsiębiorstwa, a zatem realizuje się zwrot z inwestycji w projekty, które osiągają w przepływach pieniężnych zwrot przewyższający średnio ważony koszt kapitału spółki. Tak więc strategiczne zajmowanie się klientem musi być pogodzone z finansowym podejściem do wartości dla akcjonariusza.

Zdaniem C.K. Prahalad wartość jest oparta na wyjątkowych, spersonalizowanych doświadczeniach konsumentów. Organizacje muszą się nauczyć koncentrowania uwagi na pojedynczym konsumencie i jego doświadczeniu w danym czasie, nawet wtedy, kiedy świadczą usługi setkom milionów konsumentów [Prahalad, Krishnan 2010, s. 15].

Skupienie uwagi na dialogu między przedsiębiorstwem a klientem przesądza o orientacji rynkowej, która stanowi o szybkim dostosowaniu oferowanych produktów do zmieniających się potrzeb klientów. Relacje te są umacniane przez dzielenie się wartością dodaną tworzoną w przedsiębiorstwie. Przedsiębiorstwo, które tworzy wartość dodaną przy wykorzystaniu przewagi konkurencyjnej, powinno być w stanie zachować jej część dla siebie w postaci zysku, przeznaczając ją na rozwój i wzrost. Przekazując część wartości dodanej w relacjach z kontrahentami, marketing stara się również dobierać nowe media lub techniki, aby skłonić dostawców i odbiorców do współpracy, a przede wszystkim klientów do lojalności.

Warunkiem umożliwiającym przedsiębiorstwu efektywne zarządzanie relacjami z klientami jest poznanie ich dynamicznej natury. Istnieje potrzeba badania tych relacji, ważne jest poznanie czynników, które mają wpływ na ich siłę i sposób kształtowania. Największą przewagę konkurencyjną powinno mieć to przedsiębiorstwo, które nie jest zagrożone przez nowych potencjalnych konkurentów ani przez substytucyjne produkty i które ma dużą siłę przetargową w relacjach z klientami.

Zarządzanie rozważa przemieszczenie się przedsiębiorstw na rynkach świata głównie z perspektywy obniżania kosztów. To jednak badania Booz Allen stwierdziły, że istotnym powodem tych zmian lokalizacji stała się potrzeba pozyskania informacji o kliencie. Badani zarządzający ocenili, że „dotarcie do wiedzy o kliencie na nowym rynku” jest dużo ważniejsze (3,02 punkty na możliwe 4) niż elementy przewagi kosztowej (2,46 punktów na 4) czy bliskości miejsca produkcji (2,25 punktów na 4) [Booz Allen Hamilton Inc.].

Marketing odzwierciedla działanie przedsiębiorstwa na rynku, którego celem jest identyfikacja, przewidywanie i zaspokajanie potrzeb konsumenta w sposób przynoszący zysk przedsiębiorstwu. Dlatego u podstaw innowacji marketingowych znajduje się zrozumienie przez organizację faktu, że tylko te przedsiębiorstwa mogą się rozwijać, które będą znały potrzeby rynku i odpowiednio do nich będą kreować innowacje marketingowe pozwalające dostosować politykę promocji, dystrybucji, ceny i produkt.

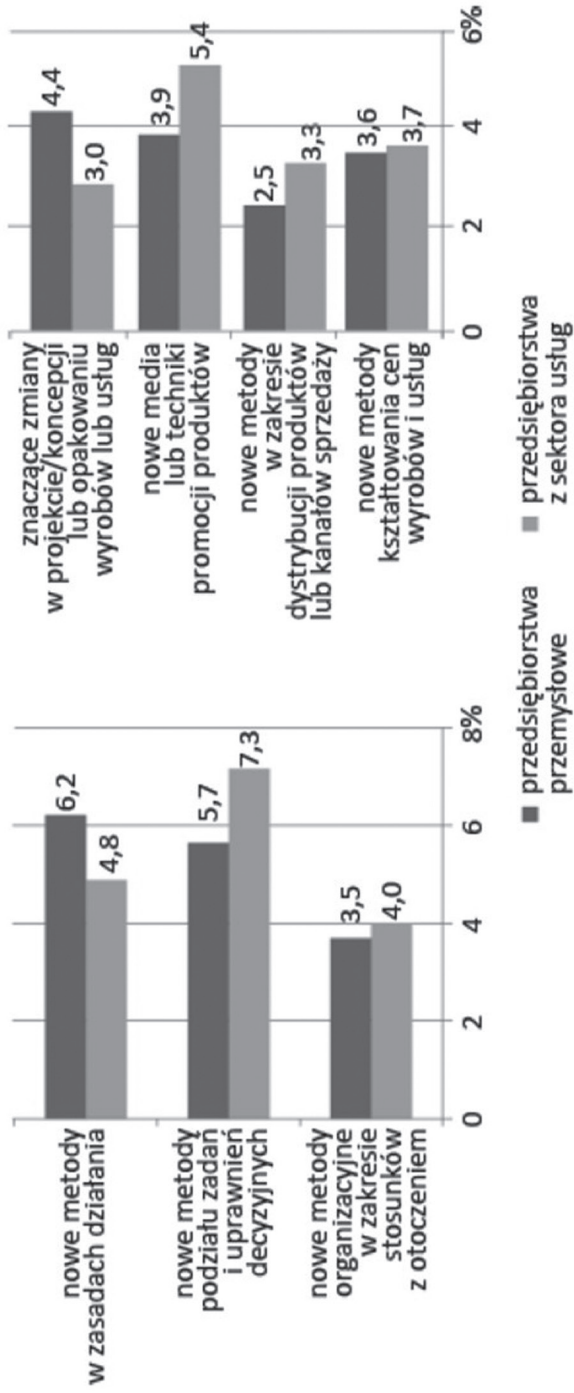
Badania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012–2014 pokazują kierunki wprowadzanych zmian w zakresie innowacji organizacyjnych i marketingowych. Wynika z nich, że należy poznawać charakter zmian i w podejmowaniu decyzji powinno się wykazywać znaczną wrażliwość, która przyczyni się do efektywnego wdrażania innowacji organizacyjnych i marketingowych.

Spośród innowacji organizacyjnych przedsiębiorstwa przemysłowe wprowadzały najczęściej nowe procedury organizacyjne (6,2%), natomiast podmioty w sektorze usług – nowe metody podziału zadań i uprawnień decyzyjnych (7,3%). Z innowacji marketingowych w przemyśle najwięcej przedsiębiorstw wprowadziło zmiany w projekcie/konstrukcji lub opakowaniu wyrobów lub usług (4,4%), a w sektorze usług – w nowych mediach lub technikach promocji produktów (5,4%), (Wykresy 1 i 2).

W przeszłości większość przedsiębiorstw ukierunkowywała swoje działania głównie na produkt i jego wytwarzanie. Takie podejście do rynku polegało na tym, żeby skłonić klienta do kupowania w wyznaczonym miejscu i czasie tego, czym przedsiębiorstwo dysponowało. Obecnie jednak, aby przedsiębiorstwo mogło w pełni osiągnąć sukces, powinno oddziaływać na rynek według orientacji marketingowej. Nakazuje ona, by przedsiębiorstwo wykreowało to, co potencjalny klient będzie chciał kupić, i to w dogodnym dla niego miejscu i czasie oraz po cenie, która mu będzie odpowiadała. A więc zamiast koncentrować się na tym, co firma produkuje, należy skupiać się na tym, co ludzie będą kupować i dlaczego. Klient staje się innowatorem, określa produkt końcowy (np. samochód odpowiednio wyposażony czy szkła do okularów dostosowane do wady wzroku).

Wykres 1. Innowacje organizacyjne

Wykres 2. Innowacje marketingowe



Źródło: GUS 2015.

Zrozumienie potrzeb konsumentów jest podstawową sprawą dla opracowania skutecznych strategii innowacji. Daje to bowiem wartościowe wskazówki, jak efektywnie zaspokajać potrzeby nabywców, co jest podstawą całej koncepcji marketingowej w zakresie innowacji rynkowych.

Niezwykle istotnym problemem z punktu widzenia nowego podejścia do marketingu jest wnikliwa obserwacja istniejących trendów, zachodzących zmian oraz związana z nimi analiza postaw i reakcji konsumentów.

Jak stwierdza B. Dobiała-Korona, aby innowacje skutecznie wspierały i podnosiły wartość klientów, przedsiębiorstwa muszą [Dobiała-Korona, Doligalski 2010, s. 232]:

- opracować identyfikacje klientów, którzy mogą pozytywnie ocenić nową wartość, czyli określić ich charakterystykę i potrzeby, aby podporządkować im swoje działania,
- zbudować zestaw wartości w postaci strategii obsługi klienta dostosowany do ich oczekiwań i możliwości w celu ich usatysfakcjonowania,
- opracować programy w celu przywiązania najbardziej rentownych klientów, oparte na zaufaniu do innowacyjności firmy, traktować klientów jako źródła innowacji, ale i współtworzących innowacyjne wartości.

Przedsiębiorstwo, by przetrwać na rynku i móc się rozwijać, powinno współpracować z klientem, wykorzystując w tym celu technologię informacyjno-komunikacyjną, aby umożliwić i dostarczyć klientowi możliwości zmian w projekcie produktu lub usługi.

Marketing odzwierciedla działanie przedsiębiorstwa na rynku, którego celem jest identyfikacja, przewidywanie i zaspokajanie potrzeb konsumenta w sposób przynoszący zysk przedsiębiorstwu. Dlatego u podstaw innowacji marketingowych znajduje się zrozumienie przez organizację faktu, iż tylko te przedsiębiorstwa mogą się rozwijać, które będą znały (analizowały) potrzeby rynku i odpowiednio do nich potrafiły dostosować realizowane i wdrażane innowacje.

6. Podsumowanie

We współczesnej gospodarce innowacje i wiedza stanowią podstawowe źródło przewagi konkurencyjnej, a ich rola będzie w przyszłości wzrastać. Nie można być rentownym producentem innowacji bez posiadania odpowiednich kwalifikacji oraz umiejętności tworzenia nowych produktów i usług oraz zarządzania skomplikowanymi

procesami badawczymi, produkcyjnymi i rynkowymi. Przedsiębiorstwo musi być zarządzane w taki sposób, by między wynalazkiem, wzornictwem, produkcją, sprzedażą i logistyką była idealna koordynacja, jakiej nie jest w stanie zorganizować konkurencja. Dlatego też przedsiębiorstwa powinny sięgać po informacje z różnych możliwych źródeł, które pomogą im podejmować decyzje co do rodzaju wprowadzanych innowacji organizacyjnych i marketingowych.

Literatura

Aalst H. F., *Networking in Society, Organizations and Education*, w: Organization for Economic Co-operation and Development, *Networks of Innovation*, OECD Publishing House, Paryż, 2003.

Acemoglu D., Aghion P., Zilibotti F., *Distance to Frontier, Selection and Economic Growth*, National Bureau of Economic Research, Lipiec 2002.

Booz Allen Hamilton Inc., *How Companies Turn Customers' Big Ideas into Innovations*, <http://www.strategy-business.com/media/file/sbkw01-12-05.pdf>.

Dobiegała – Korona B., Doligalski T. (2010), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategia*, Poltext, Warszawa.

<http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spolecznostwo-informacyjne>; *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012-2014*, opracowanie sygnałne, GUS Warszawa 30.09.2015.

Enkel E., Back A., Georg von Krogh (2007), *Knowledge Networks for Business Growth*, Springer Berlin, Heidelberg.

European Commission. Directorate General for Research, *Key Figures 2003-2004. Towards a European Research Area. Science Technology and Innovation*, Office for Official Publications of the European Communities, 2003.

Furman J., Porter M., Stern S. (2002), *The determinants of national innovative capacity*, *Research Policy* (31).

Innovation policy in six candidate countries. The challenges. Report UE, <http://www.cordis.lu/innovationnes/src/studies.htm>, September 2005.

Organization for Economic Co-operation and Development – Centre for Educational Research and Innovation, *Innovation on the Knowledge Economy – Implications for Education and Learning*, OECD Publishing House, Paryż, 2004.

Podręcznik Oslo, Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji, Wydanie III, Warszawa 2010.

Pomykalski P., *Assessing the Impact of the Current Financial and Economic Downturn on the Textile and Apparel Industry in Poland*. *FIBRES & TEXTILES in Eastern Europe* 2013; 21, 5(101): 13-18.

Powell W. W., Koput K. W., Bowie J. I., Smith-Doerr L. (2002), *The Spatial Clustering of Science and Capital: Accounting for Biotech Firm-Venture Capital Relationships*, *Regional Studies*, Vol. 36 (3).

Prahalad C.K., Krishnan M.S. (2010), *Nowa era innowacji*, PWN, Warszawa.

Stopczyński B. (2014), *Marketing w handlu zagranicznym*, w: *M. Al-Noorachi, Współczesne wyzwania marketingowe – wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo SAN, Warszawa.



Blanca Eidene Alvaro Pérez*

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Pablo Payro Campos**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Innovación Tecnológica En Las Pequeñas Y Medianas Empresas Familiares

Technological Innovation in Smes Family

Abstract: Small and medium enterprises (SMEs) in México are generally family businesses that comprise over 90% of the universe of business organizations. According to official data, SMEs in Mexico generate 7 out of 10 jobs; however, only 30% of organizations that are created passed to the second generation of inheritors and 10% was consolidated up to the third generation. The objective of this study is to analyze the process of adoption of information technologies as a factor of innovation that assists the permanency and development of family business. A case of study was developed by applying qualitative methodology based on interviews in a family trading company. Results show the process of adoption of information technology and its influence on the company's capacity to manage the change promoted by the environment dynamism.

Key-words: SMEs, Information Technology, family business, case study, innovation, change management

Introducción

Las empresas familiares forman parte primordial de la economía mexicana, tal como lo indica kpmg [2013, p. 5], en su informe este grupo menciona que: *más del 90% de las firmas que cotizan en la bolsa mexicana de valores tienen una clara representación*

* balvaroe@gmail.com

** pablo.payro@ujat.mx

familiar en el capital y en el control por ello las empresas familiares son objeto de estudio importante porque crean fuentes de trabajo y permite generar un patrimonio para la familia, pero necesitan fortalecerse para sobrevivir.

En este trabajo se identifica que la inclusión de la tecnología de la información (ti) en las empresas, aun en las más pequeñas es cada día importante, porque representa un factor crítico que facilita el crecimiento en términos de productividad como lo explica Porter [2008, p. 4] *cuando una empresa mejora su eficacia operacional, se acerca a la frontera de la productividad... la frontera de la productividad está en continua expansión a medida que se crean nuevas tecnologías y enfoques de gestión y se hacen disponibles nuevos insumos.*

Por la cual se analizó el proceso de adopción de ti como un factor de innovación que le permitió la permanencia y desarrollo de la empresa familiar, durante este proceso se logra evidenciar la eficacia operacional dentro de cada área de la empresa dando mayor competitividad y capacidad ante la competencia, la eficiencia operacional la define Porter [2008, p. 3] como, *el realizar las mismas actividades mejor que los rivales.*

Para el desarrollo de este trabajo se utilizó la metodología cualitativa bajo el estudio de caso realizado dentro de las oficinas administrativas de una empresa dedicada al comercio mayorista y minorista, que ha mantenido permanencia en el mercado y que ha crecido considerablemente dentro de la segunda generación. esta empresa tiene ubicadas sus oficinas administrativas en la ciudad de Villahermosa, tabasco.

Para la recolección de la información se tomó en cuenta las historias personales por parte de los empleados y se realizaron entrevista al director general administrativo, jefe de sistemas, jefe de innovación y contador general que laboran en la empresa.

¿Qué es una empresa familiar?

La definición de empresas familiares de acuerdo a nacional financiera s.n.c. [2015, p.1], puede considerarse como *unidad productiva, generalmente de tamaño pequeño, que pertenece al núcleo familiar que la fundó y la dirige un miembro de ese núcleo familiar.*

pero no es que todas las empresas familiares sean pequeñas, como lo indica la definición la mayoría es pequeña pero en realidad pueden ser de cualquier tamaño, existen muy pocas que están dentro del rango de grandes empresas, algunos ejemplos de empresas familiares, hoy conocidas mundialmente son por ejemplo grupo Carso, la cadena comercial Wal-mart, Volkswagen entre otros.

De acuerdo a ello y a los datos que presenta el instituto nacional de estadística y geografía [INEGI]. Podemos decir que en México existen múltiples posibilidades que se esté desarrollando una nueva grande empresa, puesto que las pymes representan más del 90% del total de las empresas mexicanas.

Las empresas familiares impulsan la economía del país, ya que son una base importante en para el desarrollo de acuerdo a la secretaria de economía las pymes generan 7 de cada 10 empleos, sin embargo de cada 100 organizaciones que se crean solo 30 empresas llegan a manos de la segunda generación, y al menos 10 de ellas logran consolidarse dentro de la tercera generación.

¿Porque fracasan las empresas familiares?

De acuerdo a la experiencia e historia de las empresas familiares se ha podido identificar que cuando una empresa familiar finalmente fracasa, puede deberse a factores como:

- la forma intuitiva e impulsiva para la toma de decisiones, como informa kpmg [2013, p.7] *una organización poco clara para tomar decisiones sobre las compras, los empleados y el dinero* presentan un alto índice de fracaso. es decir, al existir poca planeación, el fracaso es alto.
- la ausencia de una visión a futuro, acerca de lo que se desea para la empresa. kpmg [2013, p. 7] *las empresas familiares nacen casi siempre de una propuesta que sus fundadores alientan con el deseo de construir un patrimonio y asegurar el futuro de sus hijos. en ocasiones son la vía para salir del desempleo o para aprovechar algún activo o conocimiento disponible, como una máquina de imprenta, un taller de carpintería o una técnica artesanal heredada. no todos los restaurantes se abren con la idea de convertirse en franquicias exitosas, ni todas las fábricas esperan ser proveedoras de la industria aeroespacial.*

Pero pueden lograrlo con preparación y tenacidad si son capaces de sobrevivir a los primeros errores y sortear los obstáculos que causan más fracasos.

entendemos que la decisión y la capacidad de cambiar de pequeña a grande empresa residen en las manos de la propiedad, que en el caso de las empresas familiares es la familia que si queremos ser una gran empresa requerirá sin duda visión estratégica para detectar las oportunidades, grandes sacrificios y asumir riesgos.

Por ello es importante reiterar que depende de la voluntad y la capacidad de la familia como familia empresaria visualizarse como una pyme o una empresa familiar.

Hoy en día gracias a las herramientas tecnológicas podemos hacer una toma de decisión mucho más clara y eficiente, identificar y lograr los objetivos.

¿Cómo? debemos aprender a administrar el tiempo, ser más creativos y tener el control de la gestión, medir nuestro desempeño a través de las nuevas tecnologías.

¿Cómo innovar las estrategias en cada empresa?

Una forma es incorporando tecnología de la información como parte de sus estrategias competitivas para el crecimiento y prosperidad, por otro lado pueden empequeñecerse o desaparecer al no tener acceso a las nuevas tecnologías o medios a los que la competencia si puede.

No es fácil incorporar y cambiar nuevas formas de hacer las cosas, pero tampoco es imposible hoy cada día es más habitual y normal, que las empresas utilicen la tecnología como un nuevo canal de difusión de los productos y servicios que ofrecen, lo que hace que el mundo parezca más cercano a las personas, ya que a través de ellas muchas empresas tienen un acercamiento más sencillo transparente y habitual hacia la sociedad.

Fundación idea [2016, p. 16] *la innovación es un elemento clave para una empresa que busca crecer, y ésta brinda mayor empleo y competitividad a un país.*

La empresa de estudio le apostó al cambio, a la innovación, y este no se dio de inmediato fue un proceso que bajo una planeación estratégica ha podido lograr el desarrollo actual de la empresa, se observa la adopción de tecnología de la información como parte de sus estrategias competitivas, a continuación se describe desarrollo de la empresa a través de los años.

Historia de la empresa de estudio

La empresa se fundó en el año 1988, al día de hoy esta empresa ha estado operando 28 años ha superado el promedio de esperanza de vida de las empresas en México, según datos del INEGI las unidades de negocio en México viven 7.7 años en promedio.

Inició sus operaciones en un local ubicado en la central de abastos del municipio del centro en el estado de tabasco la cual operaba una pareja de esposos el fundador, hoy actual director general y su esposa.

Su objetivo principal es „comercializar productos de primera necesidad al mayor precio a un precio accesible”.

Su principal mercado son las comunidades donde los clientes buscan artículos de calidad a precios bajos, en la cercanía de sus hogares.

Derivado de la aceptación que tuvo la empresa en el mercado, opta por expandirse en otros municipios del estado de tabasco, y en los estados vecinos de Chiapas y Campeche.

En 1995 su fundador implementa un nuevo modelo de negocio dedicado a la venta del menudeo.

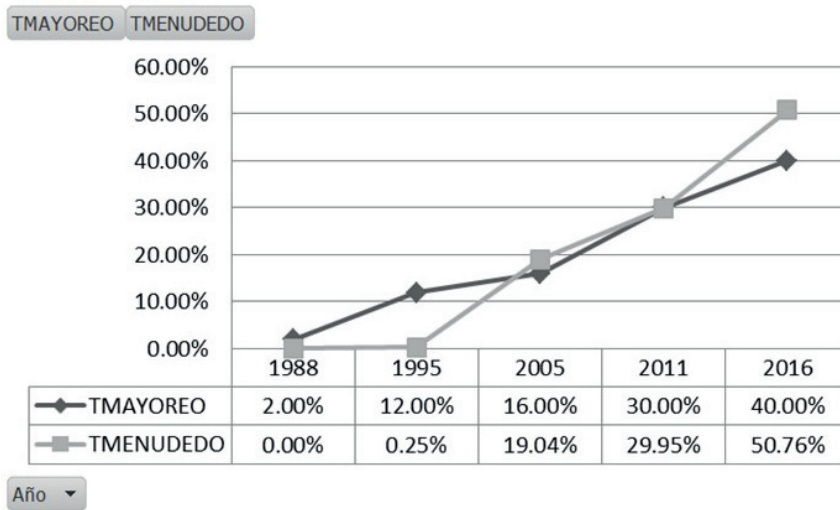
Debido a la importante visión de crecimiento de esta empresa, fue necesario instalar nuevas oficinas en el año 2005, en las cuales se realiza una administración integral, marcando así un nuevo inicio.

Para el 2007 se inicia la elaboración de planes estratégicos a 5 años de los cuales hoy se puede visualizar en el crecimiento y permanecía de la empresa en el estado.

Para el 2011 contaba con un total de 110 tiendas minoristas con presencia en los 17 municipios del estado, además de las 15 sucursales establecidas en estados vecinos de Chiapas, Veracruz y Campeche.

En la actualidad la organización cuenta con 20 sucursales mayoristas y 200 tiendas minoristas y han ido ampliando su mercado poco a poco, en 2014 desarrollo un modelo de vinos y licores, seguido de carnes fría entre otros pequeños proyectos.

Gráfica 1. Crecimiento porcentual de la empresa



Fuente: trabajo propio.

Debido a la expansión del negocio, su plantilla de trabajadores creció de 5 a 10 personas inicialmente posterior de 150 a 350 empleados, en la actualidad cuenta con más de 2 mil trabajadores.

La empresa sabe que debe desempeñarse mejor que sus rivales para marcar una diferencia reconoce la innovación como una clave y no solo la eficacia como mencio-

na porter [2008, p. 7] *la competencia basada sólo en la eficacia operacional es mutuamente destructiva y conduce a guerras de desgaste que sólo se pueden detener limitando la competencia.*

Los integrantes de la familia que trabajan en la empresa actualmente son: el fundador continúa siendo el director general y es el padre del director general del área comercial, la directora de mercadotecnia y del director del área de administración y finanzas.

Algunos familiares cercanos como sobrinos están a cargo de la coordinación de algunas subdirecciones.

Hoy la empresa se encuentra en una etapa de renovación de su estrategia competitiva consiste en ser diferente mantiene una visión clara de innovar para poder permanecer y crecer en el área del negocio.

Tecnologías de información y comunicaciones implementadas

las tecnologías de información y comunicaciones (tic), de acuerdo a leal [2008, p. 3] *es un término que contempla toda forma de tecnología usada para crear, almacenar, intercambiar y procesar información en sus varias formas, tales como datos, conversaciones de voz, imágenes fijas o en movimiento, presentaciones multimedia y otras formas, incluyendo aquéllas aún no concebidas. en particular, las tic están íntimamente relacionadas con computadoras, software y telecomunicaciones.*

La empresa con el firme objetivo de incrementar la competitividad y productividad alinearon sus metas con la implementación de tecnologías de la información que en su mayoría han beneficiado a su desarrollo.

Cuando iniciaron desde 1988 hasta 2006 solo se hacía uso de cajas registradoras para el proceso de ventas y toda la administración se llevaba manual y la documentación en papel.

En el 2006, se incorpora el hijo del fundador en el área administrativa y propone la elaboración de un plan estratégico para 5 años donde propone la inclusión de ti en el área operativa y administrativa ya que cada día sus operaciones estaban en crecimiento y necesitaban poder controlar toda la información.

Es así que después de un tiempo de análisis y búsqueda de soluciones en el 2007 se inicia la implementación de una solución integrada a las necesidades específicas del negocio comercial en el área de operación y administrativa adquieren un con-

trato con una empresa desarrolladora de software, para la adquisición de un sistema de planificación de recursos empresariales (erp, por sus siglas en inglés, enterprise resource planning), les permitió mayor eficiencia operacional, integrando sus operaciones y la distribución de sus productos, y también el acceso a su información, tener un control de presupuesto en base a la información que este sistema le permitió recolectar, este proceso de adopción debido a los cambios en los procesos y a la adaptación esta implementación se normalizo en 2 años, fue un proceso donde se necesitó apoyo no solo del área directiva sino de todos los empleados disponibilidad de parte del empleado para el cambio y de la dirección la facilitación de los recurso para capacitar al personal en el uso de equipos de cómputo, esto forma parte de la inversión como menciona Porter [2008, p. 4] *esto tal vez requiera inversiones de capital, personal diferente o simplemente nuevas formas de gestión*. En palabras del jefe de sistemas menciona que *fue un cambio que costo tiempo, dinero y capital humano pero la dirección lo trato como una inversión que le generaría ganancias y beneficios y eso sirvió de mucho para el desarrollo de la empresa*.

En el 2010 posterior a la inclusión de nuevos procesos y como estrategia para evitar el desabasto en sus puntos de venta, iniciaron la construcción de un centro de distribución para la cual adquieren una solución de wms (sistema de gestión de almacenes), la implementación de este software de logística les permitió un mayor control de sus inventarios, y hasta el día de hoy les facilita la gestión de sus almacenes y una reducción de errores de surtidos y envíos. En este año se desarrolló el área analistas de ventas para reforzar la dirección comercial. Se incorpora el uso de equipos móviles (hand held), para ampliar su mercado de mayoreo y darle una atención personalizada a sus clientes facilitándoles la toma de pedido en su domicilio llevándole las ofertas actualizadas.

Se incorpora la entrega de reportes de ventas a una agencia de marketing, que estudia y lleva métricas para satisfacer las necesidades de los consumidores. Con ello del lado de la empresa se suscita la explotación de la información a través de reporting services.

Durante el 2012 se realiza la implementación de tableros y controles con una empresa especializada en el desarrollo de software para el análisis de datos, la finalidad era explotar los datos al máximo por el área de ventas pero no prosperó debido a la poca participación del área esta es una tecnología que le otorgaría beneficio en maximizar las ventas y reducción de costo pero la integración del departamento en esos momento no ayudo en la implementación de esta solución, por lo que deciden dete-

ner el proceso para retomarlo en otro momento, se realizan cambios estructurales, en toda la organización y el desarrollo de un nuevo plan estratégico.

En el 2013 se atiende el área de recursos humanos que debido al crecimiento de la empresa se necesitaba la implementación de una solución que le permitiera una mejor administración de sus recursos humanos, elaborar de forma más optimizada las nóminas y control de responsabilidades ante el seguro social.

En el 2015 inicia implementación de una solución de seguridad de la información, la causa que orillo a la contratación de esta solución fue que por el volumen de información y el acceso del control de internet se necesitaba trabajar de manera segura y en una red confiable.

En este año y de acuerdo a la reestructuración planeada se inicia la creación del departamento de innovación.

En el 2016 en base a las observaciones e historia de otras empresas se ven en la necesidad de mejorar sus tomas de decisiones y mejorar la eficacia y productividad a todo su negocio, por lo que hoy están renovando sus proceso con la implementación de una solución en la nube, otra de las causas es evitar la adquisición y mantenimiento de infraestructura de hardware debido a su expansión y además de poder suministrar a su personal información fiable y oportuna desde cualquier punto y así mejorar la capacidad de adaptación de su negocio.

En trabajos futuros nos comentan que están planeando la introducción de e-commerce en su nueva plataforma, entre otros proyectos ya que la empresa ha comprendido que el cambio es importante y se hace entre todos.

Conclusiones

Analizando el proceso de adopción de ti inicialmente se fijaron los objetivos, se plantearon las metas para lograrlo y se adoptan las ti para facilitar el alcance de los objetivos.

Observan sus resultados y les permite tomar decisiones en base a sus logros, eso los hace ser una de las más importantes empresas abarroteras a nivel nacional y los obliga al siguiente objetivo que era a contar con su propio centro de distribución de mercancías.

Para la empresa la idea de incorporar a su estrategia competitiva la adopción de las tic fue superior, porque estuvieron decididos en hacer una inversión que les permitió otorgar nuevos productos y servicios y que hoy nos menciona es uno de sus

productos estrella la venta de tiempo aire electrónico que fue posible por contar con la infraestructura en cada punto de venta.

Por lo que se recomienda de forma independiente a las empresas incluir inversiones en ti y ser consideradas como una ventaja estratégica, dentro de los gastos de las empresas.

Desafortunadamente en México a pesar de que se reconoce la importancia del uso de la ti, las agencias de gobierno en los programas ofrecidos no revelan la importancia con la que se demanda así menciona Biachi, Guijarra [2010, p. 29] en un estudio observó que, *a pesar de haber declarado estar de acuerdo en la importancia del encadenamiento, el apoyo al desarrollo de franquicias, la transferencia de tecnología y la cooperación, no revela impulso en las regiones, situación que podría deberse a la falta de maduración de las ayudas.*

La innovación y gestión del cambio es un área de oportunidad de desarrollo para las empresas familiares que operan en la realidad global, el alcance de los objetivos de un proyecto tiene posibilidades de seguir progresando, cuando está sostenida por una familia comprometida, responsable, y esforzada.

Se confirma que todos los recursos y capacidades introducidos tienen influencia positiva en la competitividad de la empresa, si van acompañadas de los esfuerzos complementarios que favorecen sus beneficios, de lo contrario los frutos de estas inversiones pueden ser insuficientes.

Por último se resalta que las empresas deben hacer una gestión de cambio y dejar de pensar en solo ser eficientes y convertirse en una empresa innovadora.

Bibliografía

Biachi G.G., Guijarra A.M. (2010), *El apoyo a la innovación de la PyME en México. Un estudio exploratorio*, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes, Ags. „Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes”, ed. Cuatrimestral, n. ° 47.

Fundación Idea. (2016). *Un Vistazo a la Innovación en México*. Fundación IDEA, USAID op. cit.

INEGI (2011), *Micro, pequeña, mediana y gran empresa Estratificación de los establecimiento*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

KPMG (2013), KPMG Cárdenas Dosal, S.C., www.kpmg.com.mx. fecha de consulta: 05 de 01 de 2016.

Leal E.T. (2008), *Las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) y la brecha digital: su impacto en la sociedad de México*, Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento, n°2.

Porter M.E. (2008), *¿Qué es la Estrategia?*, Harvard Business Review América latina, Recuperado el 15 de Enero de 2016.

S.N.C. (2015), *La pequeña empresa Familiar*, Sociedad Nacional Financiera <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3528/La-peque%C3%B1a-empresa-Familiar>, fecha de consulta: 10 de Octubre de 2015.

Magdalena Ratalewska*

University of Lodz

Family Businesses in Creative Industries

Abstract: Family businesses are one of the most common form of doing business in the world. In many countries, they are a key source of economic growth and creation of employment. In Poland, family businesses represent more than 60% of all companies, providing nearly 2/3 of all jobs and generating 40% of GDP. Conducting generational business provides companies with the opportunity to build the distinctive identity, which in turn translates into a strong identification, really important in the anonymous world of business. It is also connected with variety of problems, associated with both business and family relationships, which are sometimes difficult to reconcile. The creative industries sector encompasses that kinds of business activity that have their origin in the individual creativity, skills and talent, with the potential to generate wealth and jobs through the creation and use of intellectual property. The paper aims to assess the value system prevailing in family businesses, operating in the creative industries sector and its role in the development or business failure of these companies. The paper is prepared on the basis of the available literature and reports on the topic under discussion.

JEL Classification: L25, L26

Key-words: creative industries sector, family business, entrepreneurship

Introduction

Family businesses are one of the major source of creating economy in the contemporary world. They play a crucial role in its development, but also in the development of new entrepreneurial talents from generation to generation. They consist of large corporations, medium-sized enterprises and a large number of small and even micro enterprises. There is no doubt that they are also one of the oldest ways of running

* mratalewska@uni.lodz.pl

a business. They support independence and provide a long-term orientation of company goals and objectives set previously.

The family business is mainly characterised by the capital, which remains in the family. Family members decide about further development of their family business through their participation in the management of the company. Running a family business is the main interference into the private life of every member of the family, who is simultaneously a business partner in the professional life. It is based on the common values, associated with the mission and vision of the company.

The concept of family business

The definition of the family business, even though exists in everyday language, is not as obvious as it might seem to be. The difficulty lies in the fact that there are no clear criteria to distinguish this group of companies, which results in the term encompassing diverse legal forms and types of ownership, as well as different sizes and management methods [Sułkowski and Marjański 2009, p. 13]. The Civil Code defines the family business as such that is co-owned by spouses. However, it is a definition created only for the purpose of legislation – tax regulations and the Social Insurance Institution [Więcek-Janka 2015]. In the Polish language, there is also a concept of household, described by P. Sztompka as a closed system in which members depend on each other and are integrated [Sztompka 2007, p. 15]. This explanation, though less precise, fits very well within the reality in which most of the Polish small family businesses operate.

The foreign literature presents a multitude of definitions of family businesses. A majority of them put the emphasis on the ownership and control as factors determining whether the company belongs to a group of companies referred to as family businesses. Various authors – in a more or less detailed manner – attempt to determine what percentage of shares should be retained in the hands of the family to be able to call a given company a family business, as well as indicate how many family members must hold positions within the company. In the classic American theory, the family business means a company in any legal form, in which capital is wholly or in a decisive part owned by the family, and at least one member exercises a decisive influence over its management or occupies a leading managerial position with the intention to keep the company in the hands of the family [Jeżak, Popczyk and Winnicka-Popczyk 2004, p. 19].

A similar definition is provided by D. T. Jaffe, who defines the family business as an entity in which two or more family members share labour and ownership (in the case of private companies, this means the ownership of 51% shares, and in the case of public companies retaining a controlling stake) [Jeżak, Popczyk and Winnicka-Popczyk 2004, p. 19]. The division of shares is also precisely determined by P. Westhead, C. Howort and M. Cowling, who recognise as the family business a company in which more than 50% of the ordinary shares are held by members of the largest single family related by blood or marriage, and the company is perceived by its president or director as a family business [Surdej and Wach 2010, p. 14]. Summarising the above-quoted definitions, it can be concluded that the family business is a company whose ownership is controlled by one family.

The definition provided by J. A. Davis and R. Tagiuri, less detailed in terms of ownership but paying more attention to the governance, defines the family business as an organisation in which two or more family members have an impact on the governance (management) of the company by using family relations, holding the managerial position or ownership. Similar wording can be found in the definition provided by E. Venter, C. Boshoff and G. Mass, who define the family business as „a firm being the property of the members of the same family, who, through it, implement a formal or an informal vision of business activity and have an intention to pass along the business to the next generation, or the business has already been passed along to the present owners by the previous generation” [Surdej and Wach 2010, p. 13].

M. Bertrand and A. Schoar also state that „family firms are characterised by a concentration of ownership, control and often key management positions among family members, even after the retirement of the firms’ founders” [Surdej and Wach 2010, p. 13].

The vast majority of definitions of family businesses therefore put emphasis first on ownership and then on the issue of the organisation’s management. In the first case, it is assumed that the family is the sole or dominant owner, which usually means owning more than 50% of the company shares by the family – in the case of small and medium-sized enterprises, or 10-20% in the case of large enterprises [Sobiecki 2014].

An extremely detailed, but also very narrow, definition was proposed by R.G. Donnelly, according to which the family-owned company is closely identified with at least two generations of one family, and the relationship is a mutual one – the relationship between the family and the company, as well as the company and the family’s interests and objectives. Such a relationship exists when one or more of the following criteria are met:

1) family is involved, which is one of the factors determining management succession, wives or sons of the current or former head of the company are in the supervisory board; 2) important institutional company values are related to the family in the formal documents of the company or in the informal tradition of the organisation; 3) actions of family members affect or are perceived as affecting the image of the company, regardless of their formal connection with the management of the company; 4) relatives involved in the company feel obliged to keep the shares in the company not only for financial reasons (especially in a situation of loss-making); 5) the position of a family member in the company affects his or her position in the family; 6) a family member must define his or her relationship with the company when deciding about his or her career [Surdej and Wach 2010, p. 15].

It is worth noting that in the cited, very detailed, definition, R.G. Donnelley draws attention to the fact how the family business affects the family, not only in terms of financial matters. The family business may indeed influence career paths of the individual family members, their decisions in private life (which may affect the image of the company), as well as their position within the family, or, virtually, all the areas of the individual's activities.

It is essential, therefore, to emphasise that in the analysis of family businesses, one cannot only focus on the economic aspects, but must also take into account the psychological and social aspects related to the very institution of family.

In conclusion, it can be said that the literature most often uses the following criteria to distinguish family businesses: ownership, control (as a derivative of ownership), and management. The family business is therefore a company whose founder/founders and/or successors are among its largest shareholders, and (although this is not always required) they occupy key positions in the company's management board or supervisory board [Jeżak, Popczyk and Winnicka-Popczyk 2004, p. 19].

Among the most important elements contained in the definitions of the family business, illustrating its essences, the following ones can be mentioned: 1) employees (the number of family members engaged as paid or non-paid employees in one company); 2) the course and development of family members' careers (the existence of the company has a significant impact on the decisions of family members as to their career development and career choice); 3) the problem of succession (family relationships have an impact on decisions about taking over and transferring managerial duties and ownership of the company); 4) the impact on management (family members occupy key positions or have a decisive voice in the management of the

company); 5) the system of values, priorities and goals (the values professed by the family have an impact on the management of the company); 6) the existence of the so-called feedback relationship (no clear distinction between the company and the family); 7) the legend and myth of the company (the family history is an integral part of the legend of the company, creates its myth); 8) shared responsibility (family members have a sense of responsibility for the fate and future of the company as their common heritage).

On the basis of the European definitions, the concept of family business is very similar to the concept of micro-enterprises, which distinguishes this approach from the definitions listed above and taken from the American literature. This was pointed out by E. Więcek-Janek, who highlighted such features of the family business as: 1) the ability to adapt to changing market conditions; 2) the ability to adapt to new patterns of behaviour or roles within the organisation; 3) minimising the risk of conflict, which is derived from a situation in which the owner of the capital is also the managing person.

E. Schalek presents a similar approach by assigning small businesses such variables as: 1) the legal and economic independence of the owner; 2) a limited amount of capital; 3) the unity of management and ownership; 4) personal management by the owner, which is expressed in a direct social contact with subordinates [Więcek-Janka 2015].

Characteristics of family businesses

The cited-above definitions of family businesses relate to two interacting dimensions: the emotional (family) side and the business (company) one. The effective functioning of the family business requires, on the one hand – the corporate governance, namely the effective business organisation and – on the other hand – family governance. Although these are things not easy to reconcile. They must be achieved at the same time.

The essence of each family business is therefore this inseparable connection between the company and the family. It is a relationship that has a fundamental influence on the entity's operations, objectives, system of values or financial policy. It also determines all its actions while contributing to the formation of distinctive, and not found in other cases, contradictions, risks and vulnerability. It is a consequence of the fact that family members share labour and ownership. The problems that the family

must face, become both business issues and the obstacles the family business must overcome, affect relations among family members.

The main features of the family business derived from the existence of the above-mentioned relationship include: 1) the interdependence of the company and the family; 2) the use of family resources in financial, human and intellectual terms; 3) family succession, which is a specific form of transfer of control in the company; 4) a distinctive corporate culture which is called a familial culture.

Analysing family businesses, one can treat them as a unique system which consists of three separate subsystems: 1) the family, 2) the company and 3) the ownership, characterised by certain features, behaviour patterns and goals. Each encompasses a group of people who have different responsibilities, interests, places of activity, as well as different needs and methods of operation. The perception of these interacting subsystems is very important for the proper functioning of family business and its development.

The above-mentioned subsystems of the family business include certain components and characteristics. The family subsystem comprises family members and next generations. This subsystem is oriented towards education, security and the peaceful development, based on feelings and internally focused on family members. The business (company) subsystem consists of employees, managers and customers. Its task is to implement the objectives, set at the maximum capacity of its members. This subsystem is externally oriented towards customers. The ownership subsystem comprises the owners of the company, family members and persons that do not belong to it. Due to its existence, the efficient management of the company and its mission, as well as planning its objectives, are possible [Sułkowski 2011, p. 9-10].

Objectives of family businesses

The objectives pursued by family businesses are largely a direct result of the system of professed values. Two groups of objectives can be distinguished in this respect: 1) moral and ethical goals, i.e. the survival as well as the strengthening and preserving of the economic and financial autonomy, the positive perception of the company and the family by the environment; 2) economic objectives, i.e. profit growth, productivity, turnover, etc.

For small and medium-sized family businesses, the main goal is to achieve the independence or autonomy of financial institutions, major contractors and foreign

markets. Large family businesses, even if they retain their family character, usually take on the style typical of manufacturing-commercial-services enterprises.

The process of managing the family business is similar to the management of non-family-owned businesses, though there are some differences associated, among others, with objectives pursued by this type of organisations. The differences include: 1) the possibility of conflict between the goals, related to the development of the family business and the retaining of the existing ownership structure; 2) the pursuit of profit is not the main goal, long-term security is more important; 3) compared to other types of enterprises, family businesses have to face more difficulties in raising capital and the recruitment of highly qualified managers; 4) reliable information and economic indicators are considered in relation to subjective information and assessments made by family members.

Until recently, even the management style, which constitutes an important element of the system of values professed by the family business, remained unaltered. This is changing now as it is becoming more flexible.

Succession in family businesses

The distinguishing feature of family businesses is that they are passed on from generation to generation. This applies both to the ownership and business management. The strength of the family business is determined by many years of diverse experience and the mutual trust among the relatives. These factors provide an excellent platform on which it is easy to standardise the company's objective, create its own culture and the consistent set of values that allows for the company's continuous development and success. Strategic objectives of family businesses go far beyond the present. Although on a daily basis their activities are focused on the highest quality of services and products, it is always done, thinking about the future. The strength of these entities lies in the proper succession to the next generation, the people in whom the responsibility and competence in the business area has always been instilled. It is extremely important to carefully plan and prepare the transfer of the company to the successor. Succession, also called an intergenerational change, is a very special issue and one of the most complex problems faced by family businesses. It is a problem in terms of the family business strategy, the HR strategy, as well as the company's organisational culture and structure of ownership. However, to be successful, the family-owned business needs to acquire skills that will enable it to trans-

fer its ownership and management from one generation to the next one. Succession is therefore a long-term element of the company's overall strategy [Safin, Pluta, and Pabjan 2014].

Education and preparation of the potential successor to take over the company play a key role in planning succession. It is therefore advisable in the course of the successor's professional development to help him or her in the choice of the educational paths that will be helpful later in running the business. The decision about the selection and appointment of a successor is a difficult task. Therefore, a compromise in the family should be gradually built to avoid a conflict, since usually only one of the children will become the ultimate successor to power. This is achieved by fair treatment of all the children, which gives them equal, though varied and tailored to their individual needs, opportunities for development. That is why, the manager should demonstrate pedagogical skills and willingness to prepare the successor skillfully to join the business.

A great effort of all the interested parties is needed for the company to survive and seamlessly pass into the hands of the next generation. Wisdom, knowledge and experience of the senior and the energy and strength of the successor must interact with each other to ensure the effective takeover of succession and power.

Family businesses operating in the creative industries sector

Creative industries, also equated with cultural industries, are a relatively new sector of the world economy. This sector is based on creativity, innovation and talent, resulting from activities of creators of the widely understood art, media and design. The basis for the existence of such activities is formed by rich and multidisciplinary knowledge of the creators of this sector. As a result, goods and services with an added value (including a high quality, attractive and thought-out form) are manufactured and distributed. Products developed in this sector meet the set market targets, thereby generating significant economic benefits in the services and manufacturing sector and other industries which they are often related to. For artists working in the creative sector, the main source of income is the revenue from trade and intellectual property rights.

In the literature, there are many different definitions of sectors/creative industries. The definition proposed by the Creative Industries Task Force, set up specially in the

UK in 1990s, is one of such definitions. According to this definition, the creative sector consists of activities derived from individual creativity and talent, and which have the potential to generate wealth and employment through the production and exploitation of intellectual property rights [Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego 2012]. The creative sector includes such activities as advertising, film and video, architecture, music, art and antiques market, performing arts, computer and video games, the publishing market, crafts, software, design, radio and television, fashion design, which represent two branches of the creative economy, i.e. the traditional cultural industries and the new sectors based on knowledge. Thus, creative industries include the following activities: 1) activities derived from individual creativity, skills and talent; 2) activities characterised by the potential to create wealth and jobs over generations and to explore unknown and previously unnoticed areas. Family businesses operate successfully in all the industries of the creative sector. The desire to start and run a business in the creative industries sector is often based on completely different motives than commercial principles and is usually associated with the desire to rebuild the family tradition, make use of an inherited talent or return to the roots. The family business is the type of business in which profit is equally important as values.

The role of the system of values in family businesses operating in the creative industries sector – a pilot study.

The aim of the pilot study was the assessment of the system of values prevailing in family businesses, operating in the creative industries sector and its role in the development or business failure of these companies.

The pilot study was conducted by means of direct interviews, using the survey form with a standard list of information sought. 20 family businesses were purposefully selected among 438 companies indicated by the Statistical Office, operating in the sector of fashion and industrial design, PKD (Polish Classification of Activity): 7410Z, in the area of specialised design. Direct interviews with a standard list of requested information were carried out between December 2015 and January 2016 in Lodz. The surveyed managers (12 women, 8 men) were owners of micro enterprises operating in the market in the second generation.

According to all the respondents, the system of values adopted by family businesses to a large extent determines the business success or failure of these companies. The system, established by the founders and transferred to the next generations, is a set of principles, regarding the company's operations, as well as the desired ethical and moral attitude of family members involved in the given venture.

According to 17 respondents, the family value system dominant in the company is what distinguishes family businesses from non-family-owned ones and is a factor that is conducive to achieving spectacular economic performance by the company – only 3 people indicated the system as a possible cause of its collapse.

The surveyed companies indicated the following principles that build the system of values in their companies:

- the need to maintain a family nature of their business and the desire to transfer it to the younger generation (19 responses),
- the connection existing between family members and the company, manifested in loyalty, unity, commitment and hard work (20 responses),
- cultivating the family tradition; self-confidence and determination to achieve the objective set (18 responses),
- unwillingness to change industries or the production range (15 responses).
- According to the respondents, the shared values:
 - promote a high degree of loyalty (20 responses),
 - facilitate a consensus in terms of the organisation's main goals (20 responses),
 - stimulate ethical behaviour (18 responses),
 - develop a strong belief in the need for personal effectiveness (18 responses),
 - reduce the level of stress and tension at work (15 responses),
 - increase satisfaction derived from the participation in the organisation (14 responses),
 - develop teamwork (14 responses).

In the opinion of all the respondents, the fact that their companies are family businesses allows them to make better use of opportunities offered by the market reality. They do not see the threats associated with the family business, and both seniors and successors feel ready to hand over and take on the company's management – 18 respondents appreciate the support they receive from their family and only 2 people feel a bit lonely in their actions.

According to the respondents, the traditional system of values of family businesses fulfils a very useful and stabilising role. First of all, it realigns the career paths of the family members for the development and success of the company, as well as continue the project undertaken and support the family tradition. Moreover, the course of changes introduced in the style of conduct within the company is controlled and the changes are implemented gently and gradually.

Conclusions

The research conducted was a pilot study carried out on a very small sample, thus drawing far-reaching conclusions is too hasty. It can be noted, however, that the specificity of family businesses naturally favours the use of the enormous potential that lies in the creative industries sector. They carry a huge emotional value, are also focused on family values and the tradition, which is very often passed down from generation to generation. Both the sense of responsibility for a joint project and trust invested by family business employees may be their strength. The system of values professed by family businesses unites people around the company. It becomes one of the factors responsible for the success of the company and is not a barrier to its further development. The influence of the family on the company and the control that its members exercise over the family business are often a source of specific strength and extraordinary determination to survive, typical of this sector, which may be lacking in non-family-owned organisations. It should also be noted that the familial culture prevailing in such companies gives meaning and social dimensions to family entrepreneurship. It should be remembered, however, that these values can also contribute to the collapse of the company, if it is not skilfully managed.

References

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

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

Sobiecki R. (2014), *Przedsiębiorstwo Rodzinne w Gospodarce Globalnej*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

Sułkowski Ł. (2011), *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju Współczesne aspekty zarządzania*, Wyd. Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź.

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

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

Sztompka P. (2007), *Socjologia: analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków.

Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego (2012), *Analiza potencjalnych sektorów kreatywnych Mazowsza – wskazanie 5 najważniejszych sektorów/branż w aspekcie budowania inicjatyw klastrowych. Raport końcowy z badania Warszawa*, at: <http://www.msodi.mazovia.pl/upload/files/pdfy/Analiza%20potencjalnych%20sektorow%20kreatywnych.pdf>, dostęp: 15.12. 2015.

Więcek-Janka E. (2015), *Przedsiębiorstwo rodzinne jako szczególny typ małych i średnich przedsiębiorstw*, at: http://ewa-wiecek-janka.pl/userfiles/main/file/przed_rodz.pdf, dostęp: 15.12. 2015.

Evelia Izábal*

Universidad de Occidente

Marcela Contreras**

Universidad de Occidente

Interacción E Innovación, El Caso De Las Empresas Familiares Que Participan En Iniciativas Cluster De Tecnologías De Información (Tic)

Interaction and Innovation, the Case of Family Businesses Involved in Initiatives Cluster of Information Technology

Abstract: Innovation is considered as the engine of competitiveness, economic growth and development; in business results in the generation of competitive advantages in this context, small and medium family businesses must adapt to this trend and seek to stimulate their innovative capacity, at this, the initiatives clusters are formed as facilitators of cooperation playing a critical role in the innovation. The study addresses the TIC sector SMEs family who chose to participate in cluster initiatives; the objective of the research is to identify the level of interaction between SMEs familiar with new players from its cluster integration and the impact on innovation.

The study was carried out under a quantitative approach by applying surveys owners of family businesses involved in the TIC sector cluster initiative. The results show an increase in the ratio of companies with new players from joining in cluster initiatives, impacting significantly on the introduction of innovations, this allows conclude that the integrated cluster derives benefits relational character for family SMEs impact positive innovation.

Key-words: SMES family business, cluster initiatives, interaction and innovation

* evizga@hotmail.com

** marcelac25@hotmail.com

Introducción

Este artículo se deriva de una investigación que estudia a pymes familiares del sector TIC de Sinaloa, México, que han participado en iniciativas cluster con el objetivo de identificar el nivel de interacción de estas pymes familiares con nuevos actores a partir de su integración en cluster y el impacto en la innovación.

La investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo, con diseño transaccional, para identificar la correlación entre las variables: interacción e innovación, específicamente de la relación entre la interacción con nuevos actores y la introducción de innovaciones. La recolección de información se realizó por medio de la aplicación de una encuesta a dueños o gerentes de una muestra de 27 de 114 pymes familiares que han formado parte de las iniciativas cluster del sector de tecnologías de la información del estado de Sinaloa, México. El levantamiento de datos se llevó a cabo de julio de 2014 a marzo de 2015.

El artículo incluye en la primera parte, el marco teórico y conceptual de las pymes familiares y la innovación, posteriormente se revisa la teoría asociada a las iniciativas cluster, la promoción de interacción en las mismas y su rol en la innovación empresarial. La siguiente parte muestra la discusión de los resultados y finalmente se presentan las conclusiones de la investigación.

Pymes familiares e innovación

Aunque históricamente las primeras formas de organización de actividades productivas fueron una extensión del sistema familiar [Soto 2013, p. 136], actualmente se carece de consenso sobre la definición de empresa familiar al no existir un acuerdo entre los investigadores para definirla [Romero 2006, p. 132; Soto 2013, p. 138]. Romero [2006, p. 132] tomando como referencia a Miller y Le-Bretón [2005] explica que los autores más reconocidos en el área coinciden en algunos aspectos al definirla como aquella organización propiedad de una familia, que tiene control y administra manteniendo la expectativa de que la empresa continúe de una generación a otra.

Por su parte, Basualdo y Manini [2009, p. 35] se apoyan en Bigné [1999] para describir a este tipo de organización como aquella en la cual una familia posee influencia directa en la dirección y control de la misma, con la voluntad de continuar el negocio en el ámbito familiar. Al respecto, Brenes, Madrigal y Molina [2008, p. 2] consideran que lo que hace a un negocio familiar es el grado de presencia y control de propietarios y parientes en la compañía.

Nieto [2003, p. 116] expone que entre los rasgos más importantes que se podrían constituir como fortalezas de las empresas familiares están los siguientes: la propiedad está concentrada en manos de los miembros de una familia, fuertemente vinculada y comprometida con el negocio, la cual mantiene una orientación a largo plazo; los empleados se caracterizan por ser leales a la empresa y las relaciones entre los distintos miembros de la empresa son menos burocráticas e impersonales.

Por otra parte, Basualdo y Manini [2009, p. 28] exponen, a partir de lo dicho por Irigoyen y Puebla [1997], que en la república mexicana la empresa familiar está relacionada con la pequeña y mediana empresa (pyme), dado que en su gran mayoría unas están contenidas en las otras; por lo anterior, en el contexto de este estudio la empresa familiar se referirá también a la pyme.

En México se determina el tamaño de la empresa a partir del resultado obtenido conforme a una fórmula que considera el número de trabajadores y el volumen de ventas anuales, esto en virtud del acuerdo para la estratificación de las pequeñas y medianas empresas publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) en junio de 2009.

Ahora bien, en torno a la innovación de las pymes familiares Lorenzo-Gómez y Nuñez-Cacho [2012, pp. 27–28] realizan un análisis de diversos estudios que abordan este tema, destacando trabajos como el Steier [2003] sobre la importancia de la familia en el emprendedurismo y el de Pittino y Visiting [2009] quienes analizan la innovación de las pymes familiares identificando cuatro grupos de empresas con estrategias y fuentes para la innovación: 1) defensoras, su fuente para la innovación se constituye primordialmente de las relaciones externas; 2) prospectoras, que buscan conocimiento externo ya sea con socios tecnológicos o redes para complementar el desarrollado internamente; 3) analíticas, buscan la adaptación del conocimiento nuevo a las necesidades de sus clientes; y 4) reactivas, las cuales no tienen una orientación clara hacia la innovación.

En esta tipología asociada a la innovación de las empresas familiares se aprecia la importancia del conocimiento externo, al cual puede accederse por medio de relaciones con otros actores en este contexto, Lindqvist, Ketels y Sölvell [2013, p. 3] plantean que a través de la interacción en cluster, emergen condiciones que se adaptan a las necesidades de las empresas y que son propicias para la innovación, mediante la construcción de bienes comunes donde las empresas, instituciones de investigación y educativas y los demás actores del cluster pueden reunirse, intercambiar ideas y colaborar en proyectos.

En virtud de que esta investigación toma como sujeto de estudio a las empresas familiares que han participado en una iniciativa cluster, el siguiente apartado expone el sustento teórico de este tipo de integraciones y su relación con la innovación empresarial.

Iniciativas cluster, interacción e innovación empresarial

Inspirado en trabajos sobre sistemas de innovación regional y sobre todo en los aportes de Michael Porter [1990, pp. 73–91] sobre clusters y competitividad, en los noventa comenzó lo que fue etiquetado como política de clusters, con el tiempo las políticas y programas formales de cluster han ganado legitimidad en todo el mundo, actualmente casi todos los países, regiones y agencias de apoyo internacional tienen algún programa de cluster [Lindqvist, Ketels y Sölvell 2013, p. 1]. Al respecto, Aranguren [2010, p. 89] expone la promoción que la política cluster ha tenido por parte de organizaciones internacionales como la Comisión Europea, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), así como la *United Nations Industrial Development Organization* (UNIDO), incluso, menciona el caso de los Institutos de Competitividad y los clubes franceses e italianos de los distritos industriales para ejemplificar que estas políticas también han propiciado la asociación de regiones interesadas en impulsar el desarrollo de clusters.

Las iniciativas de clusters son esfuerzos organizados para aumentar el crecimiento y la competitividad de clusters dentro de una región, incluyendo sus empresas, el gobierno y la comunidad científica [Lindqvist, Ketels y Sölvell 2013, p. 1; Ivory, 2012, p. 3; y Sölvell, Lindqvist y Ketels 2003, p. 9]. En algunos lugares son el resultado directo de políticas públicas después de haber sido creadas a través de esfuerzos gubernamentales; en otros, se utilizan fondos de gobierno proporcionados para actividades más específicas en donde las iniciativas cluster se encuentran activas; incluso, algunas no tienen vínculos financieros directos con el gobierno, pero operan en un entorno fuertemente influenciado por las decisiones de política económica [Lindqvist, Ketels y Sölvell 2013, p. 43].

Por su parte, Pecina [2011, p. 12] plantea que cada iniciativa cluster es única, sus características varían de acuerdo al nivel de desarrollo de los países, de la prosperidad o debilidad de las regiones y de la fortaleza de sus clusters, añade que se implementan con más frecuencia en economías desarrolladas y en transición. El Banco Mundial [2009, p. 4] coincide con esto al afirmar que estas iniciativas varían de acuer-

do al país y del cluster, expone que de manera general, una iniciativa de cluster ofrece una evaluación global del mercado de un cluster, productos, enlaces, externalidades y sinergias para ayudar a identificar restricciones regulatorias y empresariales, identificar nuevas y más amplias oportunidades de mercado, y desarrollar estrategias de negocio sólidas para hacer frente a sus principales competidores.

Los componentes más usuales de una política cluster son: 1) provisión de ciertos bienes públicos (formación, infraestructuras, investigación, información, entre otros) adaptados a los requerimientos del cluster y que el funcionamiento del mercado no provea adecuadamente; 2) apoyo a la cooperación y al funcionamiento en red de sus miembros; 3) construcción de la comunidad (marca, creación de foros, mecanismos de comunicación, concentración visible); y 4) ayudar a cubrir debilidades o desequilibrios que pudieran existir en algunas partes del cluster [Navarro 2003, p. 42; Aranguren 2010, pp. 88–89].

Por otro lado, la innovación es considerada como un factor clave del crecimiento de la productividad empresarial; la introducción de nuevos productos y servicios, así como novedades en los métodos de producción y de aspectos no tecnológicos como prácticas gerenciales y de mercadotecnia, permiten a las empresas mejorar la eficiencia [Polder, Leeuwen, Mohnen y Raymond 2010, p. 5]. Las empresas logran ventajas competitivas a través de actos de innovación, los cuales pueden manifestarse en el diseño de un nuevo producto, un nuevo proceso de producción, un nuevo enfoque de mercadotecnia o una nueva forma de capacitación; la innovación depende más de la acumulación de pequeñas ideas y avances que de un solo gran avance [Porter 1990, p. 75].

Entonces, una innovación es la introducción de un producto o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un nuevo método de comercialización o de organización aplicado a las prácticas internas de la empresa, a la organización del lugar de trabajo o a las relaciones externas; lo anterior incluye tanto aquellos productos, procesos y métodos desarrollados por primera vez por la empresa como aquellos que la empresa ha adoptado y que han sido desarrollados previamente por otras empresas u organizaciones; la exigencia mínima para reconocer una innovación es el hecho de ser nueva para la empresa; esto es, un producto, proceso, método de comercialización o de organización pudieron haber sido aplicados anteriormente por otras empresas pero si son nuevos para la empresa en cuestión se trata de una innovación para la empresa [OCDE, Eurostat y Grupo Tragsa, 2006, pp. 47–48].

Frecuentemente las ideas que derivan en innovaciones no son del todo nuevas, solo que no habían sido apropiadamente utilizadas ni perseguidas, pues requieren inversión en habilidades y conocimiento, por ejemplo, algunas innovaciones crean ventajas competitivas al percibir una nueva oportunidad de mercado o servir a un segmento de mercado ignorado por otros [Porter 1990, p. 75]. Ahora bien, por definición, toda innovación debe incluir un elemento de novedad, cuyo concepto se configura bajo las siguientes tres formas: nuevo para la empresa, nuevo para el mercado y nuevo para el mundo entero, estos dos últimos se refieren a si otras empresas ya han introducido determinada innovación, o si la empresa en cuestión es la primera que lo ha hecho en el mercado, en el sector o en todo el mundo. Se pueden considerar como motores de innovación a las empresas que son las primeras en introducir innovaciones [OCDE, Eurostat y Grupo Tragsa 2006, p. 58].

Las actividades innovadoras incluyen el conjunto de actuaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que, real o potencialmente, conducen a la introducción de innovaciones. Algunas de estas actividades pueden ser innovadoras en sí mismas, mientras que otras pueden no ser novedosas pero son necesarias para la puesta en marcha de las primeras. La innovación abarca ciertas actividades que no son Investigación y Desarrollo (I+D), tales como las últimas fases de desarrollo de la preproducción, producción y distribución; las actividades de desarrollo con un menor grado de novedad; las actividades de apoyo tales como preparaciones de formación y comercialización, así como las de desarrollo y de puesta en marcha de innovaciones que no son ni de producto ni de proceso, tales como los nuevos métodos de comercialización o los nuevos métodos organizativos. Las actividades innovadoras también pueden incluir la adquisición de conocimiento externo o de bienes de capital [OCDE, Eurostat y Grupo Tragsa 2006, p. 20].

Las actividades innovadoras de una empresa, durante un periodo dado de tiempo, pueden ser de tres tipos: a) exitosas, si han dado lugar a la puesta en marcha de una innovación (aunque no haya sido exitosa comercialmente); b) en proceso, si aún no han dado como resultado la puesta en marcha de una innovación; c) abandonadas, aquellas que han sido canceladas antes de su introducción. La estimación de los gastos se efectúa considerando la suma de estas tres clases de actividades durante un periodo determinado de tiempo [OCDE, Eurostat y Grupo Tragsa, 2006, p. 20].

La relación entre innovación e iniciativas cluster se puede apreciar en los objetivos que persiguen estas últimas, de acuerdo con Pecina [2011, p. 79] facilitar la in-

novación es uno de los objetivos que destaca de este tipo de iniciativas. Al respecto, Lindqvist, Ketels y Sölvell (2013, p. 3) al comparar los hallazgos documentados en sus libros *Cluster Initiative Greenbook de 2003* y *Cluster Initiative Greenbook 2.0* publicado en 2013, encontraron que el concepto de innovación se ha fortalecido con el tiempo en los clusters y las iniciativas cluster: „aunque en 2003 escribimos que el objetivo de las iniciativas cluster era promover el crecimiento y la competitividad de los clusters, y aunque todavía creemos que esto es cierto, con el tiempo, el concepto de innovación ha tomado fuerza en relación con los clusters, pensamos que la innovación es realmente el corazón de lo que los clusters deberían ser” [Lindqvist, Ketels y Sölvell 2013, p. 3].

Para entender por qué los clusters juegan un rol crítico en la innovación de las empresas y las regiones, primero debe verse al cluster como una colección de diferentes tipos de actores complementarios y su interacción. La razón por la que los clusters son relevantes para la innovación es que cuando existe una masa crítica en un sector o industria, los diferentes actores pueden apoyarse mutuamente y nuevas ideas se forman en reuniones e interacciones planeadas o no [Lindqvist, Ketels y Sölvell 2013, p. 3].

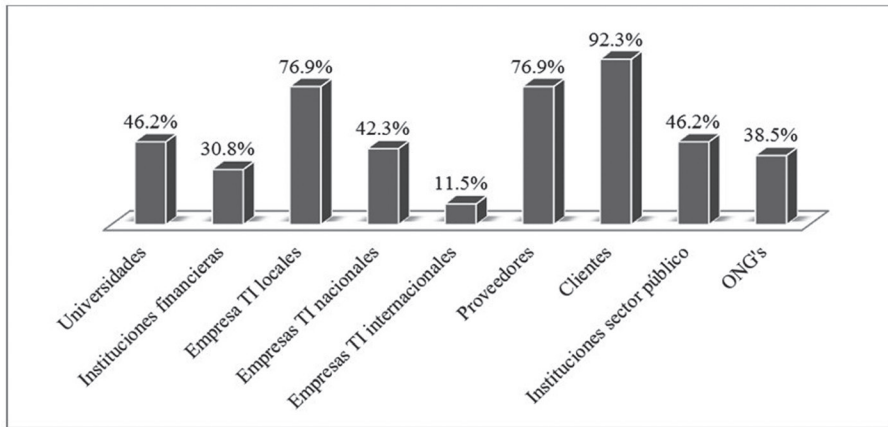
Resultados y discusión

En primer lugar se buscó conocer con que actores se relacionan las empresas familiares del sector TIC en estudio encontrando una mayor relación con clientes (92.3%), proveedores y empresas locales de su sector (76.9%) (ver dibujo 1). Lo anterior presenta un cuadro positivo en términos de interacción con esos actores, sin embargo, también expone una interacción (en forma limitada) con otras entidades que podrían resultar claves para la innovación, como es el caso de las instituciones financieras, universidades y empresas fuera de su entorno local.

Respecto a la relación específica de la empresa con otros grupos, organizaciones y redes, el 85.7% expresó relacionarse con la Cámara Nacional de la Industria Electrónica de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información (CANIETI); el 23.8% con la Asociación Nacional de Distribuidores de Tecnología Informática y Comunicaciones (ANADIC); el 19% con un grupo de colegas; mientras que el 14.3% manifestó que se relacionaba con otras organizaciones, entre las que mencionaron: Grupo de Emprendedores DASIEN, el Cluster TI Mazatlán, la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN), la Cámara de Comercio México – Estados

Unidos (USMCOC, por sus siglas en inglés) y la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), esto es, si buscan establecer relaciones con otras organizaciones pero definitivamente destaca el caso de CANIETI al integrar a la mayoría de los encuestados, lo que habla de la importancia de este organismo en su sector.

Dibujo 1. Relación de la empresa con otros actores de su sector



Fuente: elaboración propia EJIG (2015).

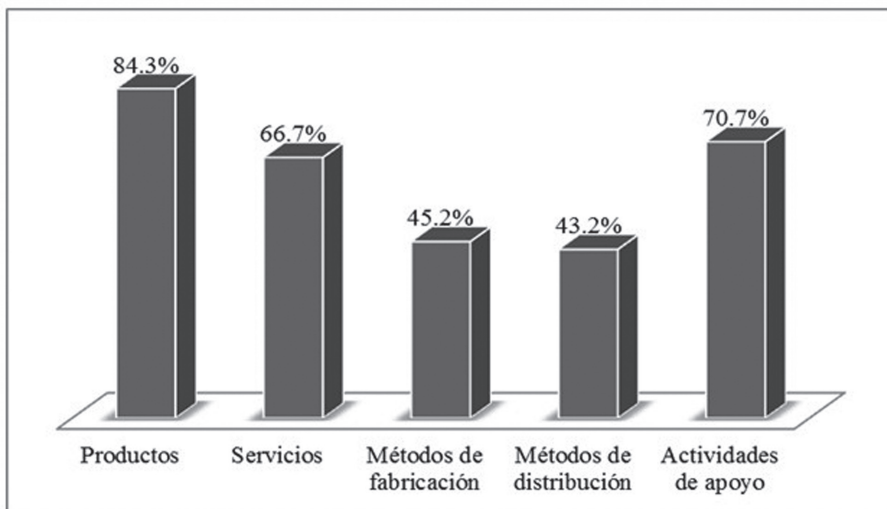
Por otro lado, la mayoría de las empresas (60.0%) expresó que la interacción con actores se incrementó a raíz de su participación en iniciativas cluster. El 93.3% de quienes respondieron que había aumentado expresaron que tal incremento fue benéfico para la empresa en diversos aspectos, mencionaron que les permitió realizar proyectos en conjunto, establecer alianzas de trabajo entre empresas, identificar oportunidades de nuevos negocios, mejorar su relación comercial, acceder a mayores apoyos financieros, entre otros.

En torno a la introducción de innovaciones, el 84.3% expresó que introdujo productos nuevos o significativamente mejorados tanto en su empresa como en su mercado; el 70.7%, realizó actividades de apoyo para sus procesos (sistemas de mantenimiento u operaciones de compra, contabilidad o informática) y el 66.7% realizó servicios (ver dibujo 2).

Por otro lado, para que se concrete la creación de productos, servicios, métodos nuevos o significativamente mejorados se deben realizar diversas actividades que pueden ayudar a la generación de innovaciones; se investigó sobre la realización

de las mismas dentro de la empresa, el 100% de los encuestados manifestó haber adquirido equipo, maquinaria y software; el 84.6% realizó Investigación y Desarrollo (I+D) interna, esto es trabajo creativo dentro de la empresa para aumentar el acervo de conocimientos para el desarrollo de productos y procesos innovadores; el 80.8% obtuvo conocimiento externo, concretamente, compra de licencias, know-how y otros tipos de conocimiento de otras empresas u organizaciones para el desarrollo de innovaciones (ver dibujo 3), de hecho los resultados completos del dibujo 3 permiten apreciar que de manera general las empresas sí realizan la mayoría de las actividades de innovación planteadas por la OCDE, Eurostat y Grupo Tragsa [2006].

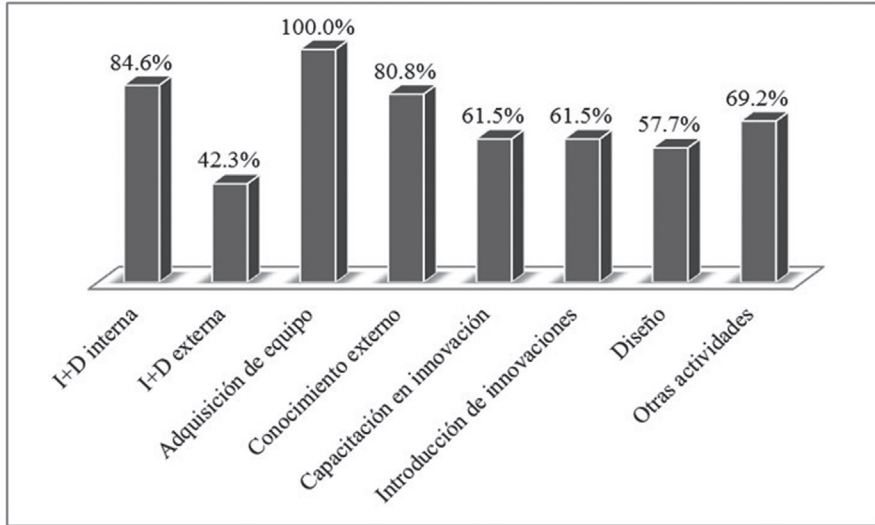
Dibujo 2. Introducción de innovaciones (2011–2013)



Fuente: Elaboración propia EJIG (2015).

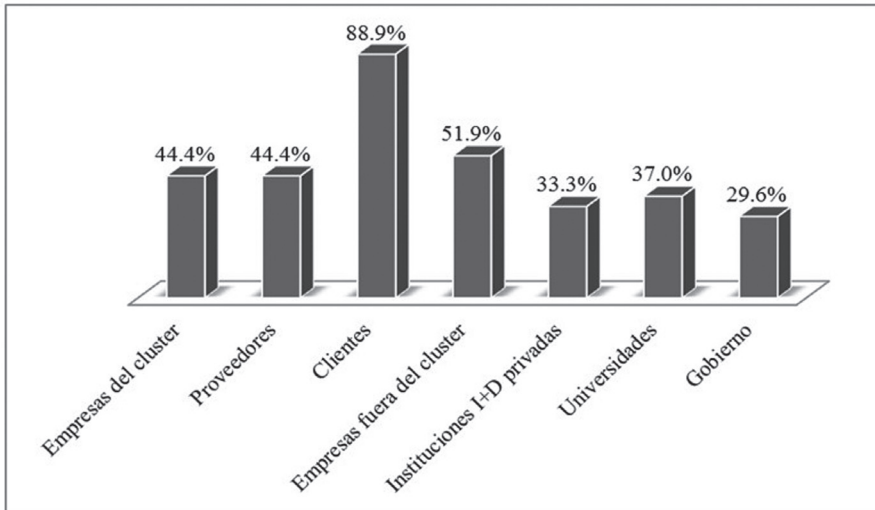
Además, sobre su posible cooperación en actividades de innovación con otros actores relacionados con el sector, el 88.9% afirmó cooperar con los clientes (ver dibujo 4). De hecho, todos los encuestados consideran que sus productos o servicios ayudan a innovar a sus clientes sin embargo, los datos reflejan áreas de oportunidad para establecer una mayor cooperación en este tipo de actividades con otros actores como es el caso de las instituciones de investigación y desarrollo privadas, universidades y gobierno.

Dibujo 3. Actividades de innovación realizadas por las empresas (2011–2013)



Fuente: Elaboración propia EJIG (2015).

Dibujo 4. Cooperación en actividades de innovación

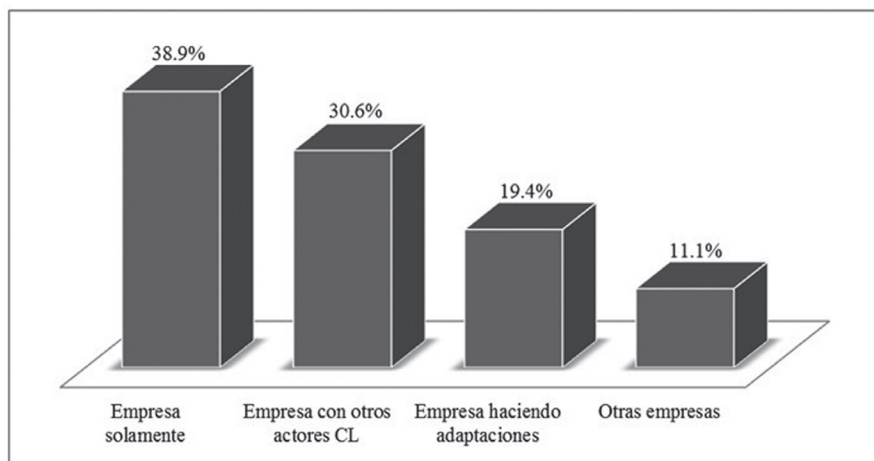


Fuente: Elaboración propia EJIG (2015).

Adicionalmente se indagó acerca de la autoría de las innovaciones que introdujeron en su empresa y mercado al respecto, un 38.9% expresó que la empresa las reali-

zó de manera individual sin embargo, un 30.6% de los encuestados manifestó realizar innovaciones junto a otras empresas o instituciones del cluster (ver dibujo 5), lo que refleja que estos últimos lograron mantener la interacción y colaboración durante todo el proceso hasta llegar a la innovación.

Dibujo 5. Autoría de las innovaciones (2011–2013)



Fuente: Elaboración propia EJIG (2015).

Finalmente, se encontró que la correlación de las variables de estudio, esto es, del número total de actores con que se relaciona la empresa y la introducción de innovaciones es significativa ($p=.026$) (ver tabla 1).

Tabla 1. Correlación entre relación con actores e innovación

		Innovación
Relación actores	Correlación de Pearson	.427*
	Sig. (bilateral)	.026
	N	27

*. La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: elaboración propia EJIG (2015).

Esta correlación muestra como significativo el hecho de establecer relaciones con un mayor número de actores para introducir más innovaciones, esto es, las empresas que tienen relación con un mayor número de actores introducen más innovaciones.

Conclusiones

Los resultados obtenidos permiten concluir que las pymes familiares que han participado en las iniciativas cluster del sector TIC de Sinaloa, México, han logrado incrementar su interacción con nuevos actores relacionados con su actividad, a partir de su participación en iniciativas cluster y ese incremento en la interacción derivó en beneficios de carácter relacional para sus empresas, participando en la búsqueda conjunta de mejores condiciones propicias para la innovación.

También se puede concluir que han logrado avances en la colaboración para la innovación pero se visualizan áreas de oportunidad para aumentar la cooperación con otros actores en aras de mayores y mejores resultados.

Bibliografía

Aranguren M. (2010), *Política cluster del País Vasco: lecciones aprendidas y retos*, „Revista EAN”, No. 68, 86–99.

Arias E., Crespi G., Tacsir E., Vargas F., Zuñiga P. (2013), *Innovación para el desempeño económico. El caso de las empresas en América Latina y el Caribe*, Banco Interamericano de Desarrollo. División de Competitividad e Innovación, Instituciones para el Desarrollo (IFD/CTI).

Basualdo J., Manini A. (2009), *El financiamiento y las micro, pequeñas y medianas empresas familiares*, Universidad Nacional de San Juan.

Brenes E., Madrigal K., Molina G. (2008), *Estrategias para asegurar la continuidad de las empresas familiares*, „INCAE Business Review”, Volumen 1 Número 5 , 1–7.

Diario Oficial de la Federación (2005), *ACUERDO por el que se dan a conocer las Reglas de Operación del Programa para el Desarrollo de la Industria del Software (PRO-SOFT)*. México, D.F.: Secretaría de Economía.

Hernández-Sampieri R., Fernández-Collado C., Baptista-Lucio M. (2010), *Metodología de la investigación*, México: McGrawHill.

Ivory P. (2012), *Clusters and Cluster Initiatives: The Role of Collaboration and Social Capital in Building a System of Innovation in Ireland*, Dublin.

Lindqvist G., Ketels C., Sölvell Ö. (2013), *Cluster Initiative Greenbook 2.0*, Stockholm: Yvory Tower Publishers.

Lorenzo Gómez J., Nuñez-Cacho P. (2012), *Inercia e innovación en la empresa familiar: una primera aproximación*, „Revista de Empresa Familiar”, 23-40.

Navarro M. (2003), *Análisis y políticas de clusters: teoría y realidad*, „Economiaz”, No. 53, 14–49.

Nieto Sánchez M.J. (2003), *Las PYME familiares en España: ¿Qué nos dicen los datos?*, „Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa”, Vol. 9, No. 2, 115-128.

OCDE, Eurostat y Grupo Tragsa (2006), *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*, Paris: Publicaciones OCDE.

Evelia Izábal, Marcela Contreras

Pecina Rivas M. (2011), *Clusters y competitividad*, Edición electrónica gratuita, Texto completo en www.eumed.net/libros/2011a/900/.

Polder M., Leeuwen G., Mohnen P., Raymond W. (2010), *Product, process and organizational innovation: drivers, complementarity and productivity effects*, Maastricht, The Netherlands: Maastricht Economic and social Research Institute on Innovation and Technology, UNU-MERIT.

Porter M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, „Harvard Business Review”, 73–91.

Romero L.E. (2006), *Competitividad y productividad en empresas familiares PYMES*, „Revista Escuela de Administración de Negocios, mayo-agosto”, Número 057, 131–140.

Sölvell O., Lindqvist G., Ketels C. (2003), *The Cluster Initiative Greenbook*, Stockholm: Bromma Tryck AB.

Soto A. (2013), *La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación*, „Contaduría y Administración”, vol. 58, núm. 2, 135–171.

Takahashi H. (2015), *¿Cómo Coppel inundó (sin querer) con sus tiendas a México?*, „Forbes México”, <http://www.forbes.com.mx/como-coppel-inundo-sin-querer-con-sus-tiendas-a-mexico/>.

World Bank (2009), *Clusters for Competitiveness: A Practical Guide & Policy Implications for Developing Cluster Initiatives*, Washington, D.C.: International Trade Department of the World Bank.

Ewa Kempa*

Politechnika Częstochowska

Innowacyjność drogą do rozwoju firm rodzinnych

Innovation – the Way to the Development of Family Businesses

Abstract: The article presents the role and importance of family businesses for business in Poland. The attention is also drawn to the innovation, opportunities and problems faced by family businesses, wishing to implement innovations to their companies. The last part of the article contains the attempt to assess the impact of the level of innovation in the development of selected family businesses.

Key-words: family businesses, innovation, innovation in family businesses

Wprowadzenie

Firmy rodzinne chcą być konkurencyjne i stale się rozwijać, a taka postawa wymaga odpowiedniej strategii i innowacyjnego podejścia. W zależności od branży i źródeł finansowania mamy do czynienia z różnymi typami innowacyjności, które mogą wystąpić w miększym lub mniejszym zakresie. Innowacyjność firm rodzinnych opiera się na wyczuciu i poszukiwaniu nowych wyzwań przez właścicieli, którzy angażując swój czas, potencjał i majątek osobisty, nie liczą na szybki zysk, ale na rozwój własny firmy. Badaniami zostały objęte firmy: Fakro, Roleski oraz Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na wykorzystanie potencjału innowacyjnego przez polskie firmy rodzinne, a także ocena jego znaczenia dla rozwoju organizacji.

* ewakempa@onet.pl

Rozwój firm rodzinnych w Polsce

Konkurencja w obszarze globalnym powoduje wiele zagrożeń dla podmiotów działających na rynkach lokalnych i krajowych. Wśród nich jest sporo małych i średnich biznesów rodzinnych nieposiadających dużego kapitału, często zakładanych z potrzeby zapewnienia sobie i bliskim bytu materialnego. Specyfiką prowadzenia biznesu rodzinnego jest nie tylko przedsiębiorczość i otwartość na innowacje, ale przede wszystkim silne przywiązanie do wartości rodzinnych.

Istnieje wiele definicji firm rodzinnych. W definicji przyjętej przez Stowarzyszenie Firm Rodzinnych podkreślono, że „firmę uznajemy za rodzinną, jeżeli rodzina właścicieli ma albo istotny udział w zarządzaniu firmą, albo też istotny wpływ na powoływanie władz firmy” [<http://www.moznainaczej.com.pl>].

Przedsiębiorstwa rodzinne funkcjonują na całym świecie i chociaż różnią się między sobą sposobem prowadzenia działalności czy wielkością, to można znaleźć następujące cechy wspólne, charakterystyczne dla większości interesów rodzinnych [Sułkowski, Marjański 2010, s. 24]:

- współzależność rodziny właścicielskiej z przedsiębiorstwem rodzinnym,
- udział rodziny we własności przedsiębiorstwa,
- uczestnictwo rodziny w zatrudnianiu oraz rodzinnym systemie zarządzania zasobami ludzkimi,
- świadomość rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa,
- dążenie do rodzinnego transferu własności i/lub władzy w przedsiębiorstwie,
- rodzinna kultura organizacyjna,
- spłot celów rodziny i biznesu w realizowanej strategii podmiotu.

Od wielu lat firmy rodzinne odgrywają znaczącą rolę w polskiej gospodarce. Powstaje ich coraz więcej, a tym co je łączy, nie jest branża czy wielkość, ale rodzinność. Zarządzający firmami rodzinnymi wyznają podobne wartości, potrafią walczyć o rodzinę i nazwisko, gdyż wiedzą, że w trudnych sytuacjach mogą liczyć na najbliższych, którzy pomogą ratować rodzinny biznes. Wzajemne uczucia i porozumienie pozwalają podejmować wspólne decyzje strategiczne, co oczywiście nie oznacza, że zawsze jest idealnie. Zdarza się, że rodzinność utrudnia współpracę i staje się dodatkowym ciężarem. Nieporozumienia między członkami rodziny czy dochodzące do głosu niespełnione ambicje mogą znacznie utrudniać prowadzenie wspólnej działalności [<http://firmyrodzinne.eu>]. Czasami także trudno jest oddzielić pracę od życia prywatnego, gdyż w firmach rodzinnych pracuje się niemal przez całą dobę, a ze współpracownikami obcuje się nie tylko w czasie „oficjalnych” godzin pracy, ale także poza

nimi. Może to prowadzić do sytuacji, kiedy życie prywatne zostanie zdominowane przez sprawy zawodowe, co bywa szczególnie niebezpieczne, kiedy więź międzyludzka jest słaba. Wówczas nawet drobne nieporozumienia w biznesie mogą spowodować problemy rodzinne i zaciążyć na podejmowaniu decyzji.

Podstawa innowacyjności firm rodzinnych

Każda firma powinna się rozwijać i w miarę możliwości unowocześniać, a rodzina dla przedsiębiorstwa rodzinnego stanowi ukryty, dodatkowy potencjał ujawniający się przede wszystkim jako wsparcie intelektualne i „magazyn pomysłów”. Ponadto rodzina powinna działać jak katalizator rozładowujący napięcia wewnątrz organizacji oraz wzorzec kulturowy zachowań, oczywiście jeżeli w rodzinie nie występują patologie [Królik 2011, s. 293].

Do rozwoju firmy potrzeba nie tylko silnej rodziny, ale także przedsiębiorczości i nowych inwestycji. Postęp techniczny i zmiany na rynku wymuszają wprowadzanie innowacji, zarówno w sferze technicznej, jak i organizacyjnej.

„Przez innowacyjność gospodarki należy rozumieć zdolność i motywację podmiotów gospodarczych do ustawicznego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce wyników prac badawczych i rozwojowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków. Innowacyjność oznacza również doskonalenie i rozwój istniejących technologii produkcyjnych, eksploatacyjnych i dotyczących sfery usług, wprowadzanie nowych rozwiązań w organizacji i zarządzaniu, doskonalenie i rozwój infrastruktury, zwłaszcza dotyczącej gromadzenia, przetwarzania i udostępniania informacji” [Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki „Dynamiczna Polska 2020”, <http://www.me.gov.pl>, s. 11].

Zgodnie z badaniem przeprowadzonym w 2015 r. przez PwC oraz Instytut Biznesu Rodzinnego największym wyzwaniem dla 64% firm rodzinnych na świecie (w Polsce dla 53%, a w Europie Środkowo-Wschodniej dla 46%) jest ciągła potrzeba bycia innowacyjnym [Badanie Firm Rodzinnych 2015. Polska na tle Europy Środkowo-Wschodniej i świata, <https://www.pwc.pl>]. Dążenie do innowacyjności w polskich firmach rodzinnych może wynikać ze strategii polegającej na próbie włączenia się do globalnej walki konkurencyjnej. Jednak aby liczyć się na światowym rynku, należy pokonać wiele barier zarówno finansowych, jak i organizacyjnych.

Firmy rodzinne w celu usprawnienia organizacji powinny, podobnie jak inne podmioty, wyszukiwać nowe technologie i wdrażać własne pomysły. Usprawnienie

te powinny dotyczyć wielu obszarów, ponieważ zgodnie z metodologią podręcznika z Oslo (2005 r.) wyróżnia się cztery typy innowacji [Podręcznik Oslo 2008, ss. 50-54]:

- innowacje produktowe – wprowadzenie wyrobu lub usługi, które są nowe lub znacząco udoskonalone w zakresie swoich cech lub zastosowań,
- innowacje procesowe, czyli innowacje w obrębie procesu – wdrożenie nowej lub istotnie udoskonalonej metody produkcji lub dostawy,
- innowacje marketingowe – wdrożenie nowej metody marketingowej wiążącej się ze znaczącymi zmianami w projekcie/konstrukcji produktu lub w opakowaniu, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej,
- innowacje organizacyjne – wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy w stosunkach z otoczeniem.

Innowacyjność firm rodzinnych opiera się na zaangażowaniu i otwartości na nowe wyzwania ich założycieli i potomków, którzy angażując całą swoją energię, wiedzę i kontakty w rozwój i budowanie przewagi konkurencyjnej, nie liczą na szybki zysk, a raczej inwestują dla pomnażania wartości z myślą o kolejnych pokoleniach. Silne poczucie identyfikacji i wyjątkowa kultura organizacyjna mogą sprzyjać transferowi wiedzy, doświadczeń; rozwojowi nowych produktów, procesów; wchodzeniu na nowe rynki i pokonywaniu barier. Wdrożenie innowacji nie zawsze musi wiązać się z prawdziwym poziomem innowacyjności – ważniejsze od samego efektu innowacji są poszukiwanie oraz zdolność wdrożenia zmian (rezultat innowacji może być rozłożony na lata) [Chaberski 2015, s. 5].

W początkowej fazie rozwoju firmy najważniejsze jest dotrzymanie kroku konkurencji, dlatego innowacyjność jest tożsama z przedsiębiorstwem jako takim i kombinacją jego wyrobów/usług oraz rynku, który się dla nich tworzy. Później innowacyjność powinna opierać się w dużej mierze na współpracy z innymi podmiotami, umożliwiającej wzajemny dostęp do wiedzy i technologii. Współpraca w sferze innowacji może zachodzić wzdłuż łańcucha dostaw, może obejmować klientów i dostawców w ramach wspólnych prac nad tworzeniem nowych produktów, procesów, ale również może dotyczyć współpracy środowiska naukowego z przedsiębiorcami.

Na potrzeby innowacji tworzy się modele biznesowe, które, by dostosować się do warunków rynkowych, muszą ulegać ciągłym przeobrażeniom. Decydują się na to również właściciele firm rodzinnych, chociaż wielu z nich nastawionych jest do współpracy niechętnie z obawy, że stracą suwerenność we własnej firmie. Wiedzą jednocze-

śnie, że wsparcie silniejszej jednostki to duża szansa na transfer wiedzy i pozyskanie nowych innowacji niezbędnych w walce z konkurencją. Podstawowe obszary mające znaczenie dla przedsiębiorstwa innowacyjnego zawierają informacje, które [Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności 2015, s. 32, <http://badania.parp.gov.pl>, dostęp 6.02.2016]:

- znajdują się wewnątrz danego lub innego przedsiębiorstwa należącego do danej grupy;
- można otrzymać od dostawców, klientów, konkurentów czy od firm konsultingowych;
- mają swe źródła instytucjonalne, tzn. szkoły wyższe, instytuty badawcze, zagraniczne publiczne instytucje badawcze;
- wynikają z zaangażowania w targi, wystawy, konferencje, towarzystwa i stowarzyszenia branżowe, jak również ze śledzenia informacji z czasopism, publikacji naukowych czy branżowych.

Podmioty chcące się rozwijać i szukające współpracy z innymi organizacjami powinny pozytywnie odpowiadać na wyzwania otoczenia, które charakteryzują się następującymi cechami [Popławski, Sudolska, Zastępowski 2008, ss. 61–62]:

- przyspieszenie zmian technologicznych i ich starzenie się, wymagające inwestycji w know-how,
- trudności w utrzymaniu zadowalającej zyskowności organizacji dające podstawę do próby obniżania kosztów,
- wzrastająca złożoność wielu wyrobów oraz różnorodność procesów technologicznych,
- rosnąca liczba uregulowań prawnych,
- intensywne konkurencja na poziomie globalnym skłaniająca do poszukiwania partnerów rynkowych, dzięki którym można zmniejszyć poziom ryzyka związanego z danym przedsięwzięciem.

Działania innowacyjne biznesów rodzinnych powinny opierać się na współpracy z innymi podmiotami, z których jedne wykazują możliwość i gotowość wytworzenia i odstąpienia określonego produktu, a drugie wyrażają chęć jego odpłatnego pozyskania. Zdarzają się także sytuacje, kiedy podmioty współpracują ze sobą w celu wspólnego wykonania lub pozyskania jakiegoś dobra, gdyż żadne z nich nie posiada wystarczającej wiedzy oraz zasobów, aby wykonać to samodzielnie. Zakres ewentualnej współpracy jest dość szeroki i może dotyczyć następujących obszarów [Popławski, Sudolska, Zastępowski 2008, ss. 14–15]:

- kooperacji w zakresie pozyskiwania zasobów produkcyjnych,
- współdziałania w obszarze pozyskiwania nowych rozwiązań technologicznych, w tym wspólne B+R,
- kooperacji w zakresie działalności produkcyjnej i/lub usługowej,
- współpracy w zakresie dystrybucji i marketingu, a także w obszarze wspólnego reprezentowania interesów podmiotów.

Każdy rodzaj innowacji wymaga nakładów finansowych, a w małych biznesach rodzinnych budżet firmy jest często wspomagany prywatnym. W celu stymulowania wzrostu i przyspieszenia rozwoju małych firm wymaga się od nich coraz większego zaangażowania w innowacje, tak, by mogły stać się one aktywnymi uczestnikami rynku. Komisja Europejska dostrzega również kluczowe znaczenie małych firm jako źródła innowacji dla gospodarki europejskiej. Jest ono związane z ich większą elastycznością w stosunku do potrzeb wprowadzania zmian. Wielkość przedsiębiorstwa nie ma znaczenia dla innowacyjności produktu, ale ma znacznie dla innowacyjności procesowej. Większe firmy mają lepszy dostęp do finansowania, natomiast w małych firmach bardziej widoczna jest elastyczność i przedsiębiorczość [McGuirk, Lenihan, Hart 2015, s. 967].

Z badań przeprowadzonych przez Pekao wynika, że w 2015 r. większość z ok. 7 tys. badanych mikro- i małych przedsiębiorstw nie wdrożyło żadnych inwestycji, a te, które to zrobiły nie inwestowały w ten proces na ogół więcej niż 10 tys. Jedynie 5% spośród badanych innowacyjnych firm wydało na innowacje więcej niż 100 tys. zł, 39% zaś do – 100 tys., a 56% – poniżej 10 tys. zł [Wedziuk 2016, <http://pulsinnowacji.pb>]. 26% badanych podmiotów wdrożyło innowacje produktowe, a tylko 17% – procesowe. Przeprowadzone badania jednoznacznie wskazują, że inwestycje w działalność innowacyjną wymagają stworzenia odpowiedniego systemu wsparcia, np. poprzez rozwój instytucji z otoczenia biznesu i dostęp do różnych pozabankowych źródeł finansowania. Łatwiej przedsiębiorcy poruszać się w skomplikowanych meandrach gospodarki, kiedy ma wsparcie i pomoc ze strony najbliższych. Pozwala to na budowanie podmiotów bardziej konkurencyjnych na rynku, o dłuższej historii, posiadających też tradycje przekazywane z pokolenia na pokolenie [Sosińska-Wit 2013, s. 206].

Próba analizy wpływu innowacyjności firm rodzinnych odnoszących sukcesy na rynkach globalnych

Przedsiębiorczość rodzinna wymaga podejmowania ryzyka i odpowiedzialności, autonomii i delegowania uprawnień. Jednostki o dużej autonomii, posiadające szerokie kompetencje i uprawnienia inicjują i często finansują projekty innowacyjne.

Poniżej pokazano przykłady polskich firm rodzinnych wykazujących się innowacyjnością (świadczą o niej chociażby przyznane w ostatnim czasie nagrody i wyróżnienia).

Firma FAKRO od zawsze stawia na innowacyjność i należy do czołówki najbardziej innowacyjnych polskich firm. Celem FAKRO jest dostarczanie najwyższej jakości produktów w branży okien dachowych spełniających oczekiwania klientów na całym świecie. Przedsiębiorstwo posiada centrum badawczo-rozwojowe zatrudniające ponad 100 inżynierów przekształcających pomysły w innowacyjne rozwiązania i nowe produkty, poprawiające również bezpieczeństwo. Przykłady innowacji [<http://www.fakro.pl>]:

- nowatorski system wzmacniania konstrukcji okna topSafe podwyższający odporność okna na włamanie,
- nowe produkty, jak okno preSelect czy okno proSky wyznaczające nowe standardy w branży okien dachowych,
- wykorzystanie zaawansowanej technicznie drukarki 3D,
- zastosowanie komory do badań klimatycznych oraz kamery termowizyjnej do badania parametrów cieplnych okien.

Nowoczesne technologie, zastosowanie skutecznych metod, narzędzi i technik zarządzania produkcją, jednolite procedury działania, szkolenia pracowników, ciągłe doskonalenie procesów wytwarzania i warunków pracy zapewniają firmie Fakro niezmienną, wysoką jakość oferowanych produktów [<http://www.fakro.pl>].

Roleski to rodzinna firma będąca jednym z największych polskich producentów ketchupów, musztard, majonezów, sosów oraz dressingów. Jako pierwsza polska firma (i jedna z pierwszych w Europie) opracowała, podpisała i wdrożyła dokument zwany Konstytucją Firmy Rodzinnej. Uroczyste podpisanie dokumentu przez członków Rodziny nastąpiło w grudniu 2010 roku. Od wielu lat Roleski uznawana jest za jedną z najbardziej innowacyjnych firm rodzinnych, o czym mogą świadczyć niektóre odznaczenia przyznane w ostatnich kilku miesiącach [<http://republikaroleski.pl>]:

- tytuł: JAKOŚĆ ROKU ZŁOTO oraz JAKOŚĆ ROKU 2015 w kategorii Produkt, za Marynatę Klasyczną 200 gramów. Patronami Honorowymi przedsięwzięcia

są: EOQ (The European Organization for Quality) Kaizen Institute, Klub Polskie Forum ISO 9000, PCA- Polskie Centrum Akredytacji,

- ketchupy zdobyły SREBRNY MEDAL w konkursie „Najlepszy Produkt 2016 – Wybór Konsumentów” w kategorii „Sosy”. Konkurs był organizowany przez wydawcę „Wiadomości Handlowych”, a zwycięzców wybrali konsumenci ankietowani przez instytut GfK Polonia,
- większość produktów firmy spełnia wymagania dotyczące udzielenia nazwy „produkt bezglutenowy”. Produkty te oznaczone są znakiem „przekreślonego kłosa”, na który licencji udziela Stowarzyszenie Osób z Celiakią i na Diecie Bezglutenowej. Są wśród nich m.in. Musztarda Chrzanowa, Musztarda Krem-ska, Musztarda Stołowa i Musztarda Sarepska.

Właściciele firmy preferują rozwój ograniczony, bez pośpiechu, ale jednocześnie planują zdobywanie nowych rynków zagranicznych oraz wprowadzanie nowych produktów pod marką Roleski w nowych kategoriach spożywczych; co obecnie jest na etapie studium wykonalności [*Producent sosów warzywnych zamierza wchodzić na nowe kategorie produktów*, <http://www.sadyogrody.pl/>].

Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris to marka zbudowana przez Irenę Eris – dr farmacji. Marka od lat ceniona przez Polki stała się kwintesencją dobrego smaku i stylu. Budują ją nie tylko doskonałej jakości, innowacyjne, skuteczne, bezpieczne i luksusowe kosmetyki, ale także dopasowane do indywidualnych potrzeb zabiegów profesjonalnej pielęgnacji. Kosmetyczne Instytuty Dr Irena Eris proponują na przykład wypoczynek w luksusowych ośrodkach, jakimi są Hotel SPA na Wzgórzach Dylewskich, w Krynicy-Zdroju oraz Polanicy-Zdroju. Budowanie mocnej pozycji marki Dr Irena Eris poprzez działania marketingowe i promocyjne skupia się na łączeniu innowacyjności i nowoczesności. Przykładem innowacji marketingowych są stałe działania reklamowe i PR, prowadzone także na zagranicznych rynkach strategicznych, materiały reklamowe i promocyjne przygotowywane równocześnie w języku polskim i siedmiu językach obcych. Firma jest obecna na wielu prestiżowych konferencjach i sympozjach międzynarodowych, gdzie Centrum Naukowo Badawcze Dr Irena Eris prezentuje wyniki swoich badań [<http://sbbsdev.com>]

Firma posiada wiele patentów, a ponadto jest liderem innowacji produktowych w swojej branży. Oto przykłady nowych produktów w ofercie firmy [<http://kosmetyki.drirenaeris.com/p>]:

- TRIO DO ZADAŃ SPECJALNYCH -- KOLEKCJA TRZECH NOWYCH MASKAR DR IRENA ERIS PROVOKE – styczeń 2016,

- ARGAN BODY RITUAL– BIO-REGENERACJA CIAŁA – wykorzystywany do zabiegu o wielokierunkowym działaniu regenerującym i głęboko relaksującym,
- FACE CONTROUR PERFECTING Day Cream SPF 20 – krem na dzień dla cery dojrzałej,
- ALGORITHM – seria kosmetyków przeciwzmarszczkowych dla kobiet po 40 roku życia.

Firma jest również laureatem wielu odznaczeń i wyróżnień przyznanych jej za działalność związaną z branżą hotelarską [<http://drirenaeris.com>].

Przytoczone przykłady pokazują, że innowacyjność polskich firm rodzinnych nie musi ograniczać się jedynie do wprowadzania nowych produktów. Widoczne są również działania z zakresu innowacyjności procesowej (np. unowocześnianie produktów), marketingowej (np. nowe warunki sprzedaży i liczne promocje) i organizacyjnej (np. szkolenia lub pozyskiwanie dobrych pracowników bez których konkurencyjność znacznie spadać).

Środki przeznaczone na działania innowacyjne są traktowane przez badane firmy rodzinne jako inwestycja w innowacje, która powinna się szybko zwrócić (gdyż podmioty aktywne na rynku zawsze są lepiej postrzegane przez klientów i stają się bardziej dochodowe). Badane przedsiębiorstwa rodzinne są liderami na rynku i chcą ciągle się rozwijać. Źródeł ich sukcesu można upatrywać w inwestycjach w duże projekty, które angażują wielu partnerów z branży i odpowiadają na widoczne potrzeby społeczne.

Podsumowanie

Innowacyjność w firmach rodzinnych jest niewątpliwie konieczna, gdyż jej efekty są przekazywane w drodze sukcesji i mogą przyczynić się do znacznego rozwoju przedsiębiorstwa. Niektórzy nestorzy jednak są sceptyczni wobec innowacji, gdyż uważają, że rozwiązania, które wprowadzili oni sami, mają najwyższą wartość. W związku z tym za zbędne uważają dalsze kosztowne inwestycje. Taki sposób rozumowania może nie tylko blokować młodemu pokoleniu możliwości rozwoju, ale także powodować konflikty w rodzinie. W takiej sytuacji powinien zwyciężyć rozsądek, a przede wszystkim cel i dobro firmy oraz rodziny. Innowacje zwykle bywają kosztowne, można jednak zacząć od tych mniejszych, na które łatwiej jest zdobyć środki finansowe. Jeżeli rezultaty zmian będą zadowalające, łatwiej pokonać przysze bariery innowacyjne.

Chęć do wprowadzenia innowacyjności w biznesach rodzinnych często ograniczana jest także postawą współwłaścicieli oraz możliwościami rozwoju. Jeżeli firma działa w niesprzyjającym otoczeniu, to każda dodatkowa podejmowana przez nią inwestycja może być zagrożona. Szczególnie dotkliwie staje się zagrożenie realizacji celów długoterminowych, w sytuacji gdy konkurenci rosną szybciej niż biznes rodzinny, a wyrównanie szans w danej branży wymaga większych nakładów. Pogłębianie się różnic w potencjale wzrostu w porównaniu z konkurencją zdecydowanie implikuje spadek siły rynkowej firm rodzinnych [Choi, Zahra, Yoshikawa, Han 2015, s. 1054]. Stąd też firmy z rozwijających się branż nadal będą wymagać inwestycji w innowacje, aby wykorzystać wszelkie dostępne możliwości pozwalające nadążyć im nie tylko za swoimi oczekiwaniami wewnętrznymi, ale także za konkurencją.

Badane firmy rodzinne niewątpliwie odniosły sukces na rynkach krajowych i zagranicznych, ale ich przykład pokazuje także, że aby utrzymać się na rynku, trzeba nieustannie inwestować w technologię oraz w wiedzę i szkolenia pracowników. Innowacyjność stała się dla nich kluczowym czynnikiem determinującym sprawność działania i przyczyniła się do umocnienia na pozycji lidera na konkurencyjnym rynku.

Bibliografia

Badanie Firm Rodzinnych 2015. Polska na tle Europy Środkowo-Wschodniej i świata, [online], <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/badanie-firm-rodzinnych/assets/firmy-rodzinne-2015-24-02.pdf>, dostęp: 5.02.2016.

Chaberski A. (2015), *Sukcesja kultury innowacyjności*, „Relacje-magazyn firm rodzinnych. Innowacyjność w Firmach Rodzinnych”, nr 2(10).

Choi Y.R., Zahra S.A., Yoshikawa T., Han B.H. (2015), *Family ownership and R&D investment: The role of growth opportunities and business group membership*, „Journal of Business Research”, t. 68.

McGuirk H., Lenihan H., Hart M. (2015), *Measuring the impact of innovative human capital on small firms' propensity to innovate*, Research Policy, t. 44.

Królik R. (2011), *Kultura organizacyjna i konflikty w zarządzaniu firmą rodzinną*, I Konferencja Firmy Rodzinne, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.

Podręcznik OSLO (2008), *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD, wersja polska, Warszawa.

Popczyk W. (2015), *Przedsiębiorstwa rodzinne mają gen innowacyjności w swojej kulturze*, Relacje-magazyn firm rodzinnych. Innowacyjność w Firmach Rodzinnych, nr 3(11).

Popławski W., Sudolska A., Zastępowski M. (2008), *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego*, TNOiK. Stowarzyszenie wyższej użyteczności „DOM ORGANIZATORA”, Toruń.

Producent sosów warzywnych zamierza wchodzić w nowe kategorie produktów, www.portalspozywczy.pl 26 stycznia 2016 [online] <http://www.sadyogrody.pl/>, dostęp 10.02.2016.

Sosińska-Wit M. (2013), *Ocena działań innowacyjnych firm rodzinnych na terenie województwa lubelskiego*, III Konferencja Firmy Rodzinne, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.

Ministerstwo Gospodarki (2013), *Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki „Dynamiczna Polska 2020”*, http://www.me.gov.pl/files/upload/20046/SIEG_PL_wersja%20ksiazkowa.pdf, dostęp 6.02.2016.

Ewa Kempa

Sułkowski Ł., Marjański A. (2010), *Specyfika polskich małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych – wnioski z badań empirycznych* [w:] A. Glinka, S. Gudkova (red.) *Problemy zarządzania*, Wyd Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa.

Wedziuk S. (2016), *Najmniejsi skąpią na innowacje*, Puls Biznesu 2016-02-05.

Zadura-Lichota P. (red.) (2015), *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*, PARP, Warszawa 2015, [online], <http://badania.parp.gov.pl/files/74/75/76/479/22512.pdf>, dostęp: 6.02.2016.

<http://pulsinnowacji.pb.pl/4422073,25625,najmniejsi-skapia-na-innowacje>, dostęp: 10.02.2016.

<http://drirenaeris.com/>, dostęp: 10.02.2016.

<http://www.fakro.pl/jakosc-i-innowacyjnosc/badania-i-rozwoj>, dostęp 10.02.2016.

<http://firmyrodzinne.eu/strona/i-firma-rodzinna>, dostęp 6.02.2016.

<http://kosmetyki.drirenaeris.com/pl/wiedza-i-doswiadczenie>, dostęp 10.02.2016.

<http://www.moznainaczej.com.pl/wywiady-rok-2013/zarzadzanie-firma-rodzinna>, dostęp: 5.02.2016.

<http://republika.rolski.pl/aktualnosci>, dostęp: 10.02.2016.

<http://sbbsdev.com>, dostęp: 10.02.2016.

Urszula Gołaszewska-Kaczan*

Uniwersytet w Białymstoku

Korzyści z funkcjonowania w klastrach dla małych i średnich przedsiębiorstw

The Benefits of Functioning in Clusters for Small and Medium-sized Enterprises

Abstract: Every economy benefits from the development of small and medium-sized enterprises, which is why searching for factors affecting their growth is so vital. One of these is definitely an opportunity to cooperate with other businesses. Clusters are an interesting form of collaboration for SME. The aim of this paper is to describe the most important characteristics of this form of cooperation, pointing out the benefits of clusters for SME and confronting theory with practice. The article uses available literature and selected Polish research on the issue.

Key-words: small and medium-sized enterprises, clusters

Wstęp

Korzyści płynące z rozwoju małych i średnich firm wydają się w chwili obecnej niepodważalne. Teoria i praktyka podkreślają, że aktywność tego sektora pozwala uzyskać szereg efektów, wśród których wymienić należy [Skowronek-Mielczarek 2013, ss. 53-54]:

- efekt produkcyjny – sektor MŚP jest w stanie najszybciej reagować na zmiany potrzeb i preferencji klientów. Małe i średnie firmy potrafią angażować swoje środki w różne branże, akceptując określony poziom ryzyka finansowego. Często funkcjonują w oparciu nie o ekonomikę skali, ale w oparciu o ciągłe poszukiwanie nisz rynkowych;

* ulakaczan@o2.pl

- efekt zatrudnienia – MŚP pełni bardzo ważną rolę w kreowaniu nowych miejsc pracy. Koszt stworzenia jednego miejsca pracy w tym sektorze jest zazwyczaj niższy niż w firmach dużych;
- efekt postępu technicznego – małe i średnie firmy pełnią ważną rolę w upowszechnianiu i dyfuzji innowacji w gospodarce, najczęściej dzięki kooperacji i współpracy z firmami dużymi;
- efekt ekologiczny – wpływ sektora MŚP na środowisko naturalne jest zazwyczaj mniej agresywny i szkodliwy niż przedsiębiorstw dużych;
- efekt regionalnej decentralizacji – będąc bardziej elastycznymi w wyborze lokalizacji, małe i średnie firmy mogą wpływać na rozwój regionów słabiej zagospodarowanych, stając się elementem ich rozwoju;
- efekt mobilizacji kapitałów – działalność MŚP prowadzi do uruchomienia potencjału tkwiącego w tych zasobach, które w ogóle mogłyby być nieuruchomione. Małe firmy mobilizują kapitały często całych rodzin i znajomych.

Potwierdzeniem roli MŚP w gospodarce każdego kraju jest ich znaczący udział w tworzeniu dochodu narodowego oraz w kreowaniu miejsc pracy. Również w gospodarce polskiej wpływ małych i średnich podmiotów na wskazane wielkości jest wyraźny. W strukturze PBK w Polsce w 2012 roku wartość dodana brutto, wytworzona przez przedsiębiorstwa, stanowiła 73,0%, z tego 29,7% wypracowały mikrofirmy, 24,5% firmy duże, 11,0% firmy średnie, zaś 7,8% firmy małe (podczas gdy wartość dodana brutto, wytworzona przez inne podmioty, wyniosła 15,6%, zaś na cła i podatki przypadało 11,4%) [*Raport o stanie...* 2015, s. 15]. Co prawda dane Eurostatu pokazują, iż jest to udział niższy niż w wielu krajach UE, jednak, jak twierdzą specjaliści [Łapacz 2015, s. 49], jest to związane z relatywnie mniejszą liczbą małych i średnich podmiotów w porównaniu z pozostałymi członkami UE.

Jeżeli chodzi natomiast o udział MŚP w tworzeniu miejsc pracy w Polsce to, jak podaje PARP, na koniec roku 2013 „liczba pracujących w przedsiębiorstwach w Polsce wynosiła blisko 8,9 mln osób, z czego 6,2 mln (69%) pracowało w podmiotach sektora MŚP. Według danych GUS w Polsce utrzymuje się wyraźna dominacja osób pracujących w mikro i małych firmach – pracuje tam ponad połowa (4,6 mln osób) populacji pracujących w całym sektorze przedsiębiorstw. Firmy średnie to miejsce pracy dla prawie co piątego pracującego (1,6 mln osób), a duże – prawie co trzeciego (2,7 mln osób) [*Raport o stanie...* 2015, s. 18].

Biorąc pod uwagę przedstawione efekty, realizowane przez sektor MŚP, oraz wielkość wpływu tego sektora na gospodarkę polską, nie dziwi fakt poszukiwania deter-

minant rozwoju tych podmiotów. Czynniki wpływające na możliwości rozwojowe małych i średnich firm dzieli się najczęściej na dwie grupy [zob. np. Fic, Jędrzejczak-Gas]: wewnętrzne (związane z samą firmą; przykładowo: posiadany kapitał, umiejętności zarządcze kadry kierowniczej, jakość produktów, poziom techniki, kooperacja z innymi podmiotami) i zewnętrzne (płynące z otoczenia zarówno bliższego, jak i dalszego; przykładowo: koniunktura gospodarcza, postęp techniczny, zmiany społeczno-kulturowe).

Wśród wyróżnionych czynników rozwoju firm sektora MŚP znalazły się także powiązania kooperacyjne, a więc współpraca firmy z innymi podmiotami. K. Poznańska podkreśla [2010, s. 174], że rozwój różnorodnych form współdziałania jest w warunkach globalizacji szansą na osiągnięcie trwałych przewag konkurencyjnych. B. Siuta-Tokarska [2015, s. 378]. zaznacza jednak, że badania dotyczące współpracy polskich małych i średnich podmiotów wskazują, iż „w przedsiębiorstwach tych szczególnie miejsce zajmuje współpraca w obrębie łańcucha dostaw: dostawcy – podwykonawcy – klienci, natomiast w mniejszym zakresie z pozostałymi podmiotami, w ramach powiązań poziomych: konkurenci, organizacje branżowe, samorządy i inne [...]”. W efekcie powiązania przedsiębiorstw mają bardziej wertykalny (pionowy) niż horyzontalny (poziomy) charakter”. Można na tej podstawie wnioskować, iż małe i średnie firmy nie zawsze dostrzegają z jednej strony – możliwości nawiązania takiej współpracy, z drugiej – korzyści, które takie współdziałanie może przynieść.

Biorąc pod uwagę powyższe, punktem zainteresowania w niniejszym artykule, stała się jedna z form współdziałania poziomego, w której mogą uczestniczyć małe i średnie podmioty, a mianowicie klastry. Celem opracowania było przede wszystkim naświetlenie najważniejszych cech tej formy kooperacji oraz wskazanie korzyści, jakie firmy z sektora MŚP mogą wynieść z włączenia się w działalność klastrów. Jednocześnie zamierzano także skonfrontować przedstawioną teorię z praktyką, to znaczy zbadać, czy polskie małe i średnie podmioty korzyści te rzeczywiście dostrzegają. Aby zrealizować postawione cele, w opracowaniu wykorzystano dostępną literaturę przedmiotu oraz wyniki wybranych polskich badań w tym zakresie.

Istota klastrów

Jedną z najpopularniejszych definicji klastra (określanego też jako grono lub kiść), która do dnia dzisiejszego jest punktem wyjścia do rozważań o klastrach, podał M. Porter, który stwierdził, że jest to geograficzne skupisko „wzajemnie powiązanych

firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (uniwersytetów, komitetów normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach konkurujących między sobą, ale również współpracujących” [Porter 2001, s. 248]. Z kolei R. Baptista i P. Swann [1998, ss. 525-540] zwrócili przede wszystkim uwagę na fakt, iż jest to silny zbiór powiązanych ze sobą firm, funkcjonujących na ograniczonym geograficznie obszarze, który czasem skupia się na silnej bazie naukowej. W literaturze polskiej ciekawą definicję proponuje natomiast B. Jankowska [2012, s. 116], według której klastr jest przykładem gospodarczej sieci wzajemnych powiązań w ramach określonej branży. Aktorzy tej sieci funkcjonują w geograficznej bliskości, nawiązują kooperacyjne relacje oraz współdziałają z podmiotami reprezentującymi sferę B+R, otoczenie biznesu oraz władze publiczne.

Warto dodać, iż definicje klastra znajdują się także w wielu aktach prawnych (przede wszystkim ze względu na możliwość uzyskiwania przez klastry pomocy finansowej). W Polsce termin ten pojawił się np. w Rozporządzeniu Ministra Gospodarki z 2006 r. w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej niezwiązanej z programami operacyjnymi i został tam zdefiniowany jako przestrzenna i sektorowa koncentracja „co najmniej dziesięciu podmiotów działających na rzecz rozwoju gospodarczego lub innowacyjności. Wykonując działalność gospodarczą na terenie jednego lub kilku sąsiednich województw, konkurują i współpracują ze sobą w tych samych lub pokrewnych branżach oraz są powiązane rozbudowaną siecią relacji o formalnym i nieformalnym charakterze, przy czym co najmniej połowę podmiotów funkcjonujących w ramach klastra stanowią przedsiębiorcy”.

W chwili obecnej funkcjonuje wiele definicji klastra, zwracających uwagę na różne aspekty tej formy współpracy. Jednakże można wyróżnić cztery kluczowe cechy klastra, co do których zgadzają się specjaliści. Są to [Sölvell, Lindqvist, Ketels 2003, s. 25]:

- położenie geograficzne – przedsiębiorstwa będące uczestnikami klastra muszą być położone w odpowiedniej bliskości po to, by mogły występować pozytywne rezultaty przenikania i korzystania ze wspólnych zasobów,
- związek i zależności – działania firm muszą być ukierunkowane na osiągnięcie wspólnego celu, aby móc czerpać z bliskiego położenia geograficznego oraz interakcji,
- oddziaływanie – bliskie położenie geograficzne oraz zorientowanie na wspólny dla wszystkich podmiotów cel nie wystarcza, bowiem konieczne jest występowanie interakcji między współpracującymi przedsiębiorstwami,

- liczba podmiotów – wzajemne oddziaływania muszą zachodzić pomiędzy odpowiednią ilością uczestników, zarówno firm, jak i instytucji.

W polskich warunkach, w ramach badań *Benchmarking klastrów polskich* [2010, s. 12] przyjęto z kolei następujące atrybuty grona:

- świadomość przynależności do klastra i działania w klastrze (w przypadku klastra nieformalnego),
- koncentracja geograficzna i świadomość terytorialnej tożsamości klastra,
- koncentracja wokół dominującej branży,
- trwałość współpracy,
- wspólne inicjatywy – zaangażowanie we wspólne projekty, istnienie wspólnych elementów łańcucha wartości pomiędzy podmiotami działającymi w klastrze.

Jak widać definicje klastra nie precyzują wielkości podmiotów, które mogą zaangażować się w tę współpracę, stąd jest to forma otwarta dla MŚP. Dodatkowo konieczność bliskości geograficznej, a więc skoncentrowania przedsiębiorstw na określonym obszarze, pozwala uczestniczyć podmiotom sektora MŚP w takiej formie współpracy (firmy duże zazwyczaj są bardziej rozproszone niż przedsiębiorstwa małe i średnie). Jednocześnie małe przedsiębiorstwa są bardzo świadome swojej lokalności. Jak zauważa I. Szczepaniak, więź małych podmiotów „ze środowiskiem lokalnym, ich zdolność do wzajemnego oddziaływania są niezbędne tym przedsiębiorstwom do realizowania ich celów strategicznych. Środowisko to udostępnia podstawowe zasoby, zapewnia wsparcie instytucjonalne i zmniejsza niestabilność rynków.”

W konsekwencji można wręcz zaryzykować stwierdzenie, że klastry są inicjatywami stworzonymi na potrzeby small business.

Korzyści MŚP z funkcjonowania w klastrze

W opracowaniu zostaną pominięte kwestie tworzenia klastrów i związanych z ich działalnością aspektów prawnych. Uwaga poświęcona zostanie natomiast korzyściom, jakie wynikają z inicjatyw klasteringowych. Korzyści te rozpatrywać można na trzech poziomach: całej gospodarki, regionu oraz pojedynczego przedsiębiorstwa.

Pozytywne oddziaływanie klastrów na gospodarkę narodową dotyczy [Kładź, Kowalski 2010, s. 281]:

- wpływu na poprawę koniunktury gospodarczej,
- podniesienia poziomu innowacyjności gospodarki,

- przyciągania bezpośrednich inwestycji zagranicznych,
- wpływu na podniesienie poziomu eksportu,
- aktywizacji działalności gospodarczej, skutkującej zwiększeniem PKB oraz zmniejszeniem bezrobocia.

Z kolei wśród pozytywnych konsekwencji funkcjonowania klastrów dla regionu wskazać należy [Benchmarking klastrów... 2010, s. 12]:

- podniesienie poziomu atrakcyjności regionu,
- poprawę jego konkurencyjności i innowacyjności,
- tworzenie kultury innowacyjności i przedsiębiorczości,
- rozwój infrastruktury o charakterze naukowym i badawczym,
- przyciąganie wysoko wykwalifikowanej kadry,
- wzrost roli nowoczesnych technologii, wymiany wiedzy,
- pojawianie się w regionie nowych podmiotów, a przez to tworzenie nowych miejsc pracy,
- tworzenie firm pionierskich,
- pozytywny wpływ na kwestie zrównoważonego rozwoju,
- rozwój małych i średnich przedsiębiorstw.

Ze względu na temat opracowania konieczne jest przede wszystkim przeanalizowanie korzyści, jakie z funkcjonowania w klastrze odnoszą same firmy. Jakie profity uzyskują firmy włączając się do klastra?

Korzyści te przedstawiane są w różnorodny sposób. Przykładowo A. Rundo i M. Ziółkowska [2013, s. 57-59] do pozytywnych efektów przynależności do klastra zaliczają: redukcję kosztów, poszerzenie rynków zbytu, wzmocnienie pod względem zasobów i kapitału, nabycie nowych umiejętności oraz większe obroty i zdolności finansowe. Natomiast P. Maskell zwraca uwagę, że „podstawą istnienia klastrów jest możliwość ograniczenia przez firmy kosztów związanych z produkcją, usługami czy transferem wiedzy” [zob. Mikołajczyk, Kurczewska 2009, s. 15]. Z kolei M. Porter uznaje, iż przynależność do klastra ma wpływ na efektywność oraz innowacyjność przedsiębiorstw. Firmy należące do klastra osiągają wyższą efektywność dzięki [Porter 2001, s. 46]:

- dostępowi do wyspecjalizowanych nakładów i pracowników,
- dostępowi do informacji,
- komplementarności działań poszczególnych uczestników,
- dostępowi do instytucji i dóbr publicznych,
- zachęcie do wzrostu efektywności wynikającej z porównań do lokalnych konkurentów.

Podniesienie poziomu innowacyjności przedsiębiorstw działających w klastrze związane jest natomiast z tym, iż firmy takie [Porter 2001, s. 46]:

- szybciej potrafią dostrzec nowe potrzeby nabywców i możliwości ich zaspokojenia,
- mają nowe możliwości techniczne, operacyjne i logistyczne,
- są bardziej elastyczne w procesie innowacyjnym dzięki bliskiej współpracy z dostawcami i odbiorcami,
- ich innowacyjność wymuszona jest przez bliskich konkurentów, dysponujących podobnymi warunkami czynników produkcji.

Z pewnością wszystkie wymienione korzyści są niezmiernie ważne z punktu widzenia małych i średnich podmiotów. Warto jednak zwrócić uwagę na wybrane z nich. Po pierwsze jest to dostęp do informacji. Grona oparte są na współdziałaniu, a będąc zbiorem podmiotów z określonego obszaru, tworzą specyficzne środowisko, w którym łatwiejszy jest przepływ wiedzy (o rynku, nowych możliwościach, rodzących się szansach i zagrożeniach), dobrych praktyk, nowych technologii czy nawet jedynie wiedzy o nowych technologiach. Na zakup takich informacji często nie stać podmiotów MŚP – w klastrze można je uzyskać w ramach kooperacji bądź za niższą cenę. W klastrach wiedza może być przekazywana nie tylko w sposób formalny, ale także w ramach nieformalnych kontaktów. Jak twierdzą specjaliści, grona charakteryzują się bowiem „znaczną efektywnością procesu dyfuzji wiedzy w ich obrębie. Wiąże się to z faktem, że wiedza powstała w klastrze przepływa szybciej i efektywniej w ramach jego struktur, a wolniej poza jego granicami. Przyczyn tego zjawiska upatruje się w wykształcaniu się nieformalnych powiązań międzyludzkich, które następnie stają się kanałami (często półświadomego, a nawet nieświadomego) przepływu wiedzy, w tym wiedzy ukrytej” [Kierunki... 2009, s. 9]. A jednocześnie wiedza ta może być zdobywana od współpracujących w klastrze placówek badawczych, naukowych. Małe i średnie podmioty mają często możliwość korzystania z osiągnięć rozwiniętego zaplecza B+R klastra, którego nie byłyby w stanie same zbudować. Ma to zdecydowany wpływ na podniesienie poziomu innowacyjności. Warto zwrócić uwagę, że owa wyższa innowacyjność jest innowacyjnością wręcz wymuszoną na podmiotach klastra (w tym przypadku – na podmiotach MŚP). W gronie funkcjonują bowiem przecież także firmy konkurencyjne, które stanowią określone zagrożenie i tym samym wywierają stałą presję na ciągłą poprawę pozycji konkurencyjnej.

Ważną korzyścią dla MŚP funkcjonujących w klastrze jest dostęp do instytucji i dóbr publicznych. Małe podmioty nie mają w pojedynkę siły przebiccia i możliwo-

ści nacisku na władze np. lokalne. Ważna dla małych i średnich podmiotów jest także możliwość korzystania z pomocy w ramach projektów unijnych oraz pozyskiwanie innych zewnętrznych źródeł finansowania.

Korzyść w postaci obniżenia kosztów działalności firmy realizowana może być poprzez zmniejszenia nakładów na promocję (wspólna promocja klastra), niższe koszty transakcyjne (większe zaufanie do firm, mniejsze zaangażowanie w wypracowywanie porozumień), korzyści z profesjonalnego doradztwa, możliwość korzystania z infrastruktury grona. Do tego dochodzi silniejsza pozycja przetargowa w negocjacjach z dostawcami. Wobec zazwyczaj małych kapitałów MŚP, każda oszczędność wydaje się być pożądana.

Jednocześnie klastrer generuje lepsze warunki do zakładania, przetrwania i rozwoju małych i średnich firm. M. Porter uważa [Porter 2001, s. 46], iż klastrer sprzyja powstawaniu nowych (małych) firm, bowiem dostarcza informacji o pojawiających się okazjach. Młode firmy, wstępujące do klastra napotykają na niższe bariery wejścia ze względu na ułatwiony dostęp do niezbędnych zasobów i umiejętności. Dodatkowo sam klastrer może stać się rynkiem zbytu dla nowych firm.

Jak stwierdza M. Citkowski, dzięki uczestnictwu w klastrze „małe przedsiębiorstwa osiągają więcej korzyści, niż gdyby miały one pracować same. To wszystko dzięki sieci powiązanych przedsiębiorstw, dostawców usług, instytucji otoczenia biznesu, instytucji akademickich skoncentrowanych na tym samym obszarze. Koncentracja wspomaga tworzenie nowych przedsiębiorstw, produktów oraz nowych miejsc pracy dla wysoko wykwalifikowanych, dobrze opłacanych pracowników” [Citkowski 2014, s. 80].

Korzyści z funkcjonowania w klastrze w opinii małych i średnich podmiotów

W tym miejscu należałoby skonfrontować rozważania teoretyczne dotyczące korzyści, jakie odnieść mogą podmioty MŚP z udziału w klastrze, z poglądami samych uczestników tych form współpracy. W Polsce brakuje takich szeroko zakrojonych badań, ale można posiłkować się wynikami badań wybranych gron.

A. i A. Lis [2014, ss. 168-178] przeprowadzili badania dotyczące motywów wejścia do inicjatywy klastrowej 60 firm z czterech inicjatyw klastrowych: Podlaskiego Klastra Bielizny, KlimaPomerania, Mazurskie Okna, Klastrer Poligraficzno-Reklamowy z Leszna. Pod względem zatrudnienia wśród badanych podmiotów dominowały firmy małe

i średnie (stanowiły prawie 95% podmiotów), stąd wyniki badań można uznać za odnoszące się do sektora MŚP. Wśród motywów przystąpienia do inicjatyw klastrowych badane przedsiębiorstwa wskazały:

- wymianę poglądów i nieformalne kontakty – wskazało ten motyw 39, 02% badanych,
- wspólny marketing i promocja – wskazało 31,71% badanych,
- wspólna oferta rynkowa – wskazało 24,39% badanych,
- dodatkowe źródła finansowania – wskazało 21,95% badanych,
- pokonywanie barier administracyjnych, lobbing – 19,51% badanych,
- inne – wskazało 14,63% badanych,
- wspólne badania – wskazało 12,20% badanych,
- dostęp do sieci kontaktów partnerów – wskazało 7,32% badanych,
- rozwój kluczowych kompetencji, wymiana/współdzielenie zasobów, podział kosztów funkcjonowania – wskazało po 2,44% firm.

Jednocześnie badacze uzupełnili badania o ocenę stopnia zadowolenia z realizacji celów, które były motywem do zaangażowania się we współpracę klastrową. Było to możliwe, gdyż wśród badanych przedsiębiorstw nie występowały podmioty, których staż w klastrze byłby krótszy niż rok. Stopień zadowolenia firmy mogły określić na poziomie 1 – niskie, 2 – średnie, 3 – wysokie.

Co ciekawe najwyższy poziom zadowolenia (średnio 2,5) uzyskali przedsiębiorcy, którzy wskazali jako motyw wejścia do klastra – współdzielenie zasobów. Niestety, jak pokazano wcześniej, tylko nieliczne firmy wskazały akurat ten motyw. Z kolei zadowolenie na poziomie 2 – a więc średnie – wskazały te firmy, których motywami zaangażowania była wymiana poglądów/niefORMALNE kontakty, dodatkowe źródła finansowania, rozwój kluczowych kompetencji, dostęp do sieci kontaktów partnerów. Na 1,83 oceniono zadowolenie z realizacji motywu wspólny marketing i promocja, a na 1,8 – z realizacji motywu wspólna oferta rynkowa.

Wyniki tych badań wskazują, iż oczekiwania przedsiębiorców chyba przerosły rzeczywistość. Mogą sugerować rozczarowanie firm z rezultatów angażowania się w inicjatywę. Co ciekawe jednak, wyniki były odmienne dla różnych klastrów. Najniższe swoje zadowolenie ocenili członkowie klastra KlimaPomerania, gdzie najwyższy pułap zadowolenia osiągnął jedynie 1,56. Z kolei średnia zadowolenia dla firm Podlaskiego Klastra Bielizny przekroczyła 2,5.

Kolejne badania to badania z 2007 roku zrealizowane w ramach klastra Dolina Lotnicza. Przeprowadzono je na 74% (42 firmy) podmiotów należących do tego grona

[Baran]. W badaniu wzięły udział podmioty różnej wielkości, w tym należące do MŚP. W tym wypadku pytania nie dotyczyły motywów zaangażowania się, ale realnych korzyści, które dostrzegają funkcjonujące w gronie podmioty.

Badane przedsiębiorstwa wśród korzyści wynikających z przynależności do klastra wymieniały najczęściej nawiązanie szerszych kontaktów biznesowych. Taką korzyść wskazało 67% respondentów. Należy podkreślić, iż ta korzyść była zdecydowanie ważniejsza dla firm małych i średnich – zaznaczyło ją aż 82% podmiotów tej grupy. Z kolei lepszy dostęp do informacji o rynku wskazało 62% badanych firm. Ponownie podmioty MŚP bardziej doceniły ten profit – podkreśliło go 85% firm. Na lepszy dostęp do informacji o nowych technologiach innowacjach wskazało łącznie 57% respondentów. tę korzyść wskazało 21% mikroprzedsiębiorstw, 25% małych firm i 29% firm średnich. Z kolei 55% badanych wskazało na większy prestiż firmy, jako na pozytywną stronę funkcjonowania w klastrze. Zwróciło na to uwagę aż 97% podmiotów sektora MŚP (przy 3% firm dużych). 43% badanych firm za taką korzyść uznało dostęp do nowych technologii. Ponownie było to szczególnie ważne dla podmiotów małych. 33% podmiotów uznało, że taką korzyścią jest możliwość świadczenia usług dla podmiotów z klastra (również były to głównie podmioty małe i średnie).

Badani wymienili jeszcze takie profity jak: większe możliwości podnoszenia kwalifikacji pracowników, łatwiejszy dostęp do informacji o możliwości uzyskania wsparcia ze źródeł publicznych, większe możliwości uzyskania dotacji (korzyści te wskazało jednak już zdecydowanie mniej podmiotów – 14,3% – 19% badanych), możliwość korzystania z infrastruktury i administracji grona, nawiązanie szerszych kontaktów z instytucjami naukowymi, łatwiejsza dystrybucja produktów, wejście na rynki zagraniczne lub zwiększenie eksportu (korzyści te wskazało poniżej 10% badanych).

Badania pokazały więc, iż szereg wskazanych w rozważaniach teoretycznych korzyści, rzeczywiście jest realizowanych przez małe i średnie podmioty funkcjonujące w klastrach. Jednocześnie wyniki wcześniej przedstawionych badań potwierdziły jednak, iż niektóre profity nie są realizowane na zadowalającym poziomie.

Ciekawe badania przeprowadzono na podmiotach z klastrów działających w województwie podlaskim [Plawgo 2014, ss. 111-113]. Badania ankietowe udało się przeprowadzić wśród 103 przedsiębiorstw będących uczestnikami 12 inicjatyw klastrowych z tego województwa. Podobnie jak w poprzednich badaniach, wśród podmiotów dominowały firmy małe i średnie. Stanowiły one w tym przypadku 95,1% badanych podmiotów. Stąd również wydaje się dopuszczalne odniesienie wyników badań przede wszystkim do populacji MŚP.

Do korzyści z udziału w inicjatywach klastrowych badacze podeszli tutaj od strony podniesienia poziomu konkurencyjności. Przedsiębiorstwa pytane więc były, w jakich obszarach nastąpiły pozytywne zmiany i czy udział w inicjatywie klastrowej wpłynął na tę zmianę.

Tabela 1. Pozytywne zmiany, które nastąpiły w potencjale konkurencyjności badanych przedsiębiorstw w wybranych obszarach

Wybrany obszar zmian	Procent firm, które dostrzegły pozytywną zmianę	Procent firm, które wiążą tę zmianę z udziałem w klastrze
poszerzenie wiedzy o aktualnej sytuacji na rynku	79,6	78
poprawa w zakresie znajomości potrzeb klientów	75,7	76,9
jakość transportu	55,2	55,2
zmiana w zakresie jakości kadry zatrudnionej w marketingu	53,4	70,9
dostęp do zasobów	48,5	84,0
budżet na działalność badawczo-rozwojową	22,3	69,5
poprawa powiązań z dostawcami	30,1	67,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Plawgo B. (2014), Klastry – stan i perspektywy rozwoju w województwie podlaskim, Fundacja BFKK, Białystok.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, iż analizowane firmy w dużym stopniu wiążą podniesienie poziomu konkurencyjności z przynależnością do klastrów. Łącznie przeanalizowano 26 obszarów zmian. Najmniejszy wpływ funkcjonowania w klastrze zanotowano w stosunku do obszaru jakość kadr zatrudnionych przy działalności badawczo-rozwojowej (wpływ taki zauważyło 37,5% badanych). Największy wpływ na pozytywne zmiany miał udział w klastrze w obszarze dostęp do zasobów – 84% podmiotów, których sytuacja polepszyła się w tym zakresie, wiązało to z udziałem w klastrze. Takie wyniki badań sugerują, iż podmioty MŚP w województwie podlaskim rzeczywiście realizują korzyści wynikające z przynależności do klastrów. Ponownie potwierdza się natomiast, iż w różnym stopniu dotyczy to różnych obszarów.

Zakończenie

Jak pokazano w artykule, analizując literaturę dotyczącą klastrów, wyciągnąć można wnioski, iż jest to forma współpracy zdecydowanie polecana małym i średnim podmiotom. Korzyści z aktywności w inicjatywie klastrowej, jakie przedsiębiorstwa te mogą uzyskać, są niebagatelne. Zmniejszenie kosztów działania, współpraca w różnych obszarach, możliwość korzystania z wiedzy partnerów – to najważniejsze pozytywne rezultaty współpracy klastrowej. Nakłady poniesione na włączenie się do klastra z pewnością zrekomensowane zostaną osiągniętymi zyskami. W tym kontekście należałoby upowszechniać wśród MŚP wiedzę o klastrach i profitach związanych z przynależnością do nich.

Konfrontacja teorii z praktyką nie jest jednak już tak jednoznaczna. Owszem badania dowodzą, iż firmy dostrzegają profity współdziałania, jednak pokazują też, że nie wszystkie podmioty odczuwają te profity w takim samym nasileniu. Można nawet mówić, że część z nich jest rozczarowana. Niektóre klastry nie generują więc przewidywanych korzyści. Ważna staje się w konsekwencji odpowiedź na pytanie – co jest tego przyczyną? Jakie warunki nie zostały spełnione? I czy rzeczywiście są to problemy klastra jako takiego, czy samego przedsiębiorstwa? Ale, aby odpowiedzieć na to pytanie, konieczne są już bardzo szczegółowe badania. Jak do tej pory takich badań brakuje, ale z pewnością jest to problematyka, która stanie się punktem zainteresowania w najbliższym okresie, między innymi z powodu wkroczenia w nową perspektywę finansowania 2014-2020, w ramach której klastry mogą uzyskać znaczącą pomoc finansową dla swojej aktywności. Pozwoli to im lepiej realizować założone cele, a jednocześnie przyczyni się do większej satysfakcji uczestników tej formy współdziałania.

Bibliografia

Baptista R., Swann P. (1998), *Do Firms in Clusters Innovate More?*, „Research Policy”, No. 27.

Baran M., *Korzyści współpracy przedsiębiorstw działających w ramach klastrów* [online], https://depot.ceon.pl/xmlui/bitstream/handle/123456789/4717/Korzysci_wspolpracy_przedsiębiorstw_działających_w_ramach_klastrow.pdf?sequence=1&isAllowed=y, dostęp: 2 lutego 2016.

Benchmarking klastrów w Polsce – 2010. Raport z badania (2010), PARP, Warszawa.

Citkowski M. (2014), *Polityka rozwoju klastrów w Polsce*, BFKK, Białystok.

Fic M., Jędrzejczak-Gas, *Uwarunkowania rozwoju sektora MŚP – wybrane zagadnienia* [online], http://www.ur.edu.pl/pliki/Zeszyt5/16_fic_jedrzejczak-gas.pdf, dostęp: 4 lutego 2016.

Kierunki i polityka rozwoju klastrów w Polsce (2009), Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.

Jankowska B. (2012), *Koopetycja w klastrach kreatywnych*, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań.

Kładź K., Kowalski A. (2010), *Stan rozwoju klastrów w Polsce* [w:] M.A. Weresa (red.), Polska, Raport o konkurencyjności 2010, Klastry przemysłowe a przewagi konkurencyjne, SGH, Warszawa.

Lis A., Lis A. (2014), *Zarządzanie kapitałami w klastrach. Kapitał społeczny, kulturowy, ekonomiczny i symboliczny w strukturach klastrowych*, Difin, Warszawa.

Łapacz D. (2015), *Udział małych i średnich przedsiębiorstw w wytwarzaniu PKB – Polska na tle Unii Europejskiej*, „Contemporary Economy”, vol. 6, issue 1, Electronic Scientific Journal [online], www.wspolczesnagospodarka.pl, dostęp: 1 lutego 2016.

Mikołajczyk B., Kurczewska A., Kila J. (2009), *Klastry na świecie. Studia przypadków*, Difin, Warszawa.

Plawgo B. (2014), *Klastry – stan i perspektywy rozwoju w województwie podlaskim*, Fundacja BFKK, Białystok.

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

Poznańska K. (2010), *Współpraca przedsiębiorstw w teorii i praktyce gospodarczej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 579, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.

Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013-2014 (2015), PARP, Warszawa [online], http://badania.parp.gov.pl/images/badania/ROSS_2013_2014.pdf, dostęp: 3 lutego 2016.

Rozporządzenie Ministra Gospodarki z 2 grudnia 2006r. w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej niezwiązanej z programami operacyjnymi (Dz.U. 06.226.1651).

Rundo A., Ziółkowska M. (2013), *Nowoczesne modele współpracy przedsiębiorstw*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.

Siuta-Tokarska B. (2015), *Podobieństwa i różnice w rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP z kapitałem krajowym i z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce*, Difin, Warszawa.

Skowronek-Mielczarek A. (2013), *Uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.

Sölvell Ö., Lindqvist G., Ketels Ch. (2003), *Zielona księga inicjatyw klastrowych*, PARP, Warszawa.

Szczepaniak I., *Czynniki i uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach gospodarki opartej na wiedzy* [online], <http://www.ur.edu.pl/pliki/Zeszyt10/40.pdf>, dostęp: 30 stycznia 2016.

Izabela Niziałek*

SGGW w Warszawie

Izabela Podobas**

SGGW w Warszawie

Artur Knysak***

SGGW w Warszawie

Ekoinnowacje na przykładzie przedsiębiorstw z branży meblarskiej

Eco-innovation Exemplified by the Companies in the Furniture Industry

Abstract: The level of company innovation is an increasingly decisive factor in its market position. It also determines the directions of development and acquisition of new business partners. The article presents a family business, which belongs to the furniture industry, that has acquired a strategic business partner thanks to the eco-innovation.

Key words: eco-innovation, innovation

Wstęp

W Polsce branża meblarska jest jedną z najdynamiczniej rozwijających się gałęzi gospodarki. Według prognoz firmy B+R Studio opracowanych na podstawie pierwszych sześciu miesięcy 2015 roku polski wolumen eksportu mebli osiągnie wyniki finansowe na poziomie 8,64 mld euro, co w stosunku do wartości z roku 2014 (8,03 mld euro)

* izabela_nizialek@sggw.pl

** izabela_podobas@sggw.pl

*** arturknysak@gmail.com

będzie gwarantowało 8% wzrostu oraz utrzymywanie przez Polskę czwartej pozycji w kategorii największych eksporterów mebli na świecie. Można zatem przypuszczać, że rok 2016 będzie dla polskiej branży meblarskiej szansą na pozyskanie nowych form promocji i docierania do nowych klientów. Nie oznacza to jednak, że uzyskanie takich efektów będzie dla przedsiębiorców łatwe.

W czasach ciągłych transformacji rynku, jego globalizacji oraz powstających nowych form dystrybucji produktów firmy zajmujące się produkcją i sprzedażą mebli muszą nieprzerwanie badać zachowania konsumentów i wychodzić naprzeciw ich oczekiwaniom, by zachować swoją pozycję. Konkurencja jest na tyle duża, że przedsiębiorstwa nie mogą sobie pozwalać na błędy oraz reagować zbyt późno w przypadku, gdy dochodzi do zmian postaw klientów na danym rynku. Aby nie dopuścić do takich sytuacji, niezbędne jest poznanie ich aktualnych potrzeb i trendów, jakim ulegają.

Znaczenie innowacyjności

Współczesna definicja innowacji pochodzi od J. Schumpetera, który wiązał ją z kreatywnością oraz procesami tzw. twórczej destrukcji polegającymi na obalaniu dotychczasowych rozwiązań i struktur oraz tworzeniu nowych, doskonalszych. Nadał on terminowi twórczej destrukcji nowe znaczenie – procesu potrzebnego do przełomowych odkryć.

Innowacja jest pewnego rodzaju kombinacją środków produkcji, czego wyrazem mogą być następujące sytuacje [Schumpeter 1960, s. 104]:

- wdrożenie na rynek nowych towarów, z którymi klienci nie mieli jeszcze kontaktu;
- wdrożenie nowych metod produkcyjnych, które nie zostały jeszcze wprowadzone w przemyśle;
- otwarcie nowego rynku, w którym kraj nie ma jeszcze działających podmiotów;
- zdobycie nowych źródeł surowców, niezależnie od tego czy dane źródło istniało; czy musiało zostać stworzone;
- użycie nowych sposobów organizacji przemysłu, np. złamanie monopolu.

Współcześnie uważa się, że większość koncepcji teoretycznych kreowana jest przez użytkowników [Weresa 2014, s. 13]. Wielu naukowców studiujących zagadnienia związane z innowacjami podziela przekonanie, że aby wynalazek mógł stać się

innowacją musi posiadać tzw. praktyczne zastosowanie. W związku z tym wdrożenie nowego produktu czy zastosowanie nowego procesu produkcyjnego w praktyce można uznawać za innowację [Freeman, Soete 1997, s. 1]. Weerawardena, O’Cass, & Julian [2006] stwierdzają, że większość firm wdraża innowacyjne rozwiązania w celu poprawy oddziaływania na swoich klientów. Wiele definicji innowacji skupia się także na: pionierskości, oryginalności i unikatowości proponowanej nowości. Innowacja sama w sobie nie musi być odkryciem w skali globalnej, czymś przełomowym dla całego świata, ale pomysłem tylko dla danego przedsiębiorstwa wywołującym w nim pozytywne zmiany [OECD, Oslo Manual 2005]. W Polsce prekursorem opisującym zjawiska związane z innowacyjnością był Kazimierz Poznański (poruszał tę tematykę w latach 70. XX wieku). Zajmował się on głównie porównywaniem roli innowacji w gospodarce centralnego sterowania i gospodarce kapitalistycznej. Identyfikował innowacje z „częstotliwością podejmowania zmian technicznych w produkcji” [Poznański 1981, s. 10]. Pokazywał także trudności porównywania danych krajowych i zagranicznych podczas badania tego zjawiska [Szajt 2008, s. 17].

Warto także wspomnieć, że definicja Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) zamieszczona w dokumencie pt. Oslo Manual [2005] określa, że innowacja jest to wprowadzenie nowego lub istotnie udoskonalonego produktu, nowej lub istotnie usprawnionej usługi, nowego lub istotnie unowocześnionego procesu, nowego rozwiązania marketingowego, nowej procedury w zakresie organizacji miejsc pracy lub nowego powiązania ze środowiskiem zewnętrznym. Innowacje technologiczne i organizacyjne są zazwyczaj silnie skorelowane z branżą, w jakiej funkcjonuje przedsiębiorstwo [Djellal, Gallouj 1999; Tether 2002].

W przemyśle tworzyw drewnopochodnych najczęściej wprowadzane są innowacje procesowe i organizacyjne, które mają na celu zwiększanie produkcji, poprawę jakości wyrobów czy minimalizację kosztów produkcji. W branży meblarskiej najczęściej widoczne są innowacje produktowe, czyli bezpośrednio związane z wprowadzanymi na rynek nowościami. Branża ta jest otwarta także na inne rodzaje innowacji. Przykładowo w przemyśle tartacznym realizowane są głównie innowacje procesowe, dzięki którym można zwiększyć wykorzystanie surowca czy czas przerobu.

Innowacje produktowe z reguły związane są ze zmianami technologicznymi. Taki typ innowacji ma miejsce, gdy na rynek wprowadzana jest nowa usługa lub towar, który jest nowy lub udoskonalony pod wieloma względami (technicznymi, funkcjonalnymi lub użytkowymi). Typ, rodzaj innowacji odnosi się także do nowych zastosowań dla istniejących już produktów. Mówiąc o innowacjach, warto wspomnieć

o częstym problemie klasyfikowania danej innowacji jako produktowej bądź marketingowej. Przykładowo zmiana koloru czy kształtu opakowania może być określona jako innowacja produktowa, a jednocześnie można ją uznać za zmianę marketingową. Zdaniem OECD z kolei zmiana zewnętrzna nie wpływa na praktyczność czy wykorzystanie produktu, a więc jest innowacją czysto marketingową, np. zmiana kształtu puszki do lakieru nie jest zaliczana do innowacji produktowych, ale marketingowych.

Innowacje procesowe polegają na wprowadzeniu nowej lub usprawnionej procedury wytwarzania lub wdrożeniu nowego systemu dostaw. Przykładem tego typu innowacji będzie wymiana parku maszyn w przedsiębiorstwie, wdrożenie komputerowego sterowania produkcją, wprowadzenie elektronicznych systemów rozliczeniowych. Celem takich innowacji może być poprawienie jakości produktów, wprowadzenie nowych produktów, obniżenie kosztów produkcji itd. W obszarze usług innowacją procesową można nazwać podwyższenie standardów świadczenia usług czy poszerzenie obszaru ich działania.

Trzecim typem innowacji będą innowacje marketingowe polegające na zmianie w podejściu do metody marketingowej. Rezultatem tych innowacji może być zmiana konstrukcji czy metamorfoza zewnętrzna. Do innowacji marketingowych zaliczyć można przekształcenie wcześniej wspomnianego opakowania, dystrybucji czy strategii cenowej. Oczywiście należy założyć, że jest to całkowicie nowy, nieznan wcześniej w firmie składnik strategii marketingowej. Innowacje marketingowe dotyczą również pozyskiwania nowych obszarów dla działalności firmy. Ich celem jest wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom klienta, pojawianie się na nowych rynkach czy zapewnianie lepszej reklamy produktu dla zwiększenia jego udziału w rynku.

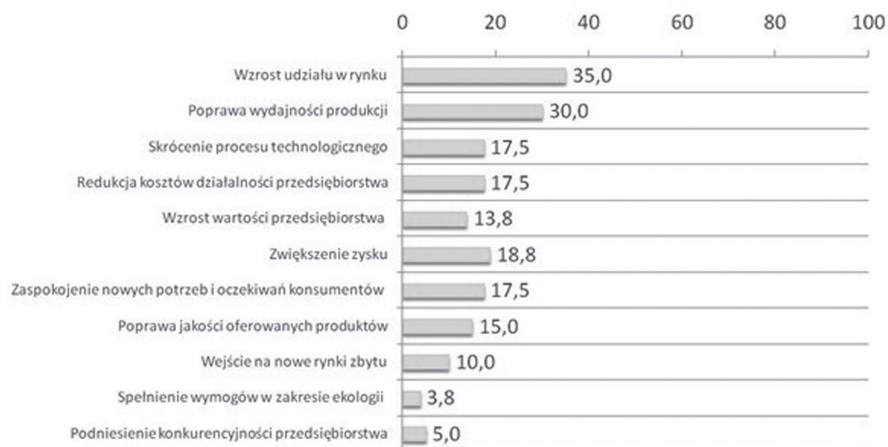
Z kolei innowacje organizacyjne są zmianami zachodzącymi w kręgu organizacji przedsiębiorstwa. Można do nich zaliczyć:

- wdrażanie zasadniczych zmian w strukturach organizacji,
- wprowadzanie nowych technik zarządzania,
- wdrażanie nowych lub przekształconych strategii.

Współczesne trendy rynkowe związane są z modą na ekologiczne i naturalne produkty, co sprawia, że popyt na wyroby drewniane i drewnopochodne ma tendencję wzrostową. Warto także podkreślić, że wdrażanie innowacji związane jest z zasobami wejściowymi posiadanymi przez przedsiębiorstwo, tj. zasobami ludzkimi, finansowymi i produkcyjnymi [Kubeczko i in. 2006, ss. 704–715]. Przedsiębiorcy zapytani o determinanty kształtujące zwiększenie popytu wymienili kilka kluczo-

wych czynników, wśród nich: wzrost udziału w rynku, poprawę wydajności produkcji, skrócenie procesu technologicznego, jak również redukcję kosztów przedsiębiorstwa (zob. rysunek 1).

Rysunek 1. Główne cele wprowadzania innowacji w opinii respondentów [%] N=80



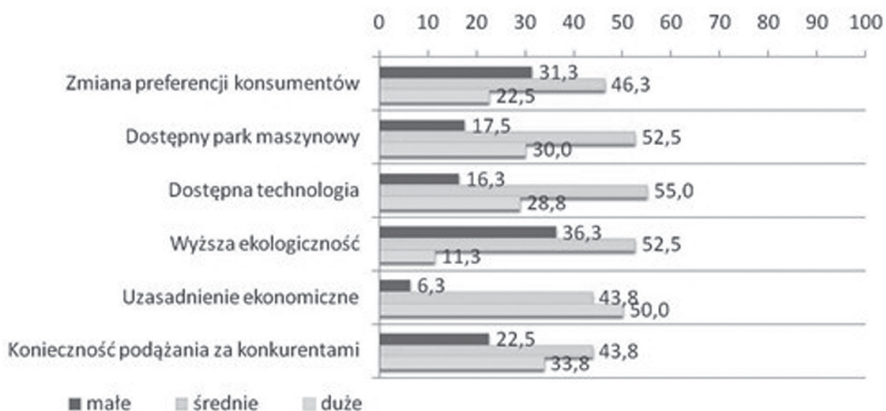
Źródło: opracowanie: E. Grzegorzewska, M. Więckowska, Badanie w ramach Projektu Tango¹.

Siedmiu na dziesięciu respondentów potwierdza fakt, że w ostatnich pięciu latach przedsiębiorstwo wprowadzało innowacje produktowe lub procesowe. Sześciu na dziesięciu respondentów z kolei deklaruje zainteresowanie wprowadzeniem innowacji produktowych lub procesowych, jeśli nie wymagałyby one znaczącej zmiany lub wprowadzania nowych technologii. Zdaniem badanych do głównych celów stosowania innowacji w przedsiębiorstwie należy zaliczyć wzrost udziału w rynku i poprawę wydajności produkcji.

Równie istotne są powody podawane przez przedsiębiorców, przemawiające za wdrożeniem innowacyjnych rozwiązań w przedsiębiorstwach sektora drzewnego (rysunek 2).

¹ Projekt realizowany przez zespół badawczy WTD SGGW w Warszawie w ramach wspólnego działania Naukowego Centrum Nauki i Naukowego Centrum Badań i Rozwoju, pt. *Wdrożenie innowacyjnej technologii ekoklejenia materiałów kompozytowych stosowanych w meblarstwie*.

Rysunek 2. Znaczenie determinantów wprowadzenia do asortymentu innowacji w opinii respondentów [%] N=80



Źródło: opracowanie E. Grzegorzewska, M. Więckowska, badania w ramach Projektu Tango

Zdaniem połowy respondentów najistotniejszym czynnikiem wpływającym na decyzję przedsiębiorców o wprowadzeniu do asortymentu innowacji produktowych lub procesowych jest uzasadnienie ekonomiczne. Co trzeciej badanej osobie istotne wydają się konieczność podążania za konkurentami oraz dostęp do parku maszynowego czy technologii. Z kolei małe znaczenie, zdaniem badanych, mają wyższa ekologiczność czy zmiana preferencji konsumentów.

Innowacje ekologiczne w przedsiębiorstwach branży meblarskiej w Polsce

Świadomość ekologiczna Polaków nieustannie rośnie, a wraz z nią zwiększa się zapotrzebowanie na produkty przyjazne dla środowiska i człowieka. Trend ten zauważalny jest na całym świecie.

W branży meblarskiej ekologia jest szczególnie ważna. Meble jako produkt wytwarzany z drewna wpisują się w trend ekologiczności, co nie oznacza, że wszystkie meble są w równym stopniu ekologiczne. Pochylając się nad tym zagadnieniem pod uwagę należy wziąć nie tylko jakość użytego surowca, ale również proces jego transportu, przebieg produkcji oraz gospodarowanie odpadami itd. Dla przykładu, inne konsekwencje dla środowiska ma wykorzystanie do produkcji mebli drewna egzotycznego transportowanego z odległych zakątków niż surowca pozyskiwanego

w Polsce. W drugim przypadku transport generuje o wiele mniejsze zanieczyszczenia niż przewóz drewna z Afryki czy Azji. Aby meble spełniały warunki ekologiczności, muszą być również wykonane w określony sposób, na przykład bez użycia substancji zawierających formaldehyd bądź barwniki azotowe. Trzeba zwracać szczególną uwagę na stosowane lakiery i kleje, które nie dość, że są szkodliwe dla środowiska, to mogą dodatkowo uczulać. Jest to szczególnie ważne w produkcji mebli przeznaczonych dla dzieci. Najbardziej ekologicznym środkiem do wykańczania i zabezpieczania drewna są oleje naturalne.

Temat emisji formaldehydu jest bardziej złożony. Od wielu lat dąży się do zmniejszenia emisji tego szkodliwego dla zdrowia związku, klasyfikowanego jako substancja rakotwórcza. Formaldehyd zawarty jest w żywicach klejowych używanych w przemyśle płyt drewnopochodnych. W klasie E1 według normy europejskiej emisja formaldehydu nie może być większa niż 0,1 ppm (0,125 mg/m³). Polska norma jest bardziej restrykcyjna i dopuszcza maksymalną emisję dla mieszkań, szkół, szpitali w wysokości 0,05 mg/m³, a dla pozostałych pomieszczeń – 0,1 mg/m³. Niektórzy producenci podchodzą jeszcze ostrożniej do zawartości formaldehydu, np. IKEA narzuca swoim dostawcom, aby ich produkty miały dużą niższą wartość emisji niż dopuszcza polskie prawo.

Kolejnym ważnym tematem w procesie wykończenia mebli są stosowane lakiery. Dzięki lakierowaniu zabezpiecza się powierzchnię drewna przed zszarzeniem czy zabrudzeniem. Lakiery bezbarwne ożywiają także piękną strukturę drewna. Na przestrzeni lat używano wielu rodzajów lakierów. W przemyśle stosowane są wyroby nitrocelulozowe, olejne, poliestrowe, chemoutwardzalne, poliuretanowe, wodorocieńczalne. Tylko te ostatnie nie wywierają niekorzystnego wpływu na środowisko oraz samo miejsce pracy. W ostatnich latach zauważalny jest wzrost zainteresowania takimi właśnie lakierami. Ma to związek z zaostrzaniem stawianych producentom wymagań dotyczących czystości powietrza w kabinach lakierniczych. Producenci dostarczają wszelkiego rodzaju wyrobów wodorocieńczalnych (bezbarwnych, pigmentowych, z połyskiem, matowych). Do ważniejszych zalet tych wyrobów należą:

- szybki proces utwardzania promieniami UV,
- znikoma zawartość szkodliwych substancji,
- duża odporność na ścieranie przy dużej elastyczności,
- wiele metod aplikacji,
- łatwość w czyszczeniu urządzeń nanoszących (przy użyciu wody),
- brak problemów przy eliminacji odpadów,
- magazynowanie w pomieszczeniach bez specjalnych zabezpieczeń.

Kolejnym bezpiecznym dla środowiska sposobem wykańczania powierzchni jest malowanie proszkowe. Polega ono na tym, że wyroby proszkowe nanoszone są na przedmioty przy pomocy natrysku elektrostatycznego. Dzięki postępowi technologicznemu możemy stosować taką technikę lakierowania (która kiedyś zarezerwowana była dla materiałów odpornych na wysokie temperatury) również do drewna i tworzyw drzewnych.

Innowacyjność ekologiczna w rodzinnym przedsiębiorstwie Y – case study

Przedsiębiorstwo Y to rodzinna firma założona w 1985 roku na terenie Lipnik Starych. Początkowo firma mieściła się w przydomowym garażu, a pierwszym jej produktem był karnisz metalowy. Szybko zmieniono metal na drewno, i tak wyprodukowano pierwszy na polskim rynku karnisz drewniany. W firmie duży nacisk kładziono na rozwój, czego przykładem jest rozpoczęcie w 1996 roku współpracy z pierwszym odbiorcą sieciowym – Leroy Merlin. Był to przełomowy moment w rozwoju przedsiębiorstwa. W 1999 roku w firmie podpisano umowę z kolejnym odbiorcą sieciowym, jakim jest Castorama. W tym samym roku wprowadzono do oferty nowy produkt – rolety. Udało się też nawiązać współpracę z szwedzkim marketem IKEA dzięki wygraniu przetargowi na sprzedaż karniszy w ich punktach. W 2000 roku wdrożono 4SIP – system organizacji produkcji oraz ekologiczne systemy oczyszczania powietrza i przetwarzania odpadów drzewnych.

W 2003 roku przedsiębiorstwo wprowadziło do oferty meble z drewna litego. Strategia ta spowodowała pozyskanie nowego grona odbiorców. W tym samym roku wdrożono system IWAY Standard – międzynarodowy system norm dotyczących ochrony środowiska, warunków socjalnych, pracy oraz wyrobów drewnianych. W 2007 roku przedsiębiorstwo Y rozpoczęło współpracę ze sklepami sieciowymi – OBI oraz NOMI. Firma otrzymała także certyfikat FSC CoC, który zaświadcza, że wyroby produkowane są z certyfikowanego surowca drzewnego.

Właściciele starają się również zapewnić jak najlepsze warunki pracy zatrudnionym ludziom, wsłuchują się w ich pomysły i propozycje. Firma zapewnia szerokie wsparcie socjalne dla dzieci pracowników, organizując wyjazdy na „dzień dziecka” czy festyny rodzinne. Szeroko rozwinięty jest także system szkoleń, dzięki którym pracownicy z danych działów mogą podnosić kwalifikacje (co jest korzystne zarówno dla pracownika, jak i dla samego pracodawcy, który w konsekwencji dysponuje dobrze

wykwalfikowaną kadrą pracowniczą). W przedsiębiorstwie istnieje także system nagradzania pracowników za ich innowacyjne, zwiększające bezpieczeństwo czy ekologię, pomysły.

Grupa Y za swoje fundamentalne wartości uznaje: innowacyjność, zaangażowanie, sukces, ekologię oraz etyczność. Każdy produkt wchodzący na rynek jest wynikiem pracy całego zespołu, który w czasie jego tworzenia pracuje z pasją. Rodzi to duże możliwości i prowadzi do tworzenia produktów bezpiecznych, trwałych i ekologicznych. W przedsiębiorstwie każdy pracownik może wnieść własne pomysły do obszaru swojego działania. Praca opiera się na działaniach etycznych oraz przemyślanych i bezpiecznych rozwiązaniach. Każdy zespół stara się pracować w szczerzej, otwartej i sympatycznej atmosferze. Powoduje to wzrost zaangażowania w działalność całej firmy.

Obecnie produkcja skupia się na wytwarzaniu łóżek dla dzieci, a głównym produktem jest łóżko KURA tworzone dla wnątrzarskiego giganta, jakim jest IKEA. Łóżko to produkowane jest z litego drewna sosnowego i płyt hdf.

Działalność ekologiczna firmy jest szeroko zakrojona, dotyczy różnych obszarów. Drewno, które jest dostarczane do zakładu pochodzi wyłącznie z Lasów Państwowych, posiada certyfikat FSC CoC, który potwierdza, że wyroby produkowane są z kontrolowanego surowca. Na obszarach wycinki szybko sadzone są nowe drzewa.

Stosowne lakiery są zawsze wyrobami wodorozcieńczalnymi, co oznacza, że nie powodują zanieczyszczenia środowiska. Obecnie firma pracuje na lakierach podkładowych IQ-UV01500 firmy 3HLACKE GmbH oraz lakierze nawierzchniowym UV-VAKKUM-SCHICHTLACK MATT produkowanym przez Kneho-Lacke GmbH. Ze względu na swój skład lakiery podczas nanoszenia nie powodują zagrożeń dla pracowników oraz środowiska. W związku z tym, że firma stosuje bezpieczne lakiery, nie musi uiszczać opłat środowiskowych, co jest oczywiście korzystne także ze względów ekonomicznych.

W firmie unika się stosowania klejów, ale jak dotąd, niemożliwe było ich całkowite wyeliminowanie z procesu produkcyjnego. W największych ilościach zużywany jest klej WR 13.50M produkowany przez firmę WOODMAX. Jest to klej, którego bazą jest dyspersja wodna. Zatem należy on do klasy klejów bezpiecznych dla środowiska i człowieka. Wszystkie popłuczyny po klejach i lakierach oraz opakowania po nich przechowywane są w specjalnie do tego celu utworzonym pomieszczeniu, usytuowanym na niskim terenie, co jest o tyle ważne, że w przypadku niekontrolowane-

go wycieku żadne substancje nie przedostaną się na zewnątrz. Wyżej wymienione popłuczyny są odbierane przez wyspecjalizowaną firmę, która posiada odpowiednie certyfikaty do utylizacji tych odpadów.

W firmie Y surowiec drzewny wykorzystywany jest w całości. Maszyny wytwarzają jak najmniej odpadów, przez co wykorzystanie surowca w halach produkcyjnych jest bardzo efektywne. Nad wykorzystaniem surowca pracuje zespół, który każdego dnia próbuje powiększać wydajność materiałową. Odpady, które pozostają po przerobieniu tartacznym, są wykorzystywane na ogrzanie zakładu (zakład ogrzewany jest tylko biomasą). Kotłownie w zakładzie nie zużywają wszystkich odpadów produkcyjnych, część z nich trafia do brykociarki, w której produkowany jest brykiet drzewny sprzedawany przez firmę zewnętrznym odbiorcom. Odpady, których, brykociarka nie zdoła przerobić, sprzedawane są w postaci trocin i zrębków do zewnętrznych odbiorców. Po raz kolejny pokazuje to, że wykorzystanie surowca drzewnego w firmie jest ekologiczne i racjonalne. W nowoczesnych, świetnie docieplonych halach straty ciepłe są na niskim poziomie, a więc materiał spalany w piecach nie jest marnowany. We wszystkich drzwiach wejściowych i bramach wjazdowych do hal produkcyjnych zainstalowane są kurtyny z PCV (chroni to dodatkowo w momencie otwierania bram przed stratami cieplnymi). W przyszłości planowane jest zwiększenie wydajności kotłów grzewczych poprzez zastosowanie ekoinnowacyjnego systemu odzyskiwania ciepła z szybów kominowych. System ten ma dać nawet 1[MG] zyskanego ciepła w odniesieniu do 1 kotłowni o obecnej mocy 5[MW]. Środowisku naturalnemu przyniesie to wiele korzyści – zmniejszy się ilość spalanego materiału oraz spadnie ilość zanieczyszczeń emitowanych do atmosfery.

Gotowe produkty pakowane są w kartonowe opakowania, które nadają się do recyklingu. Tektura jako surowiec wtórny może być poddawana procesowi recyklingu wielokrotnie. W procesie jej produkcji z makulatury udział odzyskanej masy celulozowej może wynieść nawet 80%. Ogranicza się dzięki temu zużycie surowców, zmniejsza się energochłonność i kapitałochłonność, jaką generuje produkcja z surowców pierwotnych. Kartony opisywane są za pomocą bezpiecznych dla środowiska farb na bazie wody.

Firma Y kładzie duży nacisk na pozostałą działalność ekologiczną, produkując brykiet drzewny, zdrowy materiał opałowy. Brykiet ma wysoką wartość opałową, nie zawiera żadnych substancji wiążących. Firma prowadzi także racjonalną gospodarkę energią elektryczną, co z jednej strony daje oszczędności dla budżetu, a z drugiej wpływa korzystnie na środowisko (dzięki mniejszej emisji dwutlenku węgla).

Oszczędność energii jest szczególnie ważna w dużych przedsiębiorstwach, które zużywają jej najwięcej.

Kolejnym proekologicznym działaniem jest wysoka skuteczność w segregacji odpadów, tak, aby jak najwięcej z nich trafiło do recyklingu, nie na wysypiska, powiększając i tak olbrzymie już hałdy. Do znajdujących się na terenie zakładu kontenerów swoje domowe odpady mogą przynosić również pracownicy; zachęca to też w dużym stopniu do segregowania odpadów. Dodatkowo dużą wagę przywiązuje się do produkowania jak najmniejszej ilości odpadów. Aby to osiągnąć, korzysta się z opakowań wielokrotnego użytku bądź takich, które w jak największym stopniu nadają się do procesu recyklingu.

Wnioski

Analiza tematyki związanej z innowacyjnością i ekologią w przemyśle drzewnym jednoznacznie wykazała, że jest to problematyka bardzo szeroka i skomplikowana. Dla przemysłu drzewnego – a w szczególności dla branży meblarskiej w Polsce, która jest obecnie jednym z największych eksporterów mebli na świecie – są to kwestie priorytetowe. Innowacje stanowią obecnie jeden z najważniejszych czynników dynamicznego rozwoju gospodarczego. Aby polskie firmy utrzymały swoje rynki zbytu, muszą położyć większy nacisk na innowacyjność i ekologiczność produktów oraz proces ich wytwarzania.

W ostatnich latach widać bardzo wyraźny wzrost zainteresowania w przedsiębiorstwach przemysłu drzewnego działaniami innowacyjnymi, a jednocześnie ekologicznymi. Skutkiem tego jest powstanie ekoinnowacji, czyli innowacji działających zgodnie z duchem ekologii. Prowadzi to do rozwoju gospodarczego, który jest stosunkowo bezpieczny dla otaczającego nas środowiska. Ekoinnowacje są szczególnie ważne w przemyśle drzewnym, istnieje bowiem wyraźna potrzeba zadbania o ten naturalny i wyjątkowy surowiec. W przemyśle drzewnym innowacje powinny iść w kierunku jak największej racjonalności wykorzystania drewna. Ważne jest także stosowanie lakierów i klejów wodnych, o wiele bezpieczniejszych dla człowieka i środowiska. Istnieje także wyraźna potrzeba tworzenia nowych pomysłów zagospodarowywania odpadów poprodukcyjnych – tak, aby nie marnować tego cennego surowca. Potrzebna jest więc racjonalna gospodarka zasobami leśnymi przy jednoczesnym rozwoju całego sektora drzewnego.

W opisywanym przedsiębiorstwie bardzo łatwo dostrzec działalność ekoinnowacyjną. Wiele zastosowanych rozwiązań ma na celu zwiększanie wykorzystania drewna

na poprzez jak najlepsze dopasowanie danego zamówienia do dostępnego surowca. Odpady, których w całości nie uda się wyeliminować, stosowane są do ogrzewania hal produkcyjnych (dodajmy, że spalanie biomasy powoduje mniejszą emisję dwutlenku węgla). Dodatkowo rozwijane są także inne ciekawe inicjatywy, które w przyszłości jeszcze bardziej zwiększą ekologiczność przedsiębiorstwa.

Podsumowując, można stwierdzić, że ekoinnowacje są przyszłością działalności przedsiębiorstw i to one będą napędzać ich rozwój gospodarczy. Jest to bardzo racjonalny i rozwojowy kierunek. Podążające tą drogą firmy mają szansę na odnoszenie w przyszłości znacznych sukcesów i powiększanie obszarów swojej działalności (przy okazji zwiększając też dbałość o człowieka i środowisko). Dodatkowo działalność ekologiczna przynosi korzyści dla ekonomicznej strefy firmy. Obecnie działania ekologiczne są w dużym stopniu narzucane przez prawo, które wyraźniej niż jeszcze kilkanaście lat temu sprzyja ich rozwojowi. Ekoinnowacje są więc kluczem do sukcesu całego przemysłu.

Bibliografia

Djellal F. & Gallouj F. (1999), *Services and the search for relevant innovation indicators: A review of national and international surveys*. Science and Public Policy.

Freeman C., Soete L. (1997), *The Economics of Industrial Innovation*, Routledge.

Kubeczko K., Rametsteiner E., Weiss G. (2006), *The role of sectoral and regional innovation systems in supporting innovations in forestry*, *Forest Policy and Economics*, t. 8, nr 7, October.

OECD, Oslo Manual (2005), *Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, 3rd Edition, OECD/Eurostat, Paris.

Poznański K. (1981), *Działalność innowacyjna przemysłu. Elementy diagnozy*, PWN, Warszawa-Łódź.

Projekt realizowany przez zespół badawczy WTD SGGW w Warszawie w ramach wspólnego działania Naukowego Centrum Nauki i Naukowego Centrum Badań i Rozwoju, dotyczący Wdrożenia innowacyjnej technologii ekoklejenia materiałów kompozytowych stosowanych w meblarstwie.

Schumpeter J.A. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.

Szajt M. (2008), *Aktywność innowacyjna a wzrost gospodarczy Polski. Analiza statystyczno-ekonometryczna*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Tether B., Miles I., Blind K., Hipp C., de Liso N. & Cainilli G. (2002), *Innovation in the service sector: Analysis of data collected under the community innovation survey (CIS-2)*, CRIC, Manchester.

Weresa M. (2014), *Polityka innowacyjna*, PWN, Warszawa.



Renata Lisowska*

Uniwersytet Łódzki

Inteligentne specjalizacje regionu szansą na rozwój innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach – doświadczenia województwa świętokrzyskiego

Smart Specialisations of the Region as an Opportunity for Innovation in Small and Medium-sized Enterprises – Based on the Experience of the Świętokrzyskie Voivodeship

Abstract: Small and medium-sized enterprises operating in a changing environment need to be characterised by high intensity of innovation and be able to respond to market needs with new products and technologies. External determinants related to the environment as well as internal determinants constituting the innovation potential of the enterprise are important for innovation activity of SMEs. The development of innovation in small and medium-sized enterprises can be facilitated by the development of regional smart specialisations supporting the creation of new enterprises based on the industries showing a large potential for innovation, growth in R&D expenditure in this business sector, providing assistance for the development of R&D activity of these entities, as well as transfer of knowledge, innovation and technology within the framework of the cooperation between the spheres of business and science.

The paper aims to analyse the possibility of improving the innovativeness of small and medium-sized enterprises in the region through the development of smart specialisations based on the example of the Świętokrzyskie Voivodeship.

Key-words: SMEs, smart specialisations, innovative activity, innovation, business development

* lisowska@uni.lodz.pl

Wstęp

Koncepcja inteligentnej specjalizacji (*smart specialisations*) stanowi zasadniczy element europejskiej polityki spójności bazującej na określonych w Strategii Europa 2020 inicjatywach inteligentnego, zrównoważonego i sprzyjającego włączeniu społecznemu rozwojowi. Ważną rolę w realizacji tych postanowień powinny odegrać władze na szczeblu krajowym i regionalnym, podejmując działania polegające na rozwijaniu strategii inteligentnych specjalizacji poprzez wsparcie i budowę: (i) innowacyjnych klastrów działających na rzecz regionalnego wzrostu gospodarczego, (ii) instytucji otoczenia biznesu przyjaznych innowacjom, w tym podejmowanych w małych i średnich przedsiębiorstwach, (iii) kształcenia ustawicznego w dziedzinie badań i innowacji oraz (iv) nowoczesnej infrastruktury badawczej [Komisja Europejska 2010]. Efektywność wsparcia zależy nie tylko od wysokości środków przeznaczonych na rozwój danej specjalizacji, ale również od współpracy przedsiębiorstw ze sferą nauki, jednostkami samorządu terytorialnego i instytucjami tworzącymi daną specjalizację [Foray, David, Hall 2009]. Realizacji tych działań służy regionalna strategia innowacji (RIS) stanowiąca podstawowy dokument realizacji polityki innowacyjnej na poziomie regionalnym, której głównym celem jest wspomaganie władz samorządowych we wdrażaniu efektywnego systemu wspomaganie innowacyjności w regionie. Zgodnie z założeniami Strategii Europa 2020 dla realizacji celu inteligentny rozwój każdy region powinien posiadać regionalną strategię innowacji (RSI3) na rzecz inteligentnych specjalizacji mającą na celu [Komisja Europejska 2011, s. 2]:

- ukierunkowanie wsparcia w ramach polityki i inwestycji na kluczowe krajowe/regionalne wyzwania i potrzeby w celu zapewnienia rozwoju opartego na wiedzy;
- wykorzystywanie mocnych stron, przewagi konkurencyjnej i potencjału doskonałości każdego kraju/regionu;
- wspieranie innowacji technologicznej i praktycznej oraz dążenie do stymulowania inwestycji w sektorze prywatnym;
- angażowanie partnerów oraz zachęcanie do innowacji i eksperymentów;
- stworzenie odpowiednich systemów monitorowania i oceny planowania oraz realizacji regionalnej strategii innowacji RSI3.

Ważnymi aktorami w realizacji tych celów są małe i średnie przedsiębiorstwa, które działają w zmiennym otoczeniu i powinny się charakteryzować wysokim natężeniem innowacji oraz umiejętnością reagowania na potrzeby rynku z nowymi pro-

duktami i technologiami. Na działalność innowacyjną przedsiębiorstw mają wpływ zarówno uwarunkowania zewnętrzne związane z otoczeniem, jak i uwarunkowania wewnętrzne stanowiące potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa. Rozwojowi innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach może sprzyjać rozwój regionalnych inteligentnych specjalizacji poprzez wsparcie powstawania nowych przedsiębiorstw w oparciu o przemysły wykazujące duży potencjał innowacyjności, wzrost nakładów na B+R w sektorze przedsiębiorstw, wsparcie rozwoju działalności B+R przedsiębiorstw, transfer wiedzy, innowacji i technologii w ramach współpracy biznesu ze sferą nauki.

Celem niniejszego opracowania jest analiza możliwości poprawy innowacyjności w małych i średnich przedsiębiorstwach w regionie poprzez rozwój inteligentnych specjalizacji na przykładzie województwa świętokrzyskiego. Pierwsza część artykułu to studia literaturowe poświęcone istocie inteligentnych specjalizacji dla rozwoju regionu, druga część to analiza doświadczeń województwa świętokrzyskiego w zakresie możliwości poprawy innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw poprzez rozwój inteligentnych specjalizacji. Przeprowadzona analiza została przygotowana na podstawie materiału empirycznego zgromadzonego w ramach projektu „Opracowanie kart procesu – projekt dla inteligentnych specjalizacji województwa świętokrzyskiego” współfinansowanego ze środków EFS – projekt systemowy „Perspektywy Regionalnej Strategii Innowacji województwa świętokrzyskiego – IV etap”, PO KL, Priorytet VIII: Regionalne kadry gospodarki, Działanie 8.2: Regionalne Strategie Innowacji.

Inteligentne specjalizacje – kontekst definicyjny

Koncepcja inteligentnej specjalizacji stała się znaczącym instrumentem polityki regionalnej Unii Europejskiej w kontekście realizacji założeń strategii Europa 2020. Oczekiwany efektem jest zwiększona wydajność Europejskiej Przestrzeni Badawczej, jak również bardziej skuteczne wdrażanie polityki spójności [Komisja Europejska 2014; Rogut 2013]. Zgodnie z opinią D. Foray, P.A David i P. Hall można ją zastosować właściwie w przypadku każdego regionu czy też kraju bez względu na poziom ich technologicznego zaawansowania, gdyż nie ma takiej dziedziny, w której nie dałoby się zastosować innowacyjnych rozwiązań [Foray, David, Hall 2011]. Wymaga to jednak zmiany tradycyjnego spojrzenia na specjalizację regionu i/lub kraju w kierunku poszukiwania w niej potencjału dla rozwoju innowacyjności i poprawy konkuren-

cyjności. Podejście to jest szczególnie istotne dla regionów niebędących liderami w dziedzinie nauki i technologii, gdyż są w stanie osiągnąć większe korzyści w długim okresie, koncentrując swój potencjał na kluczowych obszarach, w których dysponują odpowiednimi zasobami [Foray, David, Hall 2009; Rogut 2013; Pilarska 2014]. Istotną rolę w tej koncepcji odgrywają bowiem następujące składowe związane z krajem i/ lub regionem: specjalizacja technologiczna, innowacje, sfera B+R oraz specjalizacja w zakresie wiedzy.

Inteligentna specjalizacja to wyróżnione przez kraje członkowskie regiony „obszary gospodarcze”, bazujące na potencjale naukowym i badawczo-rozwojowym, wykształconym w regionie, a także na innych regionalnych potencjałach rozwojowych, skoncentrowane na niewielkiej liczbie priorytetów oparte na obiektywnych danych i dowodach [Komisja Europejska 2012]. Wybór inteligentnych specjalizacji odbywa się poprzez przedsiębiorcze odkrywanie (*entrepreneurial discovery*), współpracę i interakcje z przedsiębiorstwami i innymi podmiotami funkcjonującymi w regionie oraz proces oddolny (*bottom-up*) bazujący na rynkowej wiedzy podmiotów gospodarczych. Natomiast według A. Oleksiuka inteligentna specjalizacja polega na wyborze najważniejszych dziedzin gospodarki i nauki, które stanowią potencjał regionu, a następnie ukierunkowanie na nie wsparcia pozwalającego na rozwój regionu na bazie potencjału endogenicznego poprzez wzrost innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw z danej specjalizacji. Celem tej idei jest osiągnięcie doskonałości w specyficznej dziedzinie oraz „masy krytycznej” w kluczowych dla konkurencyjności obszarach i sektorach umożliwiających konkurowanie na rynkach międzynarodowych [Oleksiuk 2015] poprzez:

- wskazanie na podstawie analizy SWOT regionu istotnych priorytetów inwestycyjnych w perspektywicznych obszarach specjalizacji i budowanie na tej podstawie przewagi;
- mobilizowanie talentów dzięki łączeniu potrzeb z możliwościami sektora badawczo-rozwojowego i biznesu oraz wykorzystanie wiedzy dopasowanej do cech danego regionu;
- rozwój współpracy międzysektorowej np. klastrów napędzających procesy dywersyfikacji w warunkach większego uczestniczenia w sieciach ponadregionalnych;
- włączenie w procesy innowacyjne nie tylko sfery nauki, przedsiębiorstw i władz publicznych, ale również użytkowników innowacji, np. odbiorców [Słodowa-Hełpa 2013, s. 57].

Rozwój inteligentnej specjalizacji powinien mieć wymiar globalny (tzn. uwzględniać z jednej strony konkurencję i ocenę własnego potencjału, z drugiej zaś perspektywę kooperacji międzynarodowej i wykorzystania zasobów zewnętrznych) oraz charakter procesu oddolnego bazującego na przedsiębiorczym odkrywaniu [Dzierżanowski 2013, s. 8]. Przedsiębiorcze odkrywanie jest definiowane jako interaktywny proces, w którym siły rynkowe w połączeniu z podmiotami prywatnymi dostarczają informacji na temat pożądaných nowych dziedzin działalności, które następnie są wspierane w celu ich szybkiego rozwoju [*Innovation-driven...* 2013]. Celem tego procesu jest wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań na rynek poprzez opracowanie kreatywnych rozwiązań problemów przy łączeniu dostępnych zasobów i nowych partnerów, podejmowanie ryzyka, eksperymentowanie, poszukiwanie nowych pomysłów w ramach łańcucha wartości lub włączanie się w nowe łańcuchy wartości [Oleksiuk 2015]. Przedsiębiorcom przyznaje się wiodącą rolę w odkrywaniu obszarów dla przyszłej specjalizacji w regionie, ze względu na ich wiedzę, w których dziedzinach mogą być bardziej konkurencyjni od innych, dzięki innowacyjnemu wykorzystaniu regionalnych zasobów, warunków środowiskowych oraz wiedzy na temat rynku [Piłarska 2014].

Inteligentne specjalizacje w województwie świętokrzyskim

Celem strategicznym Regionalnej Strategii Innowacji Strategii Badań i Innowacyjności (RSI3) „Od absorpcji rezultatów – jak pobudzić potencjał województwa świętokrzyskiego 2014–2020+”, będącej integralną częścią Strategii Rozwoju Województwa Świętokrzyskiego do 2020 roku, jest następujące założenie: „do roku 2020 w województwie świętokrzyskim zapanuje kultura sprzyjająca innowacjom, przedsiębiorczości i konkurencyjności, która pomoże stworzyć nowe i trwałe miejsca pracy dla wysoko wykwalifikowanych pracowników oraz wesprze wzrost gospodarczy, który będzie szybszy niż średnia krajowa”. Cel ten jest realizowany przez następujące cele operacyjne [Od absorpcji rezultatów... 2014, s. 12]:

- obszary gospodarki województwa wybrane w procesie inteligentnej specjalizacji osiągają roczny wzrost przychodów na poziomie co najmniej 20% wyższym niż średnia w danym obszarze w Polsce;
- „masa krytyczna” jednostek B+R jest nastawiona na transfer wiedzy: minimum 25% przychodów tych jednostek będzie pochodzić z komercjalizacji działalności badawczo-naukowej.

- publiczne i prywatne organizacje otoczenia biznesu są zdolne do udzielania wysokiej klasy wsparcia związanego z rzeczywistymi potrzebami przedsiębiorstw zaangażowanych w realizację strategii na rzecz inteligentnej specjalizacji.;
- województwo jest postrzegane jako model w tworzeniu i wdrażaniu strategii inteligentnej specjalizacji.

Dla realizacji celu strategicznego i celów operacyjnych w regionie świętokrzyskim zostały wybrane inteligentne specjalizacje, które charakteryzują się ponadprzeciętnym w skali województwa potencjałem rozwojowym. Jako kryteria wyboru przyjęto następujące charakterystyki [Od absorpcji rezultatów... 2014, s. 29]:

- wybrane obszary działalności gospodarczej charakteryzują się ponadprzeciętną wydajnością pracy w skali województwa, wskazującą na istnienie unikatowych zasobów konkurencyjnych, oraz wystarczająco dużym udziałem w gospodarce regionu, aby stanowić motory jego rozwoju;
- w wybranych obszarach działalności gospodarczej występuje masa krytyczna przedsiębiorstw, które są gotowe i zdolne do wejścia na ścieżkę innowacji, która uczyni je bardziej konkurencyjnymi;
- są to przedsiębiorstwa, które mogą się stać motorem regionalnej gospodarki i przyciągać nie tylko nowych, utalentowanych pracowników, ale także nowe firmy;
- proces odkrywania działań B+R+I jest w tych przedsiębiorstwach obecny, a same przedsiębiorstwa rozumieją konieczność transformacji działalności;
- interesariusze z sektora prywatnego i publicznego ściśle współpracują w celu przeprowadzenia takiej transformacji gospodarczej.

Na podstawie tych kryteriów w województwie świętokrzyskim wybrano cztery główne inteligentne specjalizacje (wertykalne): zasobooszczędne budownictwo, przemysł metalowo-odlewniczy, turystykę zdrowotną i prozdrowotną oraz nowoczesne rolnictwo i przetwórstwo spożywcze, które są wspierane przez trzy horyzontalne specjalizacje: technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT), zrównoważony rozwój energetyczny oraz branża targowo-kongresowa. Główne inteligentne specjalizacje mają już obecnie duży potencjał innowacyjny oraz istotny wpływ na gospodarkę województwa (por. Tabela 1). Wykorzystanie tego potencjału przełoży się na przyspieszenie rozwoju województwa i stworzenie nowych miejsc pracy dla wysoko wykwalifikowanych pracowników. Natomiast specjalizacje horyzontalne, również o znaczącym potencjale rozwojowym dla gospodarki województwa (por. Tabela 1), pełnią funkcję wspomagającą i będą wzmacniać dynamiczny rozwój głównych specjalizacji.

Tabela 1. Obecny potencjał Inteligentnych Specjalizacji (IS) w województwie świętokrzyskim

Inteligentna specjalizacja (IS)	Stan obecny
Nowoczesne rolnictwo i przetwórstwo spożywcze	<ol style="list-style-type: none"> 1. Duże zasoby wysokojakościowej ziemi rolniczej z jednej strony, z drugiej zaś niekorzystna struktura obszarowa gospodarstw; 2. Dobrze rozwinięte ogrodnictwo i sadownictwo – produkcja ogrodnicza; 3. Prawie ¼ aktywnych zawodowo mieszkańców województwa jest zatrudniona w rolnictwie; 4. Duże rozproszenie producentów owoców i warzyw – brak dobrze rozwiniętego przetwórstwa rolno-spożywczego; 5. Słabe wsparcie eksportu oraz niewystarczający marketing produktów regionalnych; 6. Niski stopień wykorzystania środków unijnych w latach 2007–2013.
Turystyka zdrowotna i prozdrowotna	<ol style="list-style-type: none"> 1. Słabo rozwinięta turystyka zdrowotna i prozdrowotna w województwie świętokrzyskim – niewykorzystane obszary miast i gmin chronione przyrodniczo i posiadające status uzdrowiska; 2. Duży potencjał walorów naturalnych regionu (np. wody siarczkowe i termalne – Baseny Mineralne w Solcu Zdroju i Busku Zdroju) oraz istnienie atrakcji turystycznych (np. Pustelnia Złotego Lasu w Rytwianach); 3. Rozwijająca się baza turystyczno-hotelowa; 4. Dobrze rozwinięta opieka medyczna, szczególnie w dziedzinie onkologii, kardiologii i okulistyki; 5. Nowe wydziały i kierunki studiów wspierające rozwój kadry, np. Wydział Lekarski i Nauk o Zdrowiu – Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach; 6. Brak przygotowania językowego i znajomości różnic kulturowych kadry do obsługi gości zagranicznych.
Zasobooszczędne budownictwo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potencjał dla rozwoju zasobooszczędnego budownictwa stanowią: obecność unikatowych złóż surowców naturalnych, silne tradycje sektora budowlanego w regionie (np. Cementownia Dyckerhoff SA, Zakłady Przemysłu Wapienniczego „Trzuskawica”, NIDA-GIPS sp. z o.o., Kopalnia Wapienna „MORAWICA” oraz rozwijające się budownictwo ekologiczne i pasywne (klaster Innowator, Dorbud SA); 2. Rozpoznawalna marka produktów pochodzących z regionu na rynkach krajowych i europejskich, 3. Potencjał naukowy i badawczy Politechniki Świętokrzyskiej z silnym Wydziałem Budownictwa i Architektury oraz Wydziałem Mechaniki i Budowy Maszyn; 4. Niski stopień współpracy przedsiębiorstw ze sferą nauki, co skutkuje niewielką aktywnością przedsiębiorstw w zakresie komercjalizacji wyników badań i innowacji.
Branża metalowo-odlewnicza	<ol style="list-style-type: none"> 1. Długie tradycje branży metalowo-odlewniczej w województwie świętokrzyskim – istnienie silnych ośrodków przemysłowych (Kielce, Ostrowiec Świętokrzyski, Skarżysko-Kamienna i Starachowice) oraz obecność dużych przedsiębiorstw o znanej marce np. Odlewnie Polskie, Huta Celsa Ostrowiec, Odlewnia Ostrowiec, Ferrometal; 2. Niska skłonność do współpracy pomiędzy firmami oraz ze sferą nauki; 3. Duża wrażliwość branży na zmiany koniunktury w przypadku dekonunktury znaczny spadek cen wyrobów stalowych oraz spadający popyt ze strony głównych odbiorców, tj. branży budowlanej, maszynowej i motoryzacyjnej; 4. Brak wykwalifikowanej kadry ze względu na brak odpowiedniego kształcenia na poziomach: zawodowym, średnim oraz wyższym; 5. Niewielka aktywność przedsiębiorstw w zakresie komercjalizacji wyników badań i innowacji (można mówić o pojedynczych działaniach związanych z wypracowaniem własnego know-how, dokonania zgłoszenia patentowego, udzielenia licencji).

Zrównoważony rozwój energetyczny	<ol style="list-style-type: none"> 1. Istniejący potencjał w województwie, zarówno w zakresie zasobów energii odnawialnej, jak i potencjału naukowo-badawczego, co stwarza możliwości dynamicznego rozwoju tego obszaru oraz zainicjowania pozytywnych zmian w branżach powiązanych; 2. Opóźnienie wobec innych regionów europejskich w zakresie wdrażania rozwiązań OZE i EWE oraz generowania produktów z nimi związanych; 3. Istnienie klastrów tzn. Świętokrzysko-Podkarpackiego Klastra Energetycznego, Krąg Innowacji EWE; 4. Współpraca przedsiębiorstw z branżami komplementarnymi (np. automatyka, przemysł metalowy, kruszywa i materiały budowlane); 5. Doświadczenia i kompetencje podmiotów regionalnych w zakresie usług doradczych EWE, m.in. świadectwa charakterystyki energetycznej budynków, audyty energetyczne, audyty oświetleniowe itd.; 6. Dostępność biomasy i substratów dla biogazowni w regionie; 7. Duży potencjał na rozwijanie przedsiębiorstw, w tym MSP.
Technologie informacyjno-komunikacyjne	<ol style="list-style-type: none"> 1. Znaczące rozdrobnienie podmiotów w branży ICT; 2. Wysoki potencjał kompetencji specjalistycznych pracowników związanych z branżą ICT i branżami pokrewnymi; 3. Niski potencjał innowacyjny przedsiębiorstw; 4. Niewielki odsetek patentów zarejestrowanych przez podmioty branży ICT; 5. Opóźnienie wobec innych regionów europejskich w zakresie wykorzystania technologii informatycznych przez mieszkańców, przedsiębiorców oraz instytucje publiczne; 6. Niski stopień wykorzystania środków unijnych w latach 2007–2013.
Branża targowo-kongresowa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Silna pozycja międzynarodowa i krajowa Targów Kielce SA (Targi Kielce to drugi ośrodek wystawienniczy w Europie Środkowo-Wschodniej pod względem liczby wystawców i trzeci pod względem wynajętej powierzchni); 2. Targi Kielce posiadają bogatą infrastrukturę 90 000 m² w postaci: wielofunkcyjnych hal kongresowo-wystawienniczych, sal konferencyjnych oraz parkingu wielopoziomowego; 3. Funkcjonowanie klastra Grono Targowe Kielce (GTK) zrzeszającego 89 podmiotów gospodarczych obejmujących instytucje, stowarzyszenia i organizacje powiązane biznesowo – głównie usługowe z branż: ICT, wydawniczej i poligraficznej, reklamowej, consultingowej, turystycznej, transportowej, hotelarskiej i gastronomicznej oraz szkoleniowej; 4. Potencjał naukowy Uniwersytetu Jana Kochanowskiego ze specjalizacjami kształcenia: marketing i wystawiennictwo, wzornictwo i grafika projektowa oraz Politechniki Świętokrzyskiej – wzornictwo przemysłowe, zarządzanie i marketing; 5. Potencjał do synergii pomiędzy branżą targowo-kongresową oraz turystyką prozdrowotną.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Kart procesu – projektu dla inteligentnych specjalizacji województwa świętokrzyskiego przygotowanych w ramach projektu systemowego Perspektywy Regionalnej Strategii Innowacji województwa świętokrzyskiego – IV etap”, PO KL, Priorytet VIII: Regionalne kadry gospodarki, Działanie 8.2: Regionalne Strategie Innowacji.

Analiza możliwości poprawy innowacyjności w małych i średnich przedsiębiorstwach w regionie poprzez rozwój inteligentnych specjalizacji na przykładzie województwa świętokrzyskiego

Województwo świętokrzyskie charakteryzuje się niską wartością i jakością wydatków na innowacje. Przyczyn tego stanu rzeczy należy upatrywać w: (i) nieefektywnej strukturze gospodarczej regionu z dużym udziałem nisko produktywnego rolnictwa, (ii) dominacji przemysłów tradycyjnych, np. budownictwa, odlewnictwa, branży metalowej, (iii) słabej infrastrukturze transportowej, (iv) niskim poziomie inwestycji zagranicznych, (v) niskim poziomie i efektywności wydatków poniesionych na infrastrukturę B+R+I. Przemysł stanowi większą część gospodarki regionu, co daje szansę na szybszy wzrost i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw [Od absorpcji rezultatów... 2014, ss. 25–26]. W województwie świętokrzyskim w 2015 roku było zarejestrowanych w rejestrze REGON 110 574 podmiotów gospodarczych, z tego 105 140 (95%) to mikroprzedsiębiorstwa, 4020 (3,6%) – małe przedsiębiorstwa oraz 850 (0,8%) – średnie przedsiębiorstwa. Analiza liczby przedsiębiorstw w podziale na poszczególne specjalizacje wykazała, że istnieje potencjał dla rozwoju zarówno specjalizacji wertykalnych, jak i horyzontalnych. W przypadku inteligentnej specjalizacji „Nowoczesne rolnictwo i przetwórstwo spożywcze”¹ w 2015 roku funkcjonowało 26 470 podmiotów gospodarczych, w inteligentnej specjalizacji „Zasobooszczędne budownictwo”² – 25 360 podmiotów gospodarczych, w inteligentnej specjalizacji „Branża metalowo-odlewnicza”³ – 2 807 podmiotów gospodarczych, w inteligentnej specjalizacji „Turystyka zdrowotna i prozdrowotna”⁴ – 8 987 podmiotów gospodar-

1 Do Inteligentnej Specjalizacji Nowoczesne rolnictwo i przetwórstwo spożywcze zaliczono: Sekcję A – Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo, Działy 01-03, Sekcję C – Przetwórstwo przemysłowe, Działy 10 i 11 oraz Sekcję G – Handel hurtowy i detaliczny, Działy 46.2, 46.3, 41.1, 47,2.

2 Do Inteligentnej Specjalizacji Zasobooszczędne budownictwo zaliczono: Sekcję F – Budownictwo, Działy 41-43; Sekcję M – Działalność w zakresie architektury i inżynierii, Dział 71; Sekcję M – Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna, Działy 71, 72, 74 i 75; Sekcję E – Dostawy wody, gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją Działy 36-39; Sekcję C- Przetwórstwo przemysłowe Działy 16,23,24,25 i 27.

3 Do Inteligentnej Specjalizacji Branża metalowo-odlewnicza zaliczono: Sekcję C – Produkcję metali, Działy 24 i 25; Sekcję C – Produkcję metalowych wyrobów gotowych, z wyłączeniem maszyn i urządzeń, Dział 28; Sekcję C – Produkcję pojazdów samochodowych, przyczep i naczep, z wyłączeniem motocykli Dział 29; Sekcję C – Produkcję pozostałego sprzętu transportowego Dział 30; Sekcja G – Handel hurtowy, z wyłączeniem handlu pojazdami samochodowymi, Dział 46.

4 Do Inteligentnej Specjalizacji Turystyka zdrowotna i prozdrowotna zaliczono: Sekcję I – Działalność związaną z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi, Działy 55 i 56; Sekcję N Działalność organizatorów

czych, w inteligentnej specjalizacji „Branża targowo-kongresowa”⁵ – 16 173 podmiotów gospodarczych, w inteligentnej specjalizacji „Technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT)”⁶ – 2 916 podmiotów gospodarczych oraz w inteligentnej specjalizacji „Zrównoważony rozwój energetyczny” – 12 105⁷. Analiza struktury przedsiębiorstw w badanych inteligentnych specjalizacjach wykazała, że dominowały mikroprzedsiębiorstwa charakteryzujące się niskim poziomem innowacyjności oraz skromnymi nakładami na B+R. Poprawa tego stanu rzeczy może nastąpić poprzez: wzmocnienie potencjału naukowo-badawczego; poprawę efektywności publicznych wydatków na B+R; zwiększenie świadomości mechanizmów transferu wiedzy, własności intelektualnej i komercjalizacji; zwiększenie wydatków sektora prywatnego na B+R, przekształcenie administracji w administrację inteligentną, tzn. zdolną do realizacji przyjętych założeń, rozwój inteligentnych specjalizacji regionu w oparciu o tradycyjne, rdzenne kompetencje województwa.

Realizacja założeń Regionalnej Strategii Innowacji Strategii Badań i Innowacyjności (RSI3) „Od absorpcji rezultatów – jak pobudzić potencjał województwa świętokrzyskiego 2014–2020+” w obszarze rozwoju inteligentnych specjalizacji regionu będzie sprzyjała wzrostowi innowacyjności, przedsiębiorczości i konkurencyjności regionu, pomoże stworzyć nowe i trwałe miejsca pracy dla wykwalifikowanych pracowników oraz wesprze wzrost gospodarczy. Ważnymi aktorami w tym procesie są małe i średnie przedsiębiorstwa, które mają szansę na wykorzystanie potencjału tkwiącego w rozwoju inteligentnych specjalizacji (por. Tabela 2).

turystyki, pośredników i agentów turystycznych oraz pozostała działalność usługowa w zakresie rezerwacji i działalności z nią związane, Dział 79; Sekcję Q Opieka zdrowotna, Dział 86; Sekcję R – Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją, Działy 91 i 93.

5 Do Inteligentnej Specjalizacji Branża targowo-kongresowa zaliczono: Sekcję H – Transport i gospodarkę magazynową, Działy 49 i 51; Sekcję I – Działalność związaną z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi, Działy 55-56; Sekcję J – Informację i komunikację, Działy 58, 59 i 63; Sekcję M – Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna, Działy 69, 70, 73 i 74; Sekcję N – Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierającą, Działy 79 i 82.

6 Do Inteligentnej Specjalizacji Technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) zaliczono: Sekcję C – Produkcję komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych, Dział 26; Sekcję S – Naprawę i konserwację komputerów i artykułów użytku osobistego, Dział 95; Sekcję J – Działalność wydawniczą w zakresie oprogramowania; Sekcję J – Telekomunikacja, Dział 61; Sekcję J – Działalność związaną z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązaną, Dział 62; Sekcję P – Szkolenia w zakresie podniesienia kwalifikacji i umiejętności pracowników w zakresie użycia technologii informacyjno-komunikacyjnych, Dział 85; Sekcję J – Działalność usługowa w zakresie informacji, Dział 63.

7 opracowano na podstawie niepublikowanych danych WUS.

Tabela 2. Główne działania skierowane na poprawę innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw jako rezultat rozwoju Inteligentnych Specjalizacji (IS) w województwie świętokrzyskim

Inteligentna specjalizacja (IS)	Działania
Nowoczesne rolnictwo i przetwórstwo spożywcze	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wdrożenie nowych (innowacyjnych) technologii upraw; 2. Obniżenie energochłonności i uciążliwości dla środowiska naturalnego procesów przetwórstwa spożywczego; 3. Budowa marki promocyjnej, udział w misjach, konferencjach, imprezach targowych w kraju i za granicą; 4. Integracja podmiotów gospodarczych funkcjonujących na rynku w kierunku stworzenia wspólnych ofert eksportowych oraz doskonalenie kadry w branży rolno-spożywczej oraz szkolenia dla m.in. rolników, przetwórców osób zarządzających podmiotami gospodarczymi w sektorze spożywczym; 5. Rozwój rodzimego przetwórstwa przydomowego, szczególnie w połączeniu z działalnością grup producenckich.
Turystyka zdrowotna i prozdrowotna	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tworzenie lub rozwój istniejącego zaplecza badawczo-rozwojowego oraz wspieranie projektów badawczych; 2. Opracowanie i wdrażanie nowoczesnych usług diagnostycznych, leczniczych i rehabilitacyjnych w regionie; 3. Doskonalenie i rozbudowa infrastruktury zdrowotnej i prozdrowotnej; 4. Badanie właściwości i zagospodarowanie zasobów naturalnych regionu; 5. Budowa platformy współpracy na rzecz rozwoju i promocji turystyki zdrowotnej i prozdrowotnej w regionie; 6. Doskonalenie kadry medycznej i wspierającej usługi zdrowotne i prozdrowotne; 7. Szkolenia, doradztwo dla pracowników i kadry zarządzającej; 8. Wspieranie kontaktów nauki z biznesem; 9. Wdrożenie programów zdrowotnych.
Zasobooszczędne budownictwo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Podnoszenie poziomu wiedzy w zakresie nowoczesnych technologii, mających zastosowanie w różnych działach budownictwa; 2. Wsparcie dla zarządzania procesem budowlanym oraz produkcyjnym poprzez specjalistyczne doradztwo; 3. Tworzenie lub rozwój istniejącego zaplecza badawczo-rozwojowego oraz wspieranie projektów badawczych; 4. Wdrożenie nowoczesnych produktów i usług w obszarze zasobooszczędnego budownictwa w regionie; 5. Promowanie przedsiębiorstw regionu, w tym na arenie międzynarodowej, pozyskiwanie nowych doświadczeń, nadążanie za światowymi europejskimi trendami dominującymi w branży zasobooszczędnego budownictwa.
Zrównoważony rozwój energetyczny	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rozwój usług doradczych dla procesu planowania i wdrażania OZE i EWE. 2. Wsparcie rozwoju infrastruktury B+R dla realizacji współpracy pomiędzy sektorem nauki a przedsiębiorstwami; 3. Tworzenie platform wymiany wiedzy i doświadczeń w zakresie OZE i EWE; 4. Zwiększanie świadomości społeczeństwa i przedsiębiorców z zakresu zrównoważonego rozwoju; 5. Wsparcie udziału przedsiębiorstw z branży OZE w tragach, misjach gospodarczych oraz imprezach promocyjnych.

Technologie informacyjno-komunikacyjne	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wsparcie rozwoju branży ICT w regionie świętokrzyskim; 2. Rozwój infrastruktury B+R dla rozwoju innowacji w branży ICT; 3. Wsparcie finansowe działalności innowacyjnej przedsiębiorstw z branży ICT świadczących usługi dla pozostałych inteligentnych specjalizacji; 4. Rozwój kompetencji z zakresu ICT w regionie świętokrzyskim.
Branża metalowo-odlewnicza	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tworzenie lub rozwój istniejącego zaplecza badawczo-rozwojowego dla prowadzenia działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwach z branży metalowo-odlewniczej. 2. Wsparcie procesów zarządczych i operacyjnych w przedsiębiorstwach branży metalowo-odlewniczej. 3. Rozwój współpracy przedsiębiorstw w branży i poza branżą, tworzenie sieci współpracy, np. w postaci klastrów, co będzie sprzyjało komercjalizacji badań i innowacji. 4. Rozwój wykwalifikowanej kadry poprzez kształcenie na poziomie szkolnictwa zawodowego, średniego i wyższego dostosowanego do potrzeb branży. 5. Rozwój innowacyjnego otoczenie biznesu dla branży metalowo-odlewniczej.
Branża targowo-kongresowa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rozwój usług dla klientów biznesowych odpowiadających standardom jakości obsługi w oparciu o nowoczesną infrastrukturę i wysoką jakość kapitału ludzkiego. 2. Internacjonalizacja wydarzeń targowych, zwiększenie atrakcyjności targów dla wystawców. 3. Budowanie sieci współpracy lokalnej, regionalnej i branżowej na rzecz rozwoju branży targowo-kongresowej. 4. Wsparcie współpracy pomiędzy branżą targowo-kongresową a turystyką prozdrowotną.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Kart procesu – projektu dla inteligentnych specjalizacji województwa świętokrzyskiego przygotowanych w ramach projektu systemowego Perspektywy Regionalnej Strategii Innowacji województwa świętokrzyskiego – IV etap”, PO KL, Priorytet VIII: Regionalne kadry gospodarki, Działanie 8.2: Regionalne Strategie Innowacji.

Zakończenie

Inteligentne specjalizacje województwa świętokrzyskiego dla swojego rozwoju potrzebują szerokiego zaangażowania przedsiębiorstw, w tym małych i średnich, które będą chciały budować swoje przewagi dzięki działalności innowacyjnej. Jest to możliwe dzięki wsparciu w następujących obszarach:

- podnoszenie innowacyjności przedsiębiorstw należących do inteligentnych specjalizacji poprzez: wsparcie rozwoju działalności B+R, środki na komercjalizację wyników prac B+R przedsiębiorstw, współpracę biznesu ze sferą nauki;
- wzmocnienie zaangażowania ośrodków naukowo-badawczych w działalność innowacyjną poprzez: podnoszenie kwalifikacji pracowników naukowych, zachęty dla młodych naukowców realizujących projekty na rzecz przedsię-

biorców, wzrost nakładów na zakup aparatury i wyposażenia dla realizacji projektów innowacyjnych;

- wsparcie nowo powstałych podmiotów gospodarczych realizujących prace B+R;
- wsparcie uczelni wyższych w prowadzeniu badań na rzecz przedsiębiorstw;
- wsparcie instytucji otoczenia biznesu świadczących profesjonalne usługi doradcze i finansowe dla przedsiębiorstw;
- wsparcie szkół i jednostek edukacyjnych w zakresie kształtowania potrzeb przedsiębiorczych i innowacyjnych;
- podnoszenie jakości kapitału ludzkiego poprzez realizację zamawianych przez przedsiębiorców kursów i szkoleń.

Bibliografia

Dzierżanowski M. (2013), *Definiowanie i rozwijanie inteligentnych specjalizacji – wnioski z dobrych praktyk w zakresie polityk klastrowych*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk.

Foray D., David P.A., Hall B. (2009), *Smart Specialisation – The Concept* [in:] Knowledge for Growth: Prospects for Science, Technology and Innovation, Report, EUR 24047, European Union, Luxembourg.

Foray, D., David, P.A., Hall, B. (2011), *Smart specialization. From academic idea to political instrument, the surprising career of a concept and the difficulties involved in its implementation*, MTEI Working Paper.

Innovation-driven Growth in Regions: The Role of Smart Specialisation, OECD 2013, <https://www.oecd.org/innovation/inno/smart-specialisation.pdf> [12 marca 2016].

Komisja Europejska (2011), *Strategie badawcze i innowacyjne na rzecz inteligentnej specjalizacji*, <http://www.npf.rpo.lubelskie.pl/widget/file/get/1353500550610818.pdf/3/> [12 marca 2016].

Komisja Europejska (2012), *Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RSI3)*, Luksemburg, http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/smart_specialisation/smart_ris3_2012.pdf

Komisja Europejska (2014), *Taking stock of the Europe 2020 strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions 2020*, COM(2014) 130, http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/europe-2020stocktaking_en.pdf [17 marca 2016].

Od absorpcji do rezultatów – jak pobudzić potencjał województwa świętokrzyskiego 2014-2020+, Strategia badań i innowacyjności (RSI3), Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego, Kielce 2014.

Oleksiuk A. (2015), *Inteligentne specjalizacje a budowa innowacyjnych regionów w warunkach europejskich*, CeDeWu, Warszawa.

Pilarska Cz. (2014), *Koncepcja smart specialisation w polityce ekonomicznej Unii Europejskiej*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 4/2014.

Inteligentne specjalizacje regionu szansą na rozwój innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach – doświadczenia województwa świętokrzyskiego

Rogut A. (2013), *Smart Specialisation – Towards a New Generation of Regional Innovation Strategies*, [in:] E. Stawasz (red.) *New trends and Challenges in innovative entrepreneurship*, Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica nr. 277.

Słodowa-Hejpa M. (2013), *Inteligentne specjalizacje polskich regionów – nadzieje, dylematy i obawy*, Europa Regionum nr. XVII.



Nicoletta Baskiewicz*

Politechnika Częstochowska

Katarzyna Kukowska**

Politechnika Częstochowska

Odpowiedzialność za procesy biznesowe w przedsiębiorstwach rodzinnych

Business Processes Responsibility in Family-owned Companies

Zasada kontroli i wpływu polega na skupieniu się na własnej odpowiedzialności, na własnym zdaniu.

Należy do tego stopnia się skupić na swoim obowiązku, by zwiększyć jego zakres – innymi słowy zrobić więcej, niż się od ciebie oczekuje, uczynić z tego zadania coś więcej niż dotychczas.

Stephen R. Covey [1976]

Abstract: In this study, business processes responsibility has been analysed in family business environment. The introduction determines the theoretical and empirical aspect of the study. On the basis of the literature, business processes phenomenon and management/organisation of an enterprise are based on the principle of supremacy of processes over the functions. The theoretical aim includes responsibility for business processes, also in family businesses. Empirical part of the work is focused on the definition of processes, being subject to responsibility of the closest and more distant family members, as well as the personnel from outside the circle of relatives. Moreover, particular, desirable management skills and methods have been identified, in order to indicate the source of responsibility for these processes. In conclusion, the barriers and conveniences of the processes responsibility delegation have been defined.

Key-words: processes, responsibility for processes, process owner, process organisation, family business

* nicoletta-p@o2.pl

** katarzynakukowska@poczta.onet.pl

Wstęp

W każdej organizacji, w tym również w przedsiębiorstwie, planowane, organizowane oraz realizowane są procesy biznesowe. Niniejsze procesy klasyfikowane są w literaturze przedmiotu różnorodnie, z zastosowaniem mniej lub bardziej szczegółowych kategorii podziału. Tak powszechne w latach 90. działania ukierunkowane na wdrażanie norm ISO 9000 można było traktować jako konieczność, często nawet punkt wyjścia do osiągnięcia wyższej sprawności operacyjnej, z drugiej zaś strony – pewien atrybut determinujący wzrost renomy przedsiębiorstwa wśród klientów. Abstrahując od powodów jej wdrażania, norma ISO 9000 przyczyniała się do wzrostu świadomości procesowej (gdyż potrzeba identyfikacji procesów stanowiła pierwszy krok ku wdrożeniu normy, a kolejne polegały na ich charakterystyce i mapowaniu; dodatkowo określano mierniki efektywności procesów). W miarę upływu czasu dostrzega się coraz wyższy poziom dojrzałości procesowej przedsiębiorstw. Za wysoką efektywnością procesów stoi osoba odpowiedzialna za każdy proces realizowany w przedsiębiorstwie. Osoba ta w literaturze przedmiotu określona jest mianem właściciela procesu. Celem niniejszego opracowania jest uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Kto jest właścicielem procesów biznesowych w firmach rodzinnych. Za które procesy w firmach rodzinnych odpowiadają członkowie najbliższej rodziny, a za które członkowie rodziny dalszej czy osoby spoza rodziny?
2. Co to znaczy być odpowiedzialnym za proces?
3. Jakie czynniki utrudniają delegowanie odpowiedzialności za procesy?
4. Jakie czynniki ułatwiają delegowanie odpowiedzialności za procesy?

Odpowiedzi na wyżej postawione pytania zostaną uzyskane w trakcie badań sondażowych przeprowadzonych metodą ankiety oraz wywiadów pogłębionych nieskategoryzowanych jawnych z osobami odpowiedzialnymi za procesy, czyli właścicielami procesów oraz osobami odpowiedzialność delegującymi.

Traktuj człowieka zgodnie z tym, jaki jest, a już taki pozostanie. Lecz traktując go według tego, kim może i powinien być, naprawdę go takim uczynisz.

Johann Wolfgang Goethe

Procesy jako obszary odpowiedzialności

Jak już wcześniej zauważono, w każdej organizacji, w tym w przedsiębiorstwach rodzinnych, realizowane są procesy. Procesy zdefiniować można jako logicznie usze-

regowane ciągi operacji, ukierunkowane na realizację konkretnego efektu. W literaturze przedmiotu zauważa się, że procesy integrują rozproszone działania (funkcje organizacyjne), tym samym podnoszą, a nawet kształtują sprawność, skuteczność i ekonomiczność [Hammer, Champy 1996, s. 40]. Przyznanie wyższości, nadrzędności procesom zachodzącym w przedsiębiorstwach nad funkcjami jest pierwszym krokiem do osiągnięcia procesowej orientacji przedsiębiorstwa, której zaawansowanie określa poziom dojrzałości procesowej organizacji [Romanowska, Trocki (red.) 20004, s. 13; Grajewski 2007, ss. 54–62]. Podejście procesowe jest dość szeroko opisywane zarówno w krajowym, jak i zagranicznym piśmiennictwie; wystarczy wspomnieć o normach ISO, benchmarkingu (proponującym modele i techniki zarządzania ukierunkowane na dochodzenie do doskonałości operacyjnej w firmach japońskich) czy outsourcingu (promującym wydziałanie procesów na zewnątrz przy zachowaniu nad nimi kontroli). Jednakże jak zauważa J. Lichtarski, spojrzenie na przedsiębiorstwo przez pryzmat realizowanych w nim procesów nie jest spojrzeniem nowym, gdyż już przed epoką industrialną, która preferowała specjalizację zadaniową i podejście funkcjonalne, najważniejsze były właśnie procesy [Lichtarski 2004, s. 17].

W podejściu procesowym niezmiernie istotna jest odpowiedzialność za realizację zdefiniowanych procesów. Niniejsza odpowiedzialność wynika zaś z wykształconej podprocesowej kultury organizacji [Nowosielski, 2011, s. 97]. Niezmiernie istotne są w niej połączenie pracy koncepcyjnej z wykonawczą oraz nastawienie na wspólne uczenie się, współpracę oraz samokontrolę. Przedstawiciele nauk społecznych przekonująco wykazali, że ludzie biorą osobistą odpowiedzialność za własne postępowanie, jeżeli myślą, że sami dokonali wyboru swych działań i że są one absolutnie zgodne z ich przekonaniami (nie występują zaś przy tym jakieś silne naciski zewnętrzne) [Cialdini 2010, s. 112]. Atmosfera podejrzeń, oskarżeń i kar zabija w ludziach jakiegokolwiek pragnienie zaangażowania się w pracę wysokiej jakości [Liker, Convis 2012, s. 62]. Również nagrody o dużej wartości stanowią jedną z form nacisku, wywierania presji. Mogą one jednak skłonić nas do pewnych działań, ale nie do wzięcia za nie osobistej odpowiedzialności. W konsekwencji nie będziemy się czuli w te działania zaangażowani, jak potwierdza eksperyment Jonathana Freedmana z 1965 roku.

W Japonii, która jest kolebką podejścia procesowego, przeważa postawa rezygnacji z osobistych korzyści na rzecz wspólnego dobra. Skłonność Japończyków do działań grupowych jest większa niż w innych krajach. Japończycy wierzą że każda grupa potrzebuje lidera, koordynatora odpowiedzialnego za określone działania, procesy. Japoński właściciel procesu charakteryzuje się określonymi cechami. Biorąc pod uwa-

gę fakt, iż każdy proces wymaga interdyscyplinarnego podejścia, cechami kluczowymi właściciela procesu są: umiejętność jednoczenia grupy, talent, pragmatyczne postępowanie, umiejętność zawierania kompromisów [Henshall 2011, s. 232]. Bycie właścicielem procesu oraz ponoszenie za niego odpowiedzialności oznacza przewożenie zespołowi procesowemu z perspektywy coacha, inspiratora, motywatora, co oznacza, że władzę nieformalną przedkłada się nad władzę formalną.

Proces rozwoju osób odpowiedzialnych za realizowane w przedsiębiorstwie procesy powinien być prowadzony sukcesywnie i rozłożony w czasie, podobnie jak proces sukcesji. Sam rozwój osób trzecich wymaga wykształcenia w przedsiębiorstwie specyficznej kultury sprzyjającej rozprzestrzenianiu się wiedzy i stanowiącej podstawy istnienia organizacji uczącej. W firmach rodzinnych istnieje zbieżność celów rodziny oraz przedsiębiorstwa – celem wszystkich rodziców jest wychowanie i samodzielnienie dzieci, sprawienie, by stały się one odpowiedzialnymi ludźmi i zajęły niejako miejsce rodziców zarówno w rodzinie, jak i w firmie. Podstawowym celem rozwijania członków zespołów procesowych jest doprowadzenie do sytuacji, w której każda osoba w pełni wykorzystuje cały swój potencjał [Liker, Meier 2011, s. 300], zgodnie z twierdzeniem Steva Jobsa, że nie zatrudnia się najlepszych po to, by im mówić co mają robić, ale po to, by oni mówili, co robić należy.

Wymiary odpowiedzialności na gruncie firm rodzinnych

Szekspir powiedział: „Świat jest teatrem, aktorami ludzie”, co oznacza, że wszyscy ludzie odgrywają swoje role w teatrze świata czy życia. Role rozumieć należy jako szereg oczekiwanych wzorców zachowań przypisywanych pewnym określonym stanowiskom czy pozycjom w grupach społecznych. Sprawę komplikuje fakt, iż każdy z nas odgrywa w swym życiu kilka ról, czasem w tym samym momencie. Widoczne jest to bardzo wyraźnie na gruncie firm rodzinnych; seniorzy rodów stale decydują o roli, jaką w danym momencie przyjmują – rodzica czy szefa. Otoczenie od każdego z nas wymaga odgrywania zupełnie różnych ról determinujących nasze zachowanie. Świadczy o tym wiele eksperymentów, w tym najpopularniejszy – stanfordzki eksperyment „więzienny” Philipa Zimbardo. Nasze wyobrażenie o tym, jak powinniśmy postępować w określonej sytuacji, jest percepcją roli – zachowujemy się w określony sposób na podstawie naszej interpretacji tego, jakich oczekuje się od nas zachowań.

Powszechnie uznaje się, że rodzicielstwo to jedno z najtrudniejszych oraz najbardziej wymagających i stresujących zadań w ludzkim życiu. Jest ono także zadaniem

najważniejszym, gdyż sposób jego wypełniania w decydujący sposób wpływa na stan umysłów przedstawicieli następnego pokolenia, na ich poczucie sensu i więzi, repertuar życiowych umiejętności oraz ich najgłębsze uczucia wobec samych siebie i własnego miejsca w gwałtownie zmieniającym się świecie [Kabat-Zinn 2008, s. 21]. Rodzice chcąc wychować niezależną jednostkę, powinni starać się pielęgnować w swych dzieciach zaufanie do ich własnych uczuć i intuicji jako elementu jasnego i trzeźwego postrzegania sytuacji życiowych, będącego punktem wyjścia do nauki rozróżniania [Kabat-Zinn 2008, s. 174]. Niezmiernie trudną kwestią wychowawczą jest nauka odpowiedzialności za własne czyny. Często rodzice wręcz nie pozwalają swym dzieciom dorosnąć, dojrzeć i niejako wyrwać się spod ich kurateli. Znajdowanie kompromisu pomiędzy potrzebą udzielania dziecku nieograniczonego wsparcia i koniecznością jego usamodzielnienia sprawia szczególną trudność matkom, o czym sugestywnie pisze Clarissa Pinkola Estes. Wiele z nas nie potrafi mówić „nie”. Z trudem przychodzi nam powiedzenie: „Powinieneś zrobić to sam”. Niełatwo zresztą przekazywać takie komunikaty, nie tworząc wrażenia wrogości lub odrzucenia. Jest to dużym wyzwaniem, podobnie jak nauczenie się odróżniania sytuacji, w których należy udzielić dziecku pomocy i wsparcia od tych, w których należy mu pozwolić na samodzielne rozwiązywanie problemu, gdyż wyjdzie mu to na dobre. Jednakże warto w tym miejscu zauważyć, iż wartości przekazywane od dziecka, takie jak etos pracy, konieczność ponoszenia odpowiedzialności kształtują osobowość i charakter, determinując następnie zarówno sposób postrzegania, jak i zachowania. Wartości bowiem są wyrazem podstawowych przekonań, że określony tryb postępowania lub ostateczny stan egzystencji jest uznawany przez jednostkę lub społeczeństwo za lepszy [Rokeach, 1973, s. 5].

Podstawowym warunkiem kształtowania odpowiedzialności jest przekazywanie podwładnym (a w firmach rodzinnych funkcję bezpośrednich podwładnych przyjmują dzieci) całkowitej swobody w wykonywaniu delegowanych zadań. Ze strony seniorów wymagana jest zgoda, również ta wewnętrzna, na to, że juniorzy mogą inaczej postrzegać problem i w inny sposób go rozwiązać; oznacza to też zgodę na sytuację, w której choć młodzi popełniają błędy, zapewnia się im swobodę działania, gdyż w konsekwencji przełoży się to na umiejętność samodzielnego rozwiązywania problemów. W przypadkach, gdy występują błędy, należy ograniczyć krytykę, wzmocnić zaś szkolenia lub zaproponować wsparcie w innej formie. Ponadto lepsza komunikacja międzypokoleniowa zwiększa wzajemne porozumienie. Istnieją teorie, że dzieci zachęcane do wykorzystywania swych uzdolnień i czujące wsparcie ze strony rodziców będą prawdopodobnie chętniej przyjmować odpowiedzialność.

Warto stopniowo zwiększać złożoność delegowanych zadań i zakresu delegacji; w ten sposób seniorzy mogą delegować coraz więcej uprawnień, a juniorzy przyjmować coraz większy zakres odpowiedzialności za powierzone zadania. Jeśli okazałoby się, że zwiększenie odpowiedzialności nie wywołuje określonego efektu, np. wzrostu zaangażowania, nastawienia juniorów na efekty, należy podjąć pracę nad usprawnieniem jednego z trzech obszarów: szkoleń, zaufania, komunikacji. Zdarzają się również przypadki przekierowywania odpowiedzialności czy też odwracania odpowiedzialności. Dzieje się tak, gdy młodzi proszą rodziców o opinię, decyzję czy informacje, przez co odpowiedzialność spada na więcej osób. Dlatego tak ważne jest inspirowanie dzieci do rozwiązywania własnych problemów.

Delegowanie możemy zdefiniować jako przydzielenie innej osobie formalnej władzy i odpowiedzialności za wykonanie odpowiednich czynności [Stoner, Wankel 1996, s. 266]. Zakres delegowania władzy zależy od kultury organizacji, konkretnej sytuacji oraz związków między ludźmi, ich osobowości i uzdolnień. Występuje wiele czynników determinujących podejmowanie decyzji o tym co i w jakim zakresie delegować. Istnieją jednak pewne podstawowe wskazówki, które należy brać pod uwagę w większości przypadków. Każde stanowisko w organizacji powinno łączyć się z określonymi zadaniami oraz odpowiedzialnością za ich realizację. Aby organizacja sprawnie wykorzystwała swoje zasoby, obowiązek wykonania określonych zadań powinien być nałożony na najniższy szczebel, na którym dysponuje się dostatecznymi umiejętnościami oraz wystarczającą wiedzą, by zrobić to w sposób kompletny. Jednakże aby poszczególne osoby w organizacji mogły skutecznie zarządzać przydzielonymi im procesami, muszą uzyskać odpowiednie do tego uprawnienia. Na przykład, jeśli osoba odpowiedzialna za efektywność procesów sprzedaży nie posiada uprawnień dotyczących przydzielania obszarów, nagradzania najsukuteczniejszych sprzedawców i wyrzucania z pracy ludzi nieudolnych, nie będzie w stanie wywiązać się ze swych obowiązków. Dzięki delegowaniu uprawnień właściciele procesów zyskują zatem władzę potrzebną do wykonywania przydzielonych im obowiązków. Niezbędnym elementem delegowania obowiązków i uprawnień jest odpowiedzialność za wyniki. Przyjmując obowiązki i uprawnienia, właściciele procesów zachodzących w organizacjach, akceptują również to, że będzie im się przypisywać zasługę lub winę za sposób realizacji procesów. Dla osób odpowiedzialnych za procesy koncepcja odpowiedzialności ma dodatkowy wymiar: nie tylko ponoszą one odpowiedzialność za własne działania, ale również za działania podwładnych. W istocie odpowiedzialność za działania podwładnych jest jednym z elementów definicji stanowiska kierowniczego.

Aby delegacja odpowiedzialności za procesy była skuteczna, właściciele procesów muszą wiedzieć, komu podlegają i kto im podlega, jakim zespołem procesowym „dysponują”. Wpływa to na zrozumienie: 1. Komu można delegować uprawnienia? 2. Kto może je delegować? 3. Przed kim ponosi się odpowiedzialność? Ważne, by unikać luk w delegacji uprawnień, gdyż zadania nieprzydzielone nie zostaną wykonane. Należy unikać także nakładania się na siebie zadań oraz rozszczepiania zadań na więcej niż jedną osobę, gdyż wówczas kompetencje i odpowiedzialność stają niepewne.

Właściwie stosowana delegacja odpowiedzialności ma ogromne zalety. Jeśli deleguje się w dół obowiązki i uprawnienia, zyskuje się czas na osiągnięcie największej skuteczności całej organizacji w wymiarze strategicznym. Harvey Sherman zestawił następujące stopnie delegowania uprawnień do zastosowania przez kierowników [Sherman 2008, ss. 83–84].

1. Działaj – nie są potrzebne żadne dalsze kontakty ze mną;
2. Działaj – powiadom mnie, co zrobiłeś;
3. Zbadaj problem – powiadom mnie, co zamierzasz zrobić, zrób to, chyba że ci zabronię;
4. Zbadaj problem – powiadom mnie, co zamierzasz zrobić, zaczekaj z działaniem, aż wyrażę zgodę,
5. Zbadaj problem – przedstaw możliwe działania, argumenty za i przeciw każdemu z nich, wskaż do mojej akceptacji jedno z nich;
6. Zbadaj problem – przedstaw mi wszystkie fakty, podejmę decyzję, co należy zrobić.

Delegowanie tylko wówczas jest skuteczne, gdy podwładni akceptują to prawo, czyli akceptują osobę sprawującą rolę właściciela procesu. Stopień akceptacji osoby lidera przez zespół procesowy warunkuje bowiem pośrednio efektywność realizowanych procesów; akceptacja prawowitości właścicieli procesów wyznacza stopień w jakim mogą oni skutecznie sprawować władzę.

Zakres, uwarunkowania, ograniczenia odpowiedzialności za procesy w firmach rodzinnych

Celem artykułu jest próba identyfikacji postaw wobec odpowiedzialności za procesy biznesowe realizowane w przedsiębiorstwach przez pracujących w przedsiębiorstwie właścicieli oraz ich pełnoletnie dzieci, a także identyfikacja różnic w postrzeganiu odpowiedzialności. Dla realizacji tak postawionego celu posłużono się badaniami an-

kietowanymi z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety. Dobór przedsiębiorstw był przypadkowy, a ich liczba niewielka, z tego względu badanie ma charakter przyczynkarski i może stanowić jedynie wstępny etap szerszych badań. Przy doborze próby kierowano się następującymi założeniami: w badanych przedsiębiorstwach dorosłe dzieci właścicieli są zaangażowane w działalność przedsiębiorstwa i wyrażają chęć kontynuowania działalności gospodarczej w przypadku sukcesji; rodzice zakładają, że w niedługim czasie działalność gospodarcza będzie przekazana dzieciom.

Do badań przystąpiły 63 firmy reprezentujące różne branże, charakter działalności oraz wielkość. W każdym przedsiębiorstwie wypełnione zostały dwa kwestionariusze ankiety – jeden przez rodzica właściciela, a drugi przez pełnoletnie dziecko sukcesora (w sumie otrzymano 126 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy). Badanie realizowane było w styczniu 2016 roku, w przedsiębiorstwach z miasta Częstochowa oraz z powiatu częstochowskiego.

Tabela 1. Struktura próby badawczej

Przedsiębiorstwo	Wielkość przedsiębiorstwa	
	Małe liczba (%)	Średnie liczba (%)
Usługowe	21(49%)	3(15%)
Handlowe	15 (35%)	4(20%)
Produkcyjne	7 (16%)	13(65%)
RAZEM	43(100%)	20 (100%)

Źródło: opracowanie własne.

Kwestionariusz zawierał 12 stwierdzeń dotyczących odpowiedzialności za procesy biznesowe, z którymi respondent zgadzał się bądź nie, wybierając jedną z czterech odpowiedzi: tak, raczej tak, raczej nie, nie.

Tabela 2. Rozkład odpowiedzi w obszarze zakresu, uwarunkowań oraz ograniczeń odpowiedzialności za procesy w firmach rodzinnych

l.p.	Twierdzenie	Tak		Raczej tak		Raczej nie		Nie
		W	S	W	S	W	S	W
1.	Za większość procesów podstawowych w firmie odpowiadają sukcesorzy	13 (20%)	2 (3%)	44 (70%)	14 (22%)	5 (8%)	47 (75%)	1 (2%)
2.	Za procesy zarządzania strategicznego odpowiedzialni są przyszli sukcesorzy	12 (19%)	9 (14%)	22 (35%)	42 (66%)	21 (33%)	12 (19%)	8 (13%)
3.	Za procesy doskonalenia kluczowych procesów produkcyjnych odpowiedzialni są przyszli sukcesorzy	43 (68%)	54 (85%)	4 (6%)	6 (9%)	13 (21%)	2 (3%)	3 (4%)
4.	Za procesy obsługi kluczowych klientów odpowiedzialni są przyszli sukcesorzy	14 (22%)	12 (19%)	3 (5%)	27 (43%)	37 (59%)	24 (38%)	9 (14%)
5.	Za kontakty z dostawcami odpowiedzialni są przyszli sukcesorzy	3 (5%)	12 (19%)	56 (89%)	51 (81%)	4 (6%)	0 (0%)	0 (0%)
6.	Za procesy informacyjne i promocyjne odpowiedzialni są przyszli sukcesorzy	42 (66%)	29 (46%)	3 (5%)	34 (54%)	11 (17%)	0 (0%)	0 (0%)
7.	Seniorzy nie delegują odpowiedzialności, bo sami zrobią to lepiej	23 (36%)	1 (2%)	34 (54%)	20 (32%)	2 (3%)	42 (67%)	4 (6%)
8.	Seniorzy nie delegują odpowiedzialności, bo dzieci nie są dość kompetentne	0 (0%)	0 (0%)	20 (32%)	27 (43%)	43 (68%)	36 (57%)	0 (0%)
9.	Seniorzy nie delegują odpowiedzialności, bo zajmuje mi dużo czasu wyjaśnienie o co mi chodzi	15 (23%)	5 (8%)	47 (75%)	52 (83%)	1 (2%)	6 (9%)	0 (0%)
10.	Seniorzy nie delegują odpowiedzialności, bo brakuje zaufania	4 (6%)	3 (4%)	21 (33%)	8 (13%)	37 (59%)	52 (83%)	0 (0%)
11.	Delegowanie odpowiedzialności jest pierwszym krokiem ku sukcesji	56 (89%)	60 (95%)	7 (11%)	3 (5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
12.	Wzięcie odpowiedzialności determinuje wzrost zaangażowania	10 (16%)	63 (100%)	53 (84%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)

Legenda: W – Właściciele przedsiębiorstwa, S – Sukcesorzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analizując wyniki badań, można wysnuć wiele wniosków dotyczących zakresu, uwarunkowań oraz ograniczeń procesu delegowania odpowiedzialności za procesy biznesowe realizowane w obszarze firm rodzinnych. 44% właścicieli firm rodzinnych przyznaje, że za większość procesów podstawowych w firmie odpowiadają raczej sukcesorzy, ci natomiast w zdecydowanej większości (77% wskazań) uważają, że raczej nie są za nie odpowiedzialni. Ta różnica zapewne wynika z odmiennego spojrzenia na dane zjawisko; rodzice twierdzą, że dzieci są bardziej samodzielne, sami sukcesorzy zaś tego nie zauważają. Odpowiedzialność za procesy związane z zarządzaniem strategicznym w badanych firmach nie jest jednorodna – z jednej strony 35% właścicieli odpowiedziało, że raczej to sukcesorzy są odpowiedzialni za procesy zarządzania strategicznego, 33% zaś uważa, że raczej nie. Z kolei 66% sukcesorów uważa, że to raczej oni są odpowiedzialni za procesy zarządzania strategicznego. W kwestii odpowiedzialności za doskonalenie procesów produkcyjnych obie grupy – zarówno właściciele (68% wskazań), jak i sukcesorzy (85%) – wskazały na tych pierwszych. Procesy obsługi kluczowych klientów w opinii właścicieli leżą głównie po ich stronie (59% wskazań), natomiast zdaniem 43% sukcesorów jest to raczej ich domena. Zgodność panuje w kwestii odpowiedzialności za kontakty z dostawcami – obie grupy uznały, że za te kontakty odpowiedzialność ponoszą częściej sukcesorzy (89% wskazań właścicieli i 81% wskazań sukcesorów). Za procesy promocyjne i informacyjne w opinii właścicieli zdecydowanie odpowiadają sukcesorzy (66% wskazań); sami sukcesorzy natomiast podkreślają, że „zdecydowanie za nie odpowiadają” (46% wskazań) bądź „raczej za nie odpowiadają” (53% wskazań). Głównym problemem w delegowaniu odpowiedzialności jest chroniczny brak czasu na wyjaśnianie przez właścicieli przedsiębiorstw sukcesorom istoty realizowanych procesów, na co wskazało w sumie 98% właścicieli oraz 91% sukcesorów. Nie ma natomiast problemu z rażącym brakiem zaufania, jak podkreśliła większość właścicieli i aż 83% sukcesorów. Obie grupy natomiast zauważyły, że delegowanie odpowiedzialności za określone procesy biznesowe jest pierwszym krokiem ku całkowitej sukcesji (89% wskazań właścicieli oraz 95% wskazań samych sukcesorów). Podobna jednomyślność występowała w przypadku określenia wpływu odpowiedzialności na wzrost zaangażowania, na co wskazało 100% sukcesorów i 100% właścicieli firm rodzinnych (16% wskazań – tak; 84% wskazań – raczej tak).

Wnioski

Delegowanie odpowiedzialności często prowadzi do poprawy efektywności zarządzania procesami poprzez podejmowanie lepszych decyzji przez osoby odpowiedzialne. Wynika to z tego, że osoby bezpośrednio znajdujące się w miejscach konceptualizacji i realizacji procesów często są lepiej poinformowane, a w konsekwencji lepiej zorientowane w sytuacjach operacyjnych wymagających decyzji. Ponadto skuteczne delegowanie odpowiedzialności za procesy przyspiesza sam proces podejmowania decyzji w zakresie doskonalenia realizowanych procesów. Delegowanie odpowiedzialności wreszcie skłania właścicieli kluczowych procesów, którymi w firmach rodzinnych są z reguły członkowie najbliższej rodziny (wynik obserwacji autorek publikacji) do przyjmowania obowiązków i wydawania sądów; jest też niezmiernie ważne w dalszej perspektywie przejmowania odpowiedzialności nie tylko za kluczowe procesy, ale za całą organizację, gdyż wzmacnia pewność siebie i skłonność do podejmowania inicjatywy.

Bibliografia

Cialdini R.B. (2010), *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Covey S.R. (1976), *Spiritual Roots of Human Relations*, Deseret Book, Salt Lake City.

Grajewski P. (2007), *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa.

Hammer M, Champy J. (1996), *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa.

Henshall K.G. (2011), *Historia Japonii*, Bellona, Warszawa.

Kabat-Zinn M.&J. (2008), *Dary codzienności. Poradnik uważnego rodzicielstwa*, IPSI Press, Warszawa.

Lichtarski J. (2004), *O relacji między podejściem funkcjonalnym i procesowym w zarządzaniu* [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, t.1, SGH, Warszawa.

Liker J.K., Convis G.L. (2012), *Droga Toyoty do leanleadership*, MT Biznes, Warszawa.

Liker J.K., Meier D.P. (2011), *Droga Toyoty Fieldbook. Praktyczny przewodnik wdrażania 4P Toyoty*, MT Biznes, Warszawa.

Rokeach M. (1973), *The nature of Human Values*, the Free Press, Nowy Jork.

Romanowska M., Trocki M. (2004), *Wstęp* [w:] *Podejście procesowe w zarządzaniu*, t.1. red. M. Romanowska, M. Trocki, SGH, Warszawa.

Sherman H. (2008), *It All Depends: a Pragmatic Approach to Organizations*, University of Alabama Press.

Stoner J. A.F., Wankel Ch. (1996), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.

Olga Martyniuk*

University of Gdansk

Anna Gierusz**

University of Gdansk

Location Behavior of Family Firms – Evidence of Poland

Abstract: The choice of the location for a company is one of the most important strategic decisions of an enterprise. In family businesses, strategic targets most commonly combine the company's development with the interests of the family. This article aims to compare the factors influencing the location decisions of family and non-family enterprises. It seems, that due to the specificity of family businesses, factors of a personal nature (associated with the person making the decision and his/her family) will have greater significance, while in non-family businesses – the factors of a cost nature. The results of the study on 251 Polish entities from the SME sector, presented in the paper, confirm that in the case of family business, when deciding on the place for their business activity, majority chooses a location near the place of the owners' residence. Another significant factor is family considerations e.g. the ease of accommodating childcare with work. An increased significance of the cost factors for non-family entities was not confirmed.

Key-words: family business, location decisions, location preferences, strategic management, Poland

Introduction

The American maxim addressed to the people starting their own business says: „Do the right thing, at the right time, with the right people, at the right place, for the right

* omartyniuk@ug.edu.pl

** anna.gierusz@ug.edu.pl

price" [Jezak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, p. 103]. This statement shows how important of a success factor is an enterprise's location.

The characteristics of the place of a company's location determine the conditions of its functioning and influence its development and competitiveness. How the company obtains the resources of production factors and what is their quality and price depends on those characteristics. What is more, a company's location affects its values, the values of both the tangible and intangible assets. It also affects the company's viability in the network structures, its accessibility to public funds, and the possibility of using preferential fiscal solutions.

The issue of enterprise location has been undertaken in global studies in the fields of economic geography, regional development and strategic management since the 18th century [Budner 2004, p. 51]. Less often, the matter of the place of business is undertaken in the field of finances.

In location theories, enterprises are not differentiated in term of size, while the issue of the family nature of an enterprise is not undertaken at all in characterization of the general and the specific factors of industry layout. The choice of the place for business activity is one of the main strategic decisions in an enterprise, just as the choice of the place of residence for a family. Due to the fact that in a family business it is not possible to entirely separate the processes occurring in the family from those in the company, influence of the family on the choice of the place of business seems to be very important. Certainly, such influence is greater in the case of micro and small entities, where the interdependency between the enterprise and the owner's family is very strong, compared to medium and large organizations.

The purpose of this article is to compare the factors influencing the location decisions of family and non-family enterprises. The paper will present the results of empirical studies on the factors influencing location decisions of family and non-family enterprises of the SME sector in the suburban areas of the Tricity Metropolitan Area (TMA). The study was carried out in 2015 using the CATI method, in 251 entities, in 6 municipalities characterized by the highest SME location quotient. To examine the interdependencies between the variables the chi square test was used, while to measure the strength of interdependence the V-Cramer and the Φ (Fi) Yule coefficients were used.

The article has been financed by the funds from the National Science Centre under the UMO-2013/09/B/HS4/01175 contract.

Characteristic of the theory of business location

In microeconomic terms, the theory of location refers to one enterprise, which is looking for the best place to conduct its business activity, taking into consideration the costs and the benefits; whilst, in macroeconomic terms, the theory of location is a part of a broadly defined spatial economy [Budner 2004, p. 50].

Assumption that production costs and company's income depend on its location is the basis of the theory of location. The first foundations of this theory were laid by A. Smith and D. Ricardo (the fathers of the classic theory of economy)¹. The A. Weber's theory of location is a basic, yet a representative theory of enterprise location. According to Weber, a point in space which provides the most favorable location is the point of minimum transport costs. This means that optimal location is determined by the lowest value of the sum of the weight ratio, the weight and distance ratio of all raw materials and semi-finished products from the enterprise, and the ratio of the final choice of the place of sale. He was the first to introduce and formulate the concept of a location quotient (LQ) and he singled out three LQs that define location of industrial plants: the transport factor, the labor factor, and the agglomeration factor [more in Budner 2004, pp. 57–60; Godlewska-Majkowska 2013, pp. 34–36].

Supporters of the second mainstream in the theory of location, apart from the spatial variability of the costs, focused their attention on the sales income. Important role in development of this mainstream was played by H. Hotelling. According to this theory, the choice of location is determined by the conditions on the sales market (the demand and the price). The price varies with location, due to the changes in market absorption and the possibilities of its expansion, however, this is associated with a change in a company's competitive position [Godlewska-Majkowska 2013, p. 36].

Due to the spatial differentiation of both the production costs and the income, a stream combining both approaches in the theory of location developed over time. A. Lösch adopted profit maximization as a criterion of optimal location² [more in Budner 2004, pp. 60–63; Majkowska-Godlewska 2013, pp. 36–37]. A location meeting this

1 The scientists who have significantly contributed to further development of this field of science were mainly German economists: inter alia, J.H. Thünen, W. Launhardt, A. Weber, A. Predöhl, A. Lösch, Swedish economists: B. Ohlin, T. Palander, G. Myrdal and American economists: E.M. Hoover and W. Isard [Szymanska, Plazia 2014, p. 73].

2 The problem of searching for optimum location, taking into account the costs and the revenues, was also investigated by D.M. Smith. Analyzing the location optima, he searched for the places bringing the highest profit. He postulated the choice of an optimal location in a place where the profit reached its maximum [Majkowska- Godlewska 2013, pp. 37–38].

criterion is one providing maximum sale at minimal production costs. According to this theory, an enterprise seeks a location as close as possible to an absorbent market on which it could sell its products.

A. Marshall was another neoclassicist who noticed the phenomenon of concentration of same-industry enterprises in a particular area resultant from externalities, that is, from the actions that impose costs on third parties or the impact of which is not fully reflected in the price market. Defining the external effects of location as well as indication of their three basic origins in the form of: access to highly-qualified labor force, access to specialized suppliers, as well as the flow of information and diffusion of knowledge, was A. Marshall's merit [Majkowska-Godlewska 2013, p. 38].

A. Predöhl, in turn, introduced the theory of production factors, thus contributed to creation of the links between the theory of economy and the theory of location. According to A. Predöhl, each point in space is characterized by a specific allocation of production factors. Since the prices of production factors vary in space, a change of location from one point to another involves substitution of different factors, depending on their relative prices. This theory was expanded by W. Isard, who added a substitutional approach to transport outlays³. Introduction of such dynamic aspects to the existing theories was Isard's achievement. To what already was recognized in the theory of production in terms of substitution, a substitutional approach to transport outlays was added. As such, a spatial dimension was included in the theory of production, while the theory of location was linked with the theory of production [Budner 2004, p. 67].

In the literature dealing with the issue of location decision-making in an enterprise, since the mid-20th century, a behavioral approach can also be encountered. One of the first critics of normative location theories was A.R. Pred. He questioned the existence of the so-called rational human – *homo economicus* – who makes decisions in accordance with the economic rules and is fully informed about the problems to be encountered and about the consequences of his/her actions and choices. The behavioral approach, in its explanation of the location process, takes into account existence of the person making the decision, whose behavior is characterized by limited rationality. The decision-maker is not capable of collecting and using a complete package of information about the market situation, the capital possibilities, or even about the access to technology. Such approach infers an assumption of the so-called

³ Transport outlay is displacement of the weight unit onto a distance unit. This means the effort or the service in regard to the factors of production, required to overcome a resistant space [Budner 2004, p. 64].

satisfactory behavior of the decision-maker, accentuating the non-economic factors in the process of selecting an enterprise's location. In practice, *homo satisfaciendus* seeks satisfactory locations, in consequence, not reaching optimal locations. Satisfactory decisions are made due to many reasons. Firstly, they result from the lack of access to complete information and from inability of its full interpretation. Secondly, multi-dimensional personal factors play a significant role. As a result, many decisions can be made due to a particularly good familiarity with a given place or region, resulting from the fact that the decision-maker was born there or he/she lives there. In addition, human perception of the space, dependent on many factors, such as experience, education, aspirations, prejudice (the same space can be different for different people), plays a considerable role. Attention should also be paid to the existence of the so-called imitation effect, which refers to the tendency of imitating the decisions of the competitors. Another important behavior accompanying satisfactory decision-making is the inclination to avoid difficulties, e.g. avoidance of complicated negotiations with trade unions or with other groups or institutions [Plaziak, Szymanska 2014, pp. 148–149; Budner 2004, pp. 68–70]⁴.

Location conditionality of family businesses

The choice of the location of conducting business activity is one of the main strategic decisions made by an enterprise. Making a decision about situating a given business entity within space usually leads to far-reaching, long-distance and often irreversible effects in its future functioning. This means, that the decisions cannot be made only on the basis of feelings and intuition, but they must be well thought out and prepared using scientific methods and approaches that are applied in decision-making processes. Decisions, therefore, should result from a decision-making process guaranteeing their rationality. Rational decisions ought to, thus, result from the decision-making process involving a logically related group of mental operations, arranged in correct order and allowing assessment of the decisional situation, determination of the conditions for solving the problem, as well as selection of the most favorable

⁴ Contemporary trends in the theory of location include the concept of the location selection in conditions of imperfect competition, that is the R. Vernon's concept of the product's life cycle, which concerns allocation of enterprises abroad or the concepts relating to the location decision-making process on the part of international enterprises – the J.H. Dunning's eclectic model (OLI), the Uppsala's model as well as the concept of path dependence [more in Godlewska-Majkowska 2013, pp. 39–53].

variant [Wiecek-Janka 2013, p. 182]. However, in family businesses, strategic decisions are never based solely on cold market calculations. In family companies, strategic behaviors are significantly influenced by the values, the dreams and ideas, in the later period of their functioning also the multi-generational tradition. Integration of the company sphere and the family sphere is a natural quality influencing the process of shaping the development strategy in family businesses. Family priorities – involving: development of the family members' careers, assurance of the family members' welfare and satisfaction – are always included in the key targets of the family business's functioning [Marjanski 2015, pp. 157–158]. It certainly has impact on the location decision-making in family enterprises. Therefore, it seems, that in this group of entities, more importance is attributed to the location factors associated with the quality of life in a given place than to the cost and the demand factors, as opposed to non-family businesses. Consequently, when selecting a place for business activity, family enterprises will rather choose the places near their residence or the places guaranteeing high quality of life for the owners' families. As such, two hypotheses can be posed:

H 1: in family enterprises, the place of the owners' residence has bigger influence on the location decisions, compared to non-family businesses.

H 2: The needs of the family influence the location decisions in family enterprises.

H 3: The owners of non-family enterprises, compared to family business owners, more often consider the cost factors when making a location decision.

Research on Polish literature in the field of family entrepreneurship indicated that studies analyzing the factors of family business location have never been carried out. International research in this area is not very broad either. Such research was carried out by J.A. Kahn and D.A. Henderson in the United States on a sample of 393 family companies and 457 non-family enterprises. The results of these studies confirm that proximity of the place of the owners' residence has significant impact on the location of a family businesses, much higher than in case of non-family businesses. The question of the quality of life in a given place (the proximity of cultural objects, the quality of health services, or recreational possibilities) does not influence the location decision-making. These studies have also confirmed a much greater impact of the cost factors and of the factors associated with infrastructure on the decisions about the place of business activity, in case of non-family companies. This involved labor costs and costs of technical infrastructure.

Methodology of the empirical research

The empirical research was carried out on a random study sample encompassing 251 enterprises located in those municipalities of the Tricity Metropolitan Area⁵ that have been subject to the highest-extent suburbanization processes and are characterized by the highest level of concentration of the companies from the SME sector. The study was carried out in 6 municipalities: Kartuzy, Kolbudy, Kosakowo, Pruszcz Gdanski, Szemud, and Zukowo. Migration rates for the years 2003–2012 as well as the building activity indicators for the years 2008–2012 were the measures of the intensity of the suburbanization processes. To measure the concentration of the companies from the SME sector, the Florence indicator (location indicator), determined for the year 2012, was used. The data necessary to calculate the Florence indicator came from the Database of Local Data maintained by the Central Statistical Office.

The National Register of Economic Entities REGON was selected as the sampling frame. The following constituted the subject of the study:

- enterprises employing 2 – 9 people (micro-enterprises with exclusion of self-employment), which in the sample constituted 83.3% of the researched entities;
- enterprises employing 10 – 49 people (small enterprises), which in the sample constituted 14.7% of the researched entities;
- enterprises employing 50-249 people (medium enterprises), which in the sample constituted 2% of the researched entities.

In terms of the type of business activity, the largest group of the units in the research sample were the entities from Section G (wholesale and retail trade; repair of motor vehicles, including motorcycles) – 26.4% of the researched enterprises, the entities from Section C (industrial processing) – 18.3% of the researched enterprises, entities from Section F (construction) – 11.2% of the researched entities.

5 For the purpose of the project, the Tricity Metropolitan Area (TMA), which constitutes an important element of the functional-spatial structure of Southern Baltic, was adopted as the research area. Delimitation of the area was adopted in accordance with the „Spatial Development Plan of the Pomerania Province“. It was determined that for the TMA – the center of agglomeration is composed of the following cities: Gdansk, Sopot, Gdynia. The agglomeration's functional zone is made up of the following towns: Pruszcz Gdanski, Rumia, Reda, Wejherowo, Tczew, urban-rural municipality Zukowo and the rural municipalities – Pruszcz Gdanski, Kolbudy, Szemud, Wejherowo, Kosakowo. The surroundings of the agglomeration are made up by the following cities: Hel, Jastarnia, Puck, Kartuzy, Wladyslawowo, rural municipalities – Puck, Luzino, Przodkowo, Kartuzy, Somonino, Przywidz, Trabki Wielkie, Pszczolki, Suchy Dąb, Cedry Wielkie, Stegna, Tczew. (Spatial Development Plan of the Pomerania Province 2009, pp. 143–145; more in Martyniuk, Martyniuk-Peczek, Peczek 2015, pp. 23–29).

As the criteria qualifying a given entity in the „family business” group, the following were selected:

- involvement of at least two family members in the current activities of the company,
- the owners’ opinion regarding the family or non-family character of the business.

Family enterprises constituted 39.8% of the respondents in the research sample (100 entities), non-family enterprises constituted 60.2% of the subjects (151 entities).

On average, 3 persons who are family members work in family enterprises, in micro-enterprises averagely 2 persons, in small enterprises the average is 4 persons, none of the medium enterprises were described as a family business.

The study used a questionnaire. The research was conducted using the CATI method, in the last trimester of 2015.

Interdependencies between the following variables were examined in family and non-family enterprises:

- the size of the enterprise (micro, small, medium),
- the age of the enterprise (1-5 years, 6-15 years, over 15 years)
- economic activity under the Polish Classification of Business Activity (production – categories A, C, E, F; trade – categories G and H; services – categories I, J, K, M, N, P, Q, S)

and the variables defining whether the factors presented to the entrepreneur were the determinants of the location decision for an enterprise:

- the factors related to the decision-maker (personal factors)
- the entrepreneur’s place of residence (yes/no),
- small distance from the place of residence (yes/no),
- family reasons – the ease of combining childcare with work (yes/no),

the cost factors

- low land / real estate price (yes/no),
- easy access to cheap labor force (yes/no),
- relatively low costs of investment outlays (yes/no),
- low operating costs related to the transport of goods / raw materials (yes/no),

infrastructural factors

- infrastructure (yes/no),
- favorable transport/communication conditions (yes/no),

the demand factors

- the entrepreneur expected a high demand (yes/no),
- small distance from the main recipient/buyer (yes/no),

other factors

- the results indicated in the conducted study (yes/no),
- proximity to the Tricity (yes/no).

The chi square test was used in the study. In this test, the frequencies observed in the sample are compared with the expected frequencies, assuming that the two variables are independent. It has been shown, that the below presented interdependencies are statistically significant (p -value < 0.1).

To measure the strength of the dependence, the V-Cramer and the Φ (Fi) Yule coefficients were used. They take the values from 0 to 1, where the values close to 0 indicate a weak dependency, while those close to 1 strong one.

The results of the empirical studies

Most of the surveyed operate in the place of their permanent residence. This group constitutes 44.6% of the respondents. 33.9% of the entrepreneurs operate in the place of their residence, while 21.5% of the entrepreneurs are registered in another municipality that is not associated with the place of the owner's residence. The place of business activity depends on the size of the company. Micro enterprises, generally, are ran in the place of the owner's permanent residence, small enterprises in the place of the owner's residence, while small entities in other municipalities not associated with the owner's place of residence.

To verify the hypotheses posed in the study, the relationship between the nature of the company (family / non-family business) and the location determinants was examined. It has been shown that the following dependencies are statistically significant:

- The nature of the company and the place of residence as a determinant of the company's location (p -value = 0.0001, Φ Yule = 0.25)

Among the family companies, the place of residence was a location determinant for 58% of the companies. In the case of non-family companies, this percentage was 32%

- The nature of the company and small distance from the place of residence as a determinant of the company's location (p -value = 0.059, Φ Yule = 0.12)

For 37% of small companies, small distance from the place of residence was the location determinant. Among non-family companies, this percentage was 26%.

- The nature of the company and family reasons as a determinant of the company's locations (p-value = 0.0007, Φ Yule = 0.22)

Family reasons were the location determinant for 30% of family companies and for 13% of non-family companies.

It can thus be stated that the hypothesis H 1: in family enterprises, the place of the owners' residence has bigger influence on the location decisions, compared to non-family businesses and the hypothesis H 2: The needs of the family influence the location decisions in family enterprises have been confirmed.

In the case of hypothesis H 3: The owners of non-family enterprises, compared to family business owners, more often consider the cost factors when making a location decision one statistically significant interdependency was found.

The nature of the company and relatively low costs of investment outlays as a determinant of the company's location (p-value = 0.083, Φ Yule = 0.11)

Relatively low costs of investment outlays was indicated as a location determinant by 14% of family companies and by 7% of non-family ones, and as such, hypothesis 3 has been negatively verified.

The examinations of the cost factors (low price of land / real estate, easy access to cheap labor force, low operating costs associated with transport of the products / raw material) carried out using the chi square test did not allow rejection of the hypothesis about the lack of a dependency, or the amount of data in some categories was too low for the result to be precise.

In addition, a comparative analysis of the location factors for family and non-family entities showed the following statistical interdependencies:

The demand factors

- The nature of the company and expectation of a high demand as the company's location determinant (p-value = 0.080, Φ Yule = 0.11)

Expectation of a high demand was a location determinant for 20% of family companies and for 12% of non-family ones.

- The age of the company and expectation of a high demand as a determinant of the company's location (p-value = 0.082, V-Cramera = 0.18)

Expectation of a high demand was a location determinant for 4% of young companies (1-5 years old). For older companies, the percentage was 18%, for the companies aged 6-15 and 12% for those over 15 years old.

The nature of the company and a small distance from the main recipient / buyer as a determinant of the company's location (p-value = 0.024, Φ Yule = 0.14)

Small distance from the main recipient / buyer was a location determinant for 20% of family companies and 10% for non-family ones.

The factors related to infrastructure

- The company's nature and favorable transport / communication conditions as the company's location determinant (p-value = 0.021, Φ Yule = 0.15)

Among the family companies 32% indicated favorable communication conditions as a location determinant. For non-family companies this percentage was 19%.

Other factors

- The nature of the company and proximity of the Tricity as the company's location determinant (p-value = 0.003, Φ Yule = 0.19)

Proximity of the Tricity was a location determinant for 43% of family companies and 25% for non-family ones.

- The nature of the company and the results of the research as a determinant of the company's location (p-value = 0.004, Φ Yule = 0.20)

10% of family companies indicated the results of the conducted research as a location determinant. For non-family companies this percentage was 1%.

Investigation of other location factors carried out using the chi square test did not allow rejection of the hypothesis about the lack of a dependency, or the amount of the data in some categories was too small for the result to be precise.

Conclusion

The companies' financial results are formed by both the processes occurring inside the enterprise as well as by what happens in its closer and distant surroundings. Therefore, decisions about the place of business activity have strategic significance for the company's functioning and its development. Summing up the considerations in the part of the article describing location theories, it can be stated, that in the process of making a decision regarding the location of a business activity, there are many factors influencing the final decision. These factors are both economic (classic and neoclassic theories of location) and non-economic (behavioral theory). Location theories, however, do not take into account the company's character (family / non-family) as a factor possibly influencing the location decisions. In family enterprises, the family's interest and the interest of the company are dependent on each other, therefore, it

seems that while making a location decision, the decision-makers consider not only the cost factors, but the conditions of life, the quality of the public space, the quality of education and of the health services – the factors significant for the decision-maker's family.

The presented research results have confirmed, that family enterprises more often are located in the place of the owners' permanent residence or residence, than in the case of non-family enterprises. This may be due to the concentration of ownership and management in family companies. Apart from that, in this group of enterprises, family reasons more often were decisive for the choice of location, which reflects the family's impact on the strategic decisions in an enterprise. Large significance of the company's location, in terms of its proximity to the Tricity, higher for family businesses than for non-family ones, can also result from family reasons. Proximity of the Tricity means good access to education, on all levels, ample possibilities of personal development for the family members (cultural and sport institutions).

Concluding, it can be stated that the surveyed family enterprises, in large part, made location decisions according to the behavioral theory, which assumes the so-called satisfactory behavior of the decision-maker, accentuating the non-economic factors in the decision-making process.

Bibliography

Budner W. (2004), Lokalizacja przedsiębiorstw. Aspekty ekonomiczne – przestrzenne i środowiskowe (Location of companies. Economic aspects of spatial and environmental), Publishing House: Poznan University of Economy, Poznan.

Godlewska-Majkowska H. (2013), Lokalizacja przedsiębiorstwa w gospodarce globalnej (Enterprise location in global economy), Publishing house: Difin, Warsaw.

Godlewska-Majkowska H. (2014), Ryzyko lokalizacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem (The risk of location in enterprise management) [in:] Ryzyko lokalizacji przedsiębiorstw w Polsce (The risk of enterprise location in Poland), K. Kucinski (Ed.), Publishing house: CeDeWu, Warsaw.

Jezak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), Przedsiębiorstwo rodzinne: funkcjonowanie i rozwój (Family enterprise: functioning and development), Publishing house: Difin, Warsaw.

Kahn J.A., Henderson D.A. (1992), Location Preferences of Family Firms: Strategic Decision Making or „Home Sweet Home”?, „Family Business Review”, 5(3).

Marjanski A. (2015), Uwarunkowania strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych (Determinants of the development strategy of family businesses), „Przedsiębiorczość i Zarządzanie (Entrepreneurship and Management)”, Volume XVI, Issue 7, Part I.

Martyniuk O., Martyniuk-Peczek J., Peczek J. (2015), „Economic Vitality of Polish Suburbs”, Proceedings Urban Planning and Property Development, GSTF, Singapore.

Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Pomorskiego (2009), Gdansk.

Szymanska I.A., Plaziak M. (2014), *Klasyczne czynniki w procesie lokalizacji przedsiębiorstwa na wybranych przykładach* (Classic factors in enterprise location on selected examples), „Przedsiębiorczość i Edukacja (Entrepreneurship and Education)”, No. 10, Cracow.

Więcek-Janka E. (2013), *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi* (Leading values in the management of family businesses), Publishing House: Poznan University of Technology, Poznan.



Część III

Zasoby ludzkie w procesie zarządzania firmą rodzinną



Małgorzata Smolarek

Społeczna Akademia Nauk

Joanna Dzieńdziora

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

Czynniki kształtujące zarządzanie personelem w małych przedsiębiorstwach rodzinnych

Factors Influencing Personnel Management in Small Family Businesses

Abstract: Personnel management involves all the activities connected with people that are aimed at the implementation of an enterprise's goals. Such activities should also meet employees' needs, which refer to their development. The activities are undertaken by an enterprise to achieve a success. This is possible thanks to the involvement and work of the people employed in an enterprise. Personnel management in small family businesses is characterised by the simplicity of applied factors and lack of complicated instruments. Its specificity depends on the scale of a company's operation. The paper presents discussion on factors influencing personnel management in respect of small family businesses. The research is both theoretical and empirical in nature. The theoretical part shows the concept of a family business and selected factors in personnel management of family businesses, while the empirical one presents results of the author's own studies on diagnosis of the state of personnel management in small family businesses in a changing environment and indicates areas of the diagnosed process that should be improved.

Key-words: family business, personnel management, selection of personnel, motivating, training courses

* smolarekm@gmail.com

** jdziendziora@wsb.edu.pl

Wprowadzenie

Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem staje się coraz bardziej złożone. W całej rozciągłości odnosi się to także do małych firm rodzinnych, stanowiących specyficzny rodzaj przedsiębiorstw, w których personel odgrywa bardzo ważną rolę. Sukces tych organizacji zależy od pracowników będących ich najcenniejszym kapitałem [Dzieńdziora 2010, s. 35]. Dotyczy to nie tylko dużych korporacji, ale również przedsiębiorstw zaliczanych do sektora małych i średnich (MŚP).

Małe przedsiębiorstwa nie są miniaturą dużych organizacji. Podmioty te działają według innych reguł, skupiają się wokół innych wartości, inaczej reagują na bodźce zewnętrzne [Sipa 2012].

Funkcjonowanie zarządzania personelem w przedsiębiorstwach rodzinnych z jednej strony przejawia się w zaangażowaniu, zaufaniu, lojalności oraz motywacji pracowników, z drugiej zaś – wpływie rodzinnych koneksji na politykę zatrudnienia i awansowania pracowników.

Przedsiębiorstwa rodzinne każdego dnia muszą konfrontować się z dynamicznymi i nieprzewidywanymi zmianami w turbulentnym otoczeniu. Jednym z istotnych czynników neutralizujących negatywne skutki tych zmian oraz determinujących rozwój przedsiębiorstw jest konieczność doskonalenia ich systemów zarządzania. Szczególnie ważne są elementy związane ze strategicznym spojrzeniem na rozwój organizacji. Złożoność i specyfika firm rodzinnych sprawiają jednak, że muszą się one dodatkowo mierzyć z innymi, niż podmioty nierodzinne, problemami dotyczącymi zarządzania, a szczególnie zarządzania strategicznego. Strategia firm rodzinnych determinowana jest nie tylko przez czynniki ekonomiczne, ale również przez czynniki wynikające z własności i relacji rodzinnych [Sipa, Smolarek 2015, ss. 175–176].

Celem artykułu jest wskazanie czynników kształtujących zarządzanie personelem w małych przedsiębiorstwach rodzinnych, ze szczególnym uwzględnieniem procedur, które są wykorzystywane do realizacji polityki personalnej. Przyjęto założenie, że zarządzanie personelem w przedsiębiorstwach rodzinnych cechuje prostota procedur i brak skomplikowanych narzędzi, a jego specyfika uzależniona jest od skali działania przedsiębiorstwa.

Identyfikacja i znaczenie przedsiębiorstwa rodzinnego

W literaturze można znaleźć wiele definicji firmy rodzinnej. Jedną z pierwszych zaproponował R. Donelley w połowie lat 60. XX wieku. Podkreślił, że przedsiębiorstwo

rodzinne to takie, w którym „można zidentyfikować przynajmniej dwie generacje rodziny, i kiedy to powiązanie (między pokoleniami) miało wpływ przede wszystkim na politykę firmy i na jej interesy oraz cele rodziny” [Donelley 1964, ss. 93–105].

Według Ł. Sułkowskiego przedsiębiorstwo rodzinne jest podmiotem gospodarczym, w którym większość struktury własności oraz funkcja zarządzania całym podmiotem pozostają w rękach jednej rodziny [Sułkowski 2004, s. 99]. Przedsiębiorstwa rodzinne to szczególnie przypadek biznesu rodzinnego, firma prowadzona jedynie przez założyciela [Astrachan, Klein, Smyrniot 2002, ss. 45–58].

Według Komisji Europejskiej [Final Raport of the Expert Gmp., November, 2009] firmę rodzinną można scharakteryzować w następujący sposób:

1. Większość głosów jest w posiadaniu osoby (osób) fizycznej, która założyła firmę, lub w posiadaniu osoby (osób) fizycznej, która nabyła udziały w firmie, lub w posiadaniu jej współmałżonka(ów), rodziców, dzieci lub bezpośrednich spadkobierców dzieci;
2. Głosy w akcjonariacie mają charakter pośredni lub bezpośredni;
3. Przynajmniej jeden członek rodziny lub jego krewny jest formalnie zaangażowany w strukturach zarządczych bądź w nadzorze firmy.

Według Q. Fleminga przedsiębiorstwo rodzinne to każda działalność, w której co najmniej dwóch członków jednej rodziny pracuje razem w firmie należącej do jednego z nich [Fleming 2006, s. 105]. B.S. Hollander i N.S. Elman uważają, że każda firma rodzinna posiada dwa interaktywne, powiązane wewnętrznie oraz równie istotne elementy, a zdarzenie mające miejsce w jednym elemencie może mieć wpływ na kształtowanie drugiego elementu [Hollander, Elman 1988, s. 145].

W literaturze zagranicznej można znaleźć wiele przykładów definicji firmy rodzinnej o bardziej ogólnym charakterze, m.in.:

- Przedsiębiorstwo, które w praktyce jest prowadzone przez członków jednej rodziny [Bernard 1975].
- Firmy rodzinne charakteryzują się koncentracją własności, kontroli oraz utrzymywaniem przez członków rodzin kluczowych pozycji zarządzania nawet po tym, gdy wycofali się założyciele firm [Bernard, Schoar 2006].

Przedsiębiorstwa rodzinne posiadają zdolność do generowania wewnętrznych źródeł finansowania rozwoju firmy. Mniejsze przedsiębiorstwa muszą posiadać zdolności do akumulacji zasobów niezbędnych do rozwoju organizacji. Silną stroną są również określone zachowania będące pochodną specyficznej kultury organizacyjnej podmiotów rodzinnych, którą wyróżniają: zaangażowanie pracowników – członków rodziny,

zaufanie, poczucie stabilności czy możliwość wykorzystania twórczego potencjału napięć między grupą rodzinną i pozarodzinną [Sułkowski, Marjański 2009, s. 122].

Biznes rodzinny charakteryzuje wiele specyficznych tylko dla nich cech, które z jednej strony pomagają im odnieść sukces rynkowy, a z drugiej mogą stanowić istotną barierę rozwoju. Przedsiębiorstwa rodzinne są źródłem zatrudnienia dla członków rodziny, a ich właściciel-menedżer zazwyczaj jest mocno zaangażowany w codzienną działalność firmy. Funkcjonują one zgodnie z przyjętymi regułami i zasadami odnoszącymi się zarówno do postawy etyczno-moralnej zaangażowanych w działalność członków rodziny, jak i prosperowania firmy na rynku. Dla większości z tych podmiotów przyjęty przez nie system wartościowania stanowi źródło ich sukcesu rynkowego. Firmy rodzinne są często jedynym miejscem pracy całej rodziny, stanowiąc tym samym jedyne źródło jej dochodu. Takie rozwiązanie potęguje motywację zaangażowanych w działalność podmiotu członków rodziny do większej aktywności ukierunkowanej na rozwój firmy [Sipa, Smolarek 2015, s. 606].

Rozwój przedsiębiorstwa rodzinnego wymaga indywidualnych kompetencji przedsiębiorcy (właściciela) [Wach 2015]. Jest uzależniony od szeregu elementów, np. od kształcenia i powierzania kompetencji przedsiębiorczych, tworzenia odpowiednich prawnych uregulowań, wspierania infrastruktury czy również poznania szans i ograniczeń kulturowego podłoża działalności przedsiębiorczych [Jeżak 2003, ss. 105–115].

W Polsce brak jest obecnie oficjalnych statystyk firm rodzinnych. Prawdopodobnie wynika to z tego, że nie ma jednoznacznej definicji firmy rodzinnej. Według badań realizowanych przez PARP firmy rodzinne stanowią 36% sektora MŚP. Udział firm rodzinnych w tym sektorze maleje wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa: wśród mikroprzedsiębiorstw firmy rodzinne stanowią 38%, wśród firm małych – 28%, natomiast wśród firm średniej wielkości – 14%. Z uwagi na fakt, że ze statystyk wyłączone zostały podmioty prowadzone w formie działalności gospodarczej osoby fizycznej i nie zatrudniające pracowników (w niektórych krajach zaliczane do grona firm rodzinnych) wskaźnik ten jest niższy niż w innych krajach. Gdyby uwzględnić te wyłączenia, to udział firm rodzinnych w MŚP wyniósłby 78% [Kowalewska 2009, s. 23]. Konfederacja Lewiatan, badając w 2014 r. przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie, zadała pytanie właścicielom i osobom zarządzającym firmami, czy ich przedsiębiorstwa są firmami rodzinnymi. W efekcie otrzymano informację, że prawie 1/3 MŚP to firmy rodzinne (32,3%). Wśród nich prawie 40% stanowiły mikroprzedsiębiorstwa, a 46% firmy małe z zatrudnieniem powyżej 9 osób [Lewiatan 2015]¹.

Specyfika zarządzania personelem w przedsiębiorstwach rodzinnych

Przedsiębiorstwa sektora MŚP odznaczają się dużą heterogenicznością, co sprawia, że nie ma organizacji, w których cały proces zarządzania personelem wyglądałby dokładnie tak samo. W małych przedsiębiorstwach kierowanie ludźmi i realizowanie podstawowych funkcji zarządzania personelem znacznie różni się od dużych korporacji. Warto wskazać, że przedsiębiorstwa te często nie mają możliwości wprowadzenia nowoczesnych instrumentów uznawanych za przejawy wysokiej jakości zarządzania personelem. W tym przypadku duże znaczenie mają kompetentne zasoby ludzkie. To one będą odgrywały istotną rolę w rozwoju przedsiębiorstwa. Pamiętaj jednak należy, że całość stosowanych rozwiązań powinna być uporządkowana i jednocześnie logicznie spójna [Strużyna 2002, s. 92].

Próby określenia specyfiki zarządzania personelem w małych firmach mogą polegać jedynie na wskazaniu pewnych czynników oraz zachowań kształtujących politykę personalną charakterystyczną dla danego przedsiębiorstwa. Stosowane techniki, procedury i narzędzia nie należą do zbyt skomplikowanych. Zwykle dzieje się tak dlatego, że brakuje czasu, wiedzy czy też potrzeby wdrażania złożonych systemów zarządzania personelem. Cechą charakterystyczną jest też centralizacja. W większości tego typu przedsiębiorstw decyzje dotyczące polityki personalnej podejmowane są jednoosobowo przez właściciela lub jednego ze wspólników, który często wywiera dominujący wpływ na przedsiębiorstwo i pracowników. W zależności od jego kompetencji wpływ ten może być bardzo różny; może przynieść istotne korzyści, często jednak silny wpływ jednego człowieka powoduje ograniczenie wpływu innych osób, w tym wypadku pracowników. Ich wiedza, umiejętności, kreatywność, doświadczenie itp. nie mogą być wówczas w pełni wykorzystywane, co jest nieracjonalne, powoduje marnowanie potencjału ludzkiego. Niskie kompetencje osoby zarządzającej mogą się przekładać na agresję, lęk i brak zaufania do pracowników [Oleksyn 2014, ss. 128–130].

Strategia personalna przedsiębiorstwa rodzinnego obok zasadniczej roli związanej z procesem analizy i planowania zatrudnienia wiąże także rozwój przedsiębiorstwa z sukcesami przedstawicieli dominującej rodziny. W tym przypadku plany kadrowe muszą uwzględniać wpływ relacji rodzinnych na przedsiębiorstwo. Często zdarza się w firmach rodzinnych, że strategia personalna opiera się na planowaniu równowagi między interesami rodziny oraz interesami całego przedsiębiorstwa. Dobór personelu, motywowanie oraz rozwój i doskonalenie pracowników powinny prowadzić do

wzrostu efektywności przedsiębiorstwa, dając jednak możliwość osiągnięcia sukcesu członkom dominującej rodziny [Sułkowski 2006, s. 20].

Właściciele i osoby zarządzające przedsiębiorstwem rodzinnym często uwikłane są w bezpośrednie czynności wykonawcze, co powoduje, że nie mają czasu, a często też kompetencji do efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem. Wpływa to wówczas na jakość zarządzania personelem, relacje wewnętrzne, satysfakcję z pracy, a w konsekwencji płynność kadr.

Inną charakterystyczną cechą zarządzania personelem małych przedsiębiorstwach rodzinnych jest małe sformalizowanie, w zasadzie wręcz wymuszone przepisami prawa. Elastyczność działania powoduje, że procedury są tworzone i zmieniane w trakcie bieżącego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Łączy się z tym także fakt, że zakres zadań realizowanych na poszczególnych stanowiskach jest dość szeroki. Ta szeroka treść pracy na stanowiskach wiąże się z wymaganiem, aby pracownik realizował pewne zadania bieżące bez względu na zajmowane w przedsiębiorstwie stanowisko. Sytuacja ta ma dwie strony, może mianowicie powodować przeciążenie obowiązkami oraz prowadzić do braku profesjonalizmu związanego z brakiem specjalizacji, ale może też zapewnić firmie elastyczność i szybką reakcję na zmiany w otoczeniu, pracownikom zaś dać szansę wielokierunkowego rozwijania swoich kompetencji [Sidor-Rządkowska 2004, s. 18].

Reasumując powyższe rozważania warto wskazać, że chociaż w małych firmach rodzinnych spotkać można rozwinięte systemy zarządzania personelem, to jednak dominują systemy minimalistyczne ze skrajną redukcją liczby ich funkcji.

Metodologia badań własnych

Wyniki badań, które zaprezentowano w niniejszym artykule zostały pozyskane w trakcie realizacji projektu pt. *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu zasobami ludzkimi MŚP w województwie śląskim*. Celem ogólnym badań było dokonanie diagnozy stanu zarządzania personelem z uwzględnieniem jego wpływu na funkcjonowanie MŚP w zmieniającym się otoczeniu².

W badaniu wykorzystano kwestionariusz ankiety, który zbudowany został w większości z pytań zamkniętych. Kwestionariusz skierowano do 1500 przedsiębiorstw sektora MŚP w terminie marzec-maj 2015. W badaniu zastosowano losowanie warstwo-

² Z uwagi na ograniczoną objętość artykułu nie wskazano wszystkich założeń badania, a jedynie te, na których skoncentrowana została problematyka niniejszego opracowania.

we. Jako główne kryterium uznano możliwość do zweryfikowania formę działalności przedsiębiorstwa. Następnie losowo wybrano obiekty badawcze – (zatrudniające od 0-149 osób), prowadzące działalność produkcyjną, lub takie, w których działalność ta przeważała – do których rozesłano ankiety.

Badanie przeprowadzono zostało metodą korespondencyjną (pocztową)³. Rezultatem przeprowadzonych badań był zwrot 297 ankiet, z których do dalszej analizy wybrano 288 kompletnie wypełnionych ankiet. W następnym kroku zweryfikowano informacje zwrotne dotyczące struktury próby badawczej pod względem cech podstawowych – wielkości firmy i formy działalności. Z uwagi na słabe dopasowanie próby do populacji generalnej w podstawowych cechach wyniki badań potraktować należy jako przyczynek do badań z zakresu prezentowanej tematyki. Z uwagi na brak danych niemożliwe okazało się zweryfikowanie cech uznanych za istotne z punktu widzenia reprezentatywności, takich jak: płeć, wiek i wykształcenie właściciela.

Na potrzeby niniejszej analizy z otrzymanych danych surowych (z 281 małych firm) wyodrębniono 129 ankiet, w których respondenci zaznaczyli pozycję „rodzinny charakter firmy”.

Badania w zakresie niniejszego opracowania stanowiły próbę odpowiedzi na pytania:

- W jaki sposób prowadzone jest zarządzanie personelem w małych firmach rodzinnych?
- Jaka jest specyfika zarządzania personelem w małych firmach rodzinnych?
- Jakie bariery ograniczają realizację funkcji zarządzania personelem w małych firmach rodzinnych?
- Czy proces zarządzania personelem wpływa na świadomość właścicieli i kadry kierowniczej w zakresie możliwości rozwojowych firmy?

Postawiono między innymi hipotezę, że specyfika zarządzania personelem w małych firmach rodzinnych zależna jest od ich wielkości. Przyjęto również następujące hipotezy szczegółowe:

1. Zarządzanie personelem w małych firmach rodzinnych cechuje prostota procedur i brak skomplikowanych narzędzi.

³ Ankiety rozesłano pocztą do wylosowanych firm z prośbą o ich wypełnienie przez właściciela firmy. Następnie w celu zapewnienia lepszej zwrotności ankiety przeprowadzono telefoniczne rozmowy, podczas których m.in. wyjaśniano cel przeprowadzanych badań oraz proszono o odesłanie wypełnionej ankiety.

2. Brak czasu, wiedzy i ograniczone środki małych firm rodzinnych wymuszają minimalizację stosowanych funkcji zarządzania personelem.

Charakterystyka badanego przedsiębiorstwa i przedsiębiorcy

Dla potrzeb realizacji tematu podjętego w niniejszym artykule analizie poddano 129 ankiet. Wśród analizowanych firm mikroprzedsiębiorstwa, w których zatrudnienie (wliczając właściciela) wynosi od 1 do 9 osób stanowiły 74,4% wskazań, z kolei firmy z zatrudnieniem od 10 do 49 osób reprezentowane były przez 25,6% ankietowanych. Średnie zatrudnienie w grupie mikroprzedsiębiorstw wynosiło 3,1 osoby, w grupie firm małych 19,3 osoby.

Badane firmy prowadzone były w 31,8% przez kobiety, a w 68,2% przez mężczyzn. Wśród właścicieli firm dominowali przedsiębiorcy z wykształceniem średnim (50,4%) i wyższym (31,8%). Wykształcenie zasadnicze zawodowe posiadało 17,8% właścicieli firm. Największą grupę właścicieli firm stanowili przedsiębiorcy w przedziale wieku od 40 do 49 lat (aż 52,7%), natomiast najmniejszą – w przedziale wieku 29 lat i mniej (3,9%). W wieku 30–39 lat było 20,2%, w 50–59 lat – 18,6%, a pozostałe 4,7% było w wieku 60 lat i więcej.

Małe firmy wywodziły się z różnych branż, w których dominowała działalność produkcyjna. W 69,8% przypadków firma deklarowała działalność jednobranżową, a w 30,2% działalność wielobranżową. Największą grupę wśród analizowanych stanowiły firmy utworzone w latach 1990–2000 (52,7%). Najwięcej firm powstało w roku 1994 (dominanta – 1994). W roku 1989 i wcześniej utworzonych zostało 30,2% firm. W latach 2001–2010 powstało 10,1% firm, pozostałe 7,0% utworzono w roku 2011 i później.

Ocena funkcji zarządzania personelem w małych firmach rodzinnych – aspekty empiryczne

Analiza wyników badań wskazuje, że wśród podmiotów zarządzania personelem w małych firmach rodzinnych wyróżnić należy:

- osobę/y wyznaczone do prowadzenia spraw kadrowych (53,5%);
- firmy zewnętrzne zajmujące się m.in. obsługą rachunkowo-podatkową (31,8%);
- komórkę zajmującą się m.in. sprawami kadrowymi (11,6%);
- oraz komórkę zajmującą się tylko sprawami kadrowymi (3,1%).

Zauważyć można, że w mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych funkcje zarządzania personelem realizowane są w największym stopniu przez osobę wyznaczoną do

prowadzenia spraw kadrowych i firmy zewnętrzne, z kolei w małych firmach (z zatrudnieniem powyżej 9 osób) – przez komórkę zajmującą się m.in. sprawami kadrowymi.

Najczęściej stosowaną funkcją zarządzania personelem w śląskich małych firmach rodzinnych jest dobór pracowników (92,2%), a najrzadziej – planowanie zatrudnienia (5,4%) – wykres 1.

Wykres 1. Procedury zarządzania personelem w małych firmach rodzinnych



Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 1 przedstawiono wyniki badań dotyczących procedur zarządzania personelem realizowanych przez małe firmy rodzinne w zależności od wielkości firmy (z uwagi na fakt, że respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź wyniki nie sumują się do 100%). Dane pozwalają zauważyć rozbieżności pomiędzy firmami o różnej skali działania. Wraz ze zmniejszeniem wielkości firmy funkcje te stosowane są w stosunkowo mniejszym stopniu. Mikroprzedsiębiorstwa w największym stopniu wykorzystują procedury doboru pracowników oraz system nagród i kar, przy czym dość często nie są to sformalizowane procedury, a jedynie procedury stosowane i modyfikowane w zależności od potrzeb i upodobań właściciela. Z reguły nie stosuje się w tych firmach planowania zatrudnienia. Pracownicy są stosunkowo rzadko szkoleni i poddawani ocenie. Firmy nie korzystają także z informatycznych programów kadrowych.

Tabela 1. Procedury zarządzania personelem w małych firmach rodzinnych a skala działania

Procedury zarządzania personelem	Liczba pracujących (dane w %) (liczba podmiotów w danym przedziale wielkości=100%)
	0-9
Dobór pracowników z użyciem zróżnicowanych metod	89,6
Motywowanie pracowników (system nagród i kar ustalany przez firmę)	53,1
Szkolenia pracowników (pozaobowiązkowe)	15,6
Okresowe oceny pracowników	4,2
Korzystanie z informatycznych programów kadrowych	0,0
Planowanie zatrudnienia na co najmniej 1 rok	0,1

Źródło: opracowanie własne.

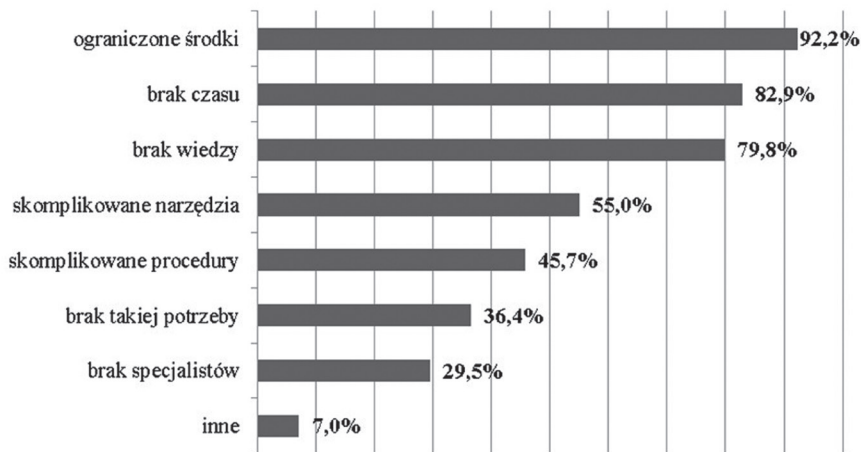
Procedury i narzędzia stosowane w małych firmach rodzinnych cechują się prostotą (92,2% wskazań – ankietowani mogli wybrać więcej niż 1 charakterystykę). Dla przykładu, najczęściej wskazywaną procedurą doboru personelu z użyciem zróżnicowanych metod w badanych firmach jest analiza dokumentów aplikacyjnych i/lub rozmowa kwalifikacyjna (rzadziej testy wiedzy). Bardziej skomplikowane narzędzia selekcyjne stosowane są stosunkowo rzadko. Nie bez znaczenia są także umiejętności stosowania procedur i narzędzi (61,2%), koszty z tym związane (55,8%) oraz możliwości zmiany procedury w trakcie działania (16,3%).

Ankietowanych zapytano także o powody, dla których nie stosują sformalizowanych procedur zarządzania personelem (respondenci mogli wskazać więcej niż 1 powód) – wykres 2. Do podstawowych barier, które wskazali należą: bariery wynikające z ograniczonych środków, braku czasu i braku wiedzy właściciela. Rzadziej wskazywane były: zbyt skomplikowane narzędzia, zbyt skomplikowane procedury, brak potrzeby stosowania procedur i narzędzi zarządzania personelem oraz brak specjalistów w tym zakresie.

Właściciele badanych firm zapytano także o to, czy realizowanie funkcji zarządzania personelem w firmie może wpłynąć na zwiększenie jej możliwości rozwojowych. Na to pytanie twierdząco odpowiedziało 42,6% respondentów, a przecząco – 51,9%. Pozostałe 5,4% nie miało zdania na ten temat. W kolejnym kroku badań zadano pytanie: „Czy satysfakcja z pracy pracowników firmy ma dla Pani/Pana znaczenie?”. Twierdząco odpowiedziało na nie 62,8% ogółu badanych. Satysfakcja z pracy pracowników nie ma znaczenia natomiast dla 33,3% badanych przedsiębiorców. Pozostałe 3,9% nie

miało zdania. Takie wyniki świadczyć mogą o zmianie postrzegania niektórych funkcji zarządzania personelem przez właścicieli małych firm rodzinnych. Powoli znaczenia zaczyna nabierać rozwój pracowników i troska o ich satysfakcję, będącą podstawowym elementem motywacji pracowników. Podobne trendy zauważyć można także w innych badaniach dotyczących polityki kadrowej w małych firmach. B. Kamińska [2013, s. 56] pisze: „coraz częściej można zaobserwować symptomy korzystnych zmian w sposobie zarządzania pracownikami w sektorze MMSP, w którym to dominują firmy rodzinne”.

Wykres 2. Powody niestosowania procedur zarządzania personelem w małych firmach rodzinnych



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie i rekomendacje

Niniejszy artykuł wskazuje procedury zarządzania personelem w śląskich małych firmach rodzinnych. Analiza wyników badań potwierdziła postawione hipotezy. Specyfika zarządzania personelem w małych firmach rodzinnych zależy od ich wielkości. Firmy o większej skali działania realizują większość funkcji zarządzania personelem, a firmy o mniejszej skali działania stosują te funkcje w mniejszym stopniu. Najczęściej stosowaną funkcją jest dobór pracowników oraz system nagród i kar, a najrzadziej – planowanie zatrudnienia. Należy jednak zauważyć, że funkcje zarządzania personelem często nie są realizowane poprzez sformalizowane procedury, ale

modyfikowane w zależności od potrzeb i upodobań właściciela. Z reguły cechują się też prostotą i brakiem skomplikowania. Minimalizacja stosowanych funkcji zarządzania personelem małych firm rodzinnych wymuszona jest przez brak czasu, wiedzy oraz ograniczone środki.

Tworzenie i doskonalenie sprawnego systemu zarządzania personelem nie należy do łatwych zadań. Warto jednak wskazać, iż ten system to jeden z najważniejszych elementów decydujących o skuteczności pracy w danym przedsiębiorstwie. Współczesne małe firmy (w tym także rodzinne) często wykorzystują przestarzałe narzędzia zarządzania personelem, np. w zakresie motywowania, nieumiejętnie łącząc je z wynikami pracy. Z tymi czynnikami często związane jest niezadowolenie pracowników powodujące zakłócenie atmosfery i relacji między pracownikami oraz wpływające na niższe wyniki pracy.

Rozważając specyfikę zarządzania personelem w małych firmach rodzinnych, należy zwrócić uwagę na liczbę zatrudnionych pracowników oraz środki, jakie przedsiębiorstwo może przeznaczyć na realizację tej polityki. Nie muszą być wdrażane na siłę procedury zarządzania personelem uznawane za przejaw wysokiej jakości zarządzania zasobami ludzkimi (często zresztą nie ma nawet takiej możliwości ze względu na brak obiektywnych warunków do przeprowadzenia tego procesu). Jednak zwłaszcza wtedy, gdy firma chce przejść od małej do większej skali działania (czyli się rozwijać), proces zarządzania personelem, ze szczególnym uwzględnieniem rozwoju pracowników jest szczególnie istotny i warto poświęcić mu więcej uwagi. Trafny dobór instrumentów, niekoniecznie skomplikowanych, ale za to dopasowanych do rodzaju wykonywanych zadań i systemów wartości pracowników w konsekwencji może zdecydować o sukcesie na rynku.

Praca we współczesnych przedsiębiorstwach wymaga nieustannego uczenia się i rozwoju, ponieważ zdobyte przez pracowników kompetencje nie zanikają tylko wtedy, gdy są ciągle doskonalone i rozwijane. Takie podejście coraz częściej obserwuje się w zarządzaniu personelem małych firm, wśród których dominują firmy rodzinne.

Podsumowując, warto wskazać, iż małe firmy (także rodzinne) powinny zwrócić większą uwagę na to, by stosowane już narzędzia uporządkować i połączyć w jedną logiczną całość, co w rezultacie może przełożyć się na efektywne zarządzanie personelem w obszarach funkcji, tj. doboru pracowników, oceniania, motywowania oraz rozwoju i doskonalenia pracowników. Taka procedura może skutkować wzrostem efektywności firmy, a w dalszej perspektywie jej rozwojem.

Bibliografia

Astrachan J.H., Klein S.B., Smyrniotis K.X. (2002), *The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem*, „Family Business Review”, vol. XV, nr. 1, March 2002 © Family Firm Institute, Inc.

Donelley R. (1964), *The family business*, „Harvard Business Review”, t. 42, nr. 4.

Dzieńdziora J. (2010), *Wybrane aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w świetle badań ankietowych MSP* [w:] J. Kramer, J. Dzieńdziora (red.), *Nowe trendy w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała.

Fleming Q. (2006), *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*, Wyd. Helion, Gliwice.

Hollander B.S., Elman N.S. (1988), *Family-owned business: An emerging field of inquiry*, „Family Business Review”, t. 1, nr. 2.

Jeżak J. (2003), *Rada nadzorcza jako współautor sukcesu* [w:] *Sukces w zarządzaniu. Uwarunkowania kadrowo-organizacyjne* (red.), T. Listwan, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 969, Wrocław.

Kamińska B. (2013), *Specyfika zarządzania personelem w przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie” 2013, nr 2.

Oleksyn T. (2014), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.

Sidor-Rządkowska M. (2004), *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Sipa M. (2012), *Specificity of Innovation Sources in Micro and Small Enterprises* [in:] S. Hittmár (ed.), „Theory of Management 6”. The selected problems for the development support of management knowledge base, University of Zilina, Zilina.

Sipa M., Smolarek M. (2015), *Perception of the Process of Succession by Employees of Polish Family Businesses* [in:] Central European Conference in Finance and Economics (CEFE2015), Technical University of Košice.

Smolarek M., Sipa M. (2015), *Wybrane aspekty strategii firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XVI, z. 7, cz. I, *Firmy rodzinne – doświadczenia i perspektywy zarządzania* (red.), A. Marjański, M.R. Contreras Loera, Łódź.

Małgorzata Smolarek, Joanna Dzieńdziora

Strużyna J. (2002), *Doskonalenie jakości zarządzania zasobami ludzkimi w małych firmach*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice.

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

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

Wach K. (2015), *Środowisku biznesu rodzinnego jako stymulanta intencji przedsiębiorczych młodzieży akademickiej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, zeszyt 7.

Źródła internetowe:

Lewiatan (2009), Firmy rodzinne wytwarzają ponad 18 proc. PKB, http://konfederacja-lewiatan.pl/aktualnosci/2015/1/firmy_rodzinne_wytwarzaja_ponad_18_proc_pkb, dostęp: 12.02.2016r.

Cecilia García Muñoz Aparicio*

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Olga Beatriz Sánchez Rosado**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

María del Carmen Navarrete Torres***

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

La Gestión Del Talento En Una Microempresa De Servicios

Talent Management in a Small Business Services

Abstract: Today, talent management in every company is one of the challenges in dynamic environments is a factor of production, so the creation and transfer of knowledge become priorities in organizations, which according to its growth professional, modernize how to manage companies. A competency is enabling collaborative learning success. The objective was to determine the importance of talent management in the microenterprise Nail Store. A qualitative methodology was used in the construction or generate a theory from a series of propositions extracted from a theoretical body that will serve as a starting point the researcher, for which a theoretical sample is formed by one or necessary more cases [Martínez 2006]. Also, in this study the description and analysis of a small business in relation to talent management with a documentary analysis is presented. The data collection techniques were semi-structured interview and observation. The results and conclusion show us that the importance of talent management in Nail Store is performed as follows:

* flamingos1999@hotmail.com

** betytab@hotmail.com

*** mallynav@yahoo.com.mx

1. The staff is training continuously, learning techniques, increasing their knowledge collaboratively so the business is successful.
2. Talent management includes the concept of business training in accordance with the reality of the competitive environment, demonstrating that Nail Store presents innovative capacity and human talent.
3. Nail Store distributes exclusively brand products Organic Nails in the state of Tabasco and Chiapas Palenque, Mexico, constituting a competitive advantage in the market.

Key-words: knowledge, talent, MSMEs

Introducción

La gestión del talento humano en las empresas familiares es exigente, retardadora y necesita mucha sensibilidad y agudeza. Algunas empresas que carecen de un departamento de Recursos Humanos, necesitan un plan de formación tanto para empleados como para miembros de la familia propietaria [Rosero 2012].

Cabrales [2009] afirma que si el gerente o dueño de una empresa no se interesa por conocer los intereses y expectativas de su equipo de trabajo, no podrá gestionar sus talentos y afinar los intereses estratégicos de la organización con los de cada uno de los trabajadores.

Desarrollo del Tema

El conocimiento de acuerdo con Martínez y Ríos [2006], es considerado cosmovisión, o concepción del ser, asumiéndolo como el principio y presupuesto de todas las cosas. La esencia de esta concepción antepone la percepción al saber y se fundamenta en la identificación del objeto de conocimiento dentro de una categoría, se percibe como alguna cosa un ser y este ser se antepone a las cosas que la lógica del lenguaje llama especie, género o categorías.

En las teorías económicas se medita el conocimiento, implícito o explícito como un factor importante en los fenómenos económicos: el conocimiento explícito se expresa en palabras y números, es fácilmente comunicable y compartido en forma de datos, fórmulas científicas procedimientos codificados o principios universales; mientras que el conocimiento tácito o implícito no es visible y expresable fácilmente, es altamente personal, difícil de formalizar y de comunicar o compartir con otros [Nonakay Takeuchi, 1999].

El desarrollo de la economía se fundamenta en el Conocimiento y el Aprendizaje, constituyen un sistema en el cual el motor de creación de valor y/o beneficios es

el conocimiento y la capacidad para construirlo por medio del aprendizaje, debido a que el conocimiento se reconoce como factor clave en la sociedad, sí se encuentra disponible funciona como conocimiento existente, con significados clave en el nuevo paradigma: „la capacidad para generar conocimiento sobre su realidad y entorno“, y „la capacidad de utilizar dicho conocimiento en un proceso permanente de construcción de la sociedad, a través del desarrollo, transformación permanente y consolidación de sus principales instituciones sociales“ [Peluffo y Catalán 2002, p.10].

La Gestión de conocimiento es un conjunto de conocimientos e información acumulada, que se analiza a través de la experiencia, aprendizaje, destreza y habilidad, sus fuentes son: capacitación, recursos, procesos, talento humano, y su función principal es la traducción del conocimiento en acción y resultados, cuyo objetivo es incrementar las oportunidades de negocios, la comunicación, el liderazgo y el rendimiento. Existen otros objetivos de la gestión del conocimiento tales como: incrementar las oportunidades de negocio, aumentar la comunicación, competitividad presente y futura, elevar el liderazgo de las empresas en su mercado e incrementar el rendimiento [Nieves y León 2001].

Es importante mencionar que las universidades son responsables de la gestión del talento porque difunden y divulgan el conocimiento a través de herramientas tales como: bibliotecas digitales, bases de datos, intranets, facebook, etc. El objetivo de la gestión del talento es obtener el máximo rendimiento en una organización a través del conocimiento, capacidades y habilidades.

Bustos [2013] maneja que la sociedad debe enfrentar al conocimiento con conocimiento y esto trae como consecuencia la sociedad del conocimiento, ya que la forma en que se adquiere el conocimiento ha evolucionado muy rápido, y se enfrenta a un entorno cambiante, por ello debe capacitar a la fuerza de trabajo, orientar los procesos con una visión clara del trabajo en equipo y del aprendizaje organizacional.

Toffler, de acuerdo con Nonaka, y Takeuchi [1999], sostienen al igual que Druker [1993] que el conocimiento es la fuente de poder de la más alta calidad, además de que se considera la clave para el cambio en el que se dará en el poder; es el sustituto de muchos recursos, y el futuro le pertenecerá a las personas que posean el conocimiento. En la sociedad basada en el conocimiento de acuerdo con Druker, un trabajador con conocimiento, es el activo de la empresa más rentable.

De acuerdo con Israel [2009] existen tres estrategias o modelos de gestión que actualmente prevalecen por su significado histórico y contextual en el ámbito de las organizaciones: la gestión del talento humano, del conocimiento y la gestión por

competencias; señala que estos modelos de gestión están relacionados e integrados entre sí y constituyen una unidad; se debe considerar la dificultad de su implementación de manera rigurosa, sistemática y científica.

Gestión del talento

En el mundo laboral de hoy, el Talento Humano es una variable indispensable para las organizaciones con la finalidad de maximizar sus rendimientos. Con el crecimiento del recurso humano tanto espiritual como intelectual, se debe tomar consciencia de la particularidad de cada trabajador: competencias, habilidades y carencia de conocimiento, para desarrollarlas, potenciarlas y atender necesidades [Cabralés 2009].

Mejía-Giraldo, Bravo-Castillo, y Montoya-Serrano [2013], indican que la época actual se conoce también como la era del talento, donde el capital y la tecnología, no son suficientes para que una organización se mantenga vigente y sobreviva en un entorno globalizado, sino que es indispensable poseer capacidad de innovación y talento humano. Esta situación involucra enfrentar el concepto de formación empresarial desde una perspectiva acorde con la realidad del entorno competitivo, pero sin olvidar el proceso evolutivo que ha conducido al paradigma de las organizaciones de aprendizaje.

La gestión del talento de acuerdo con la Asociación Española para la Calidad (AEC) [2016], debe atender varias fases: reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, desarrollo de personal y retención del talento.

Jaramillo [2005] manifiesta que la gestión del talento: es un conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, empieza por el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, agregando valor a la empresa.

Los recursos humanos constituyen una ventaja competitiva para la organización y por ende, la inversión en procesos de selección, formación, compensación, evaluación han crecido en los últimos años y con frecuencia se atribuye a la pequeña y mediana empresa una cierta actitud de rechazo hacia nuevas metodologías y sistemas de gestión de recursos humanos; instrumentos que han mostrado ser eficientes en las grandes organizaciones como respuesta a las actuales exigencias del entorno sociocultural, tecnológico y económico.

Nail Store

La propietaria de Nail Store, originaria del estado de Chihuahua, llega a la ciudad de Villahermosa, Tabasco con el plan de crecer financieramente realizando el trabajo que le gustaba hacer: la aplicación de uñas de acrílico. En enero del 2008, apertura su primer local de aplicación, ese mismo año cambia su ubicación a una plaza comercial llamada „Plaza de la tecnología”, ubicada en el centro de la ciudad. Poco tiempo después decide trabajar la aplicación de las uñas, únicamente con los productos de la empresa Organic Nails y por su gran esfuerzo y dedicación llega a ser sub-distribuidora de la marca. Posteriormente cierra el local y se traslada a un municipio llamado Cárdenas donde continua con la distribución exclusiva de esta empresa; sin embargo al ver que era buena vendedora, regresa y abre de nuevo su local llamado Nail Store, salón de manicura y pedicura, ubicado en el centro Villahermosa. En su empresa contrató a cinco empleados fijos y en ocasiones hasta 12, además de dedicarse a la venta de productos y talleres, logra tener otras distribuidoras en varios municipios y brinda atención a diversas estéticas, siendo ella la única distribuidora a nivel estatal de la marca Organic Nails.

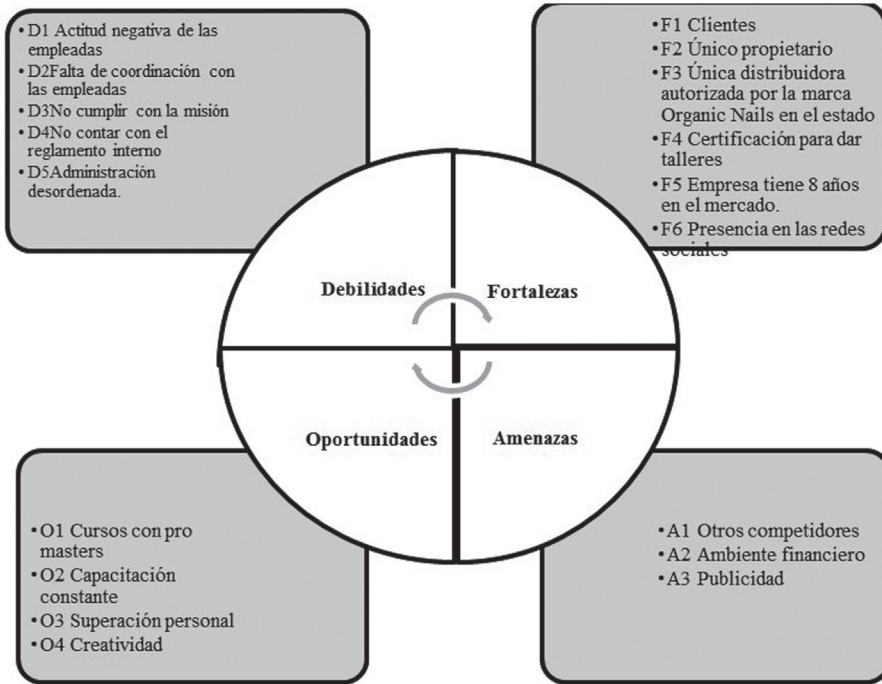
En el año 2013 abre un nuevo local en la Plaza La Fuente donde únicamente se imparten talleres denominados „Artistas Promasters” que venden productos al público en general o a estéticas. Los sub-distribuidores se encuentran en 5 municipios de Tabasco: Comalcalco, Teapa, Cunduacán, Cárdenas, Balancán y Palenque (Chiapas), con una persona en cada distribuidora.

Nail Store es una empresa con ocho años en el mercado, su misión es ofrecer día a día a todos sus clientes y al gremio de salones belleza: técnicas con una amplia gama de productos y servicios innovadores y de excelente calidad, con la visión de posicionarse en el mercado estatal como líder en capacitación y venta de productos Organic Nails.

Se observó durante la investigación que la empresa presenta problemas tales como: la nula publicidad y un mal manejo administrativo, entre otros aspectos la dueña y administradora no tiene definidas sus actividades, puesto que además de encargarse del manejo de las empleadas, también organiza el inventario de productos. No obstante que se auxilia de una contadora para todas las actividades, manifiesta un mal manejo financiero dado que en ocasiones sus percepciones son escasas.

Con los datos obtenidos en Nail Store, se realizó un análisis FODA, el cual se presenta a continuación en la figura 1.

Figura 1. Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia con base en observaciones y entrevistas.

Se propusieron las siguientes estrategias de acuerdo con el Análisis FODA de la figura 1.

La distribución de Organic Nails cuenta con una amplia gama de productos y servicios, innovadores; esta marca brinda capacitación constante a Nail Store y vende productos a los clientes que así lo requieren, para consumo propio o para las estéticas establecidas en la localidad.

El negocio se dirige al segmento de mujeres de todo tipo de edades. Cabe mencionar que la marca Organic Nails, no tiene competidores y que es única a nivel estatal, por lo que Nail Store debe cuidar su prestigio y distribución de los productos. Una fortaleza importante es que Nail Store cuenta con certificación autorizada para impartir talleres como Artistas Promasters, lo cual ayuda a que se incrementen sus ventas. Es relevante tomar en cuenta a la competencia, debido a que el giro de las estéticas es muy competido, por lo cual es necesario implementar nuevas estrategias para lograr ventajas reales sobre otros salones de belleza (Ver tabla 2).

Tabla 1. Estrategias para el análisis FODA

Debilidades con Oportunidades	Debilidades con Fortalezas	Oportunidades con Amenazas	Amenazas con Fortalezas
D1,O1 Cursos de motivación a las empleadas	D1, F1 Motivación a las empleadas para mejorar la actitud con los clientes.	O1, A1 Realizar un estudio de mercado sobre sus competidores principales en cuanto a la elaboración de cursos pro master	A1, F1 Ofrecer a los clientes precios especiales, para que sigan siendo leales.
D2,O2 Capacitación constante	D2, F2 Curso de Administración para empleadas y propietaria.	O2, A2 Continuar con la inversión de capacitación a pesar la situación financiera en el Estado.	A2, F3 Al ser el único distribuidor de Organic Nails, debe de tener sus finanzas sanas.
D3,O2 Cursos de capacitación y concientización	D3, F2 La propietaria deberá hacer hincapié en el cumplimiento de la misión.	O3, A1 Continuar con la capacitación debido a la competencia.	A3, F6 Continuar con la presencia en las redes sociales y tratar de tener un web para su publicidad.
D4, O4 Elaboración de un manual.	D4, F3 Es necesario realizar un reglamento debido que también cuentan con la distribución de productos de renombre.	O4, A3 Invertir en más publicidad como la creación de un web, promociones, volanteo, etc.	A1, F3 La distribución que maneja no tiene competidores.
D5, O3 Capacitación a la propietaria.	D5, F4 La empresa debe de contar con estrategias administrativas, debido a que cuenta con una certificación para dar talleres.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Relación de los principales salones de belleza en la Ciudad de Villahermosa, Tabasco

Salón de belleza	Dirección	Servicios
Xareni	301-4, Paseo Villahermosa tel. 01 993 351 6608	Salón de belleza con todos los servicios. Redes sociales
Estilistas Tere Juárez	Circuito Deportivo 101. Tel. 01 993 351 5583	Salón de belleza con todos los servicios Redes sociales
Maricruz	Av General Augusto Cesar Sandino 729. Tel. 01 993 315 5403	Salón de belleza con todos los servicios Redes sociales
Mandos Peluqueros	Calle Quintin Arauz, Lote 13, Tel.01 993 315 7166 (2 Sucursales)	Salón de belleza con todos los servicios. Redes sociales
Rafa Velasco Stilista	29A, Perif. Carlos Pellicer Cámara 129, tel. 01 993 253 5353 (2 sucursales)	Salón de belleza con todos los servicios. Redes sociales
Salon De Belleza King	Prolongación de Zaragoza 1107. Tel.01 993 312 0874	Salón de belleza con todos los servicios. Redes sociales

Cecilia García Muñoz Aparicio, Olga Beatriz Sánchez Rosado, María del Carmen Navarrete Torres

Lauradalay	501-A, Calle Cuatro tel. 01 993 177 8840	Salón de belleza con todos los servicios. Redes sociales
CORPOBELO	Juan Estrada Torre . 01 993 315 5664	Spa y salón de belleza con todos los servicios. Redes sociales
Instituto de Belleza y Cosmetología	Privada de Tlaxcala 101. Tel. 01 993 312 2462	Salón de belleza con todos los servicios. Redes sociales
Chaly Peluquerías	Local 4, Av Profesor Ramón Mendoza Herrera. Tel. 01 993 357 5115 (6 sucursales)	Salón de belleza con todos los servicios. Redes sociales
Carmen Express	Cristóbal Colón 105. Tel. 01 993 312 1536	Salón de belleza con todos los servicios. Redes sociales
Salón Vanity	Calle Melchor Ocampo 302. Tel. 01 993 153 2935	Salón de belleza con todos los servicios. Redes sociales
Deyi & Robert	Local 4, Plutarco Elías Calles 321. Tel. 01 993 352 4583	Peluquería
Mandos Peluqueros Y Asesores, S.C.	Paseo Tabasco 1405. Tel. 01 933 316 2600	Salón de belleza con todos los servicios. Redes sociales
Belísima	#101 Locales 16 y 17, Juan Estrada Torre. Tel. 01 993 269 1184	Salón de belleza con todos los servicios. Web.
Miriam ESTILISTA	Av Paseo Tabasco 701. Tel. 01 993 315 0010	Salón de belleza con todos los servicios. Redes sociales
Rubén Salón Hair Desing	Local 1, Boulevard Adolfo Ruiz Cortines 1208. Tel. 01 993 316 4130	Salón de belleza con todos los servicios. Redes sociales
Estética Max	Juan Estrada Torre 101. Tel. 01 993 313 9351 (6 sucursales)	Salón de belleza con todos los servicios. Web
Belinda Style	Planta Baja Local 1, Av Samarkanda 116. Tel. 01 993 132 3437	Salón de belleza con todos los servicios. Redes sociales
Lulú Estilistas Profesionales	Pages Llergo 150. Tel. 01 993 317 7839	Salón de belleza con todos los servicios. Redes sociales
Imy	Av Paseo de la Sierra 152 01 993 266 0954	Salón de belleza con todos los servicios. Redes sociales
Instituto de Belleza Estilo's de Hair Traiding Center	Manuel Antonio Romero 107. Tel. 01 993 351 0940	Salón de belleza con todos los servicios. Redes sociales
Briceño	Av Profesor Ramón Mendoza Herrera 102. Tel. 01 993 316 0907	Salón de belleza con todos los servicios. Redes sociales
Alejandro Torres Salón y Barbería	Los rios 224 esquina usumacinta arriba de la clinica de la mujer 01 993 230 9071	Salón de belleza y barbería. Redes sociales
Nail Store	Calle Aldama 514, Zona Luz (2 sucursales). Redes sociales	Salón de belleza con manicura y pedicura, así como la distribución del Organic Nails.

Fuente: Elaboración propia.

Importancia en las empresas

Una empresa familiar según el Ministerio de Industria, Turismo y Gobierno (2008) de España, contribuye a la estabilidad del empleo, es una de sus principales característi-

cas, debido a que las relaciones laborales adquieren matices de continuidad, afecto y confianza, independientes del tamaño de la empresa.

Pérez [2006] afirma que las empresas utilizan programas de capacitación para el recurso humano enfocándose hacia las necesidades organizacionales, dejando de lado las necesidades de los individuos que las conforman, planteando la posibilidad de hacer programas que proyecten ambos aspectos y así convertir el proceso de adiestramiento en una herramienta de competitividad para la empresa familiar, siendo el primer factor el recurso humano debido a sus conocimientos, habilidades, actitudes y forma de trabajar. Los factores para lograr la competitividad son: la capacidad directiva para gestionar, de marketing, su clara orientación al mercado y hacia el cliente, la innovación, los recursos tecnológicos, los sistemas de información, la adecuada gestión financiera, valores culturales, estructura organizativa y el Know How [Pérez 2006 citando a Rubio y Aragón 2005 y Donrosoro 2001].

Modelo para la creación de conocimiento de las Pymes

Valencia [2009] propone en sus estudios un modelo GTCD (Generación y Transferencia de Conocimiento para los procesos de Dirección y Gestión Humana) diseñado a partir del direccionamiento estratégico de la organización, donde se enfocan dos factores de éxito: la cultura organizacional y la formación, permitiendo tanto a las PyMES como a las empresas familiares optimizar sus recursos y capacidades disponibles, lo cual se reflejará en el desempeño del trabajador y el fortalecimiento de la cultura organizacional con los principios de su modelo: aprendizaje, coherencia, participación, flexibilidad y mejora sistemática.

En la primera etapa, la alta dirección y el área de talento humano son encargados de impulsar el modelo GTCD, crean condiciones para que se difunda en el interior de la organización, lo que permite la participación de todo el personal; después viene el observatorio TH SIMUL (Observatorio para la Gestión del Talento Humano Sistema de Monitoreo Universidad Libre), el cual permite el análisis de la información obtenida en los procesos de dirección y gestión humana, y del conocimiento.

En los procesos de dirección y gestión humana, es prioritario que la gestión del recurso humano sea eficiente, y se maneje como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna; se continua con el proceso de transferencia y generación del conocimiento en los que se estudian los procesos de adquisición de conocimiento externo y creación del mismo en las organizaciones,

poniendo en acción los conocimientos poseídos por las personas [Pérez 2009 citando a Bueno 2002].

Otros autores como Acosta, Pérez, y Hernández [2009] encontraron los siguientes hallazgos en la investigación de 60 empresas constructoras pymes en relación al talento humano: las empresas son conscientes de la importancia de la capacitación y actualización de cada uno de los integrantes de la empresa, se ocupan por tener personal calificado y capacitado y han trabajado para mantener a sus empleados motivados y con disposición para trabajar en equipo.

Discusión

Si a la empresa Nail Store se le aplicara el modelo de GTCD de Valencia [2009] llevaría a la empresa hacia la optimización de sus recursos y capacidades disponibles, una mejor administración, un mejor desempeño del trabajador y su presencia competitiva. Acosta, Pérez, y Hernández [2009] señalan la importancia del entrenamiento gerencial, que desarrolla las potencialidades gerenciales del personal directivo; el cual se transmite de generación en generación con la finalidad de garantizar el seguimiento de la filosofía de gestión; este modelo es útil y garantiza una gestión del talento y que la empresa prolongue su presencia en el mercado, mejora la actitud de los empleados y su falta de coordinación en el trabajo.

Nail Store a pesar de que toma en cuenta la capacitación para el personal, no presenta una buena administración, se recomienda que la propietaria tome cursos adicionales de administración.

Conclusiones

Actualmente en la era de la información donde el conocimiento, la tecnología, la innovación y creatividad son condiciones necesarias para la competitividad empresarial, se hace indispensable la capacitación en las organizaciones, y la mayoría de mipymes no invierten en ella, siendo uno de los procesos más descuidados de la gestión humana, por lo cual muchas empresas desconocen las características demográficas de sus empleados, aspectos relacionados con la edad, estado civil, formación académica y experiencia; en muchas ocasiones contratan a los empleados y se olvidan de darles capacitación o asignarles actividades de acuerdo a un manual; otro factor es el tamaño y la condición financiera.

La gestión del talento humano es importante y su impacto se nota en las capacidades, talento y habilidades de los trabajadores, si la empresa cuenta con un adecuado departamento de Recursos Humanos, donde se capacite a los empleados para que tengan un mejor desempeño, irá generándole más valor.

El caso de Nail Store, es una excepción debido al giro del negocio, ya que es una empresa de servicios estéticos, que se dedica a la manicura y pedicura así como a la distribución de productos, y se afirma que en esta micro empresa si realiza la gestión del talento, su personal se capacita continuamente, pero también cabe mencionar que necesita capacitación de tipo administrativa, carece de manuales y reglamentos lo cual repercute en la misma y aunque tiene una permanencia de ocho años en el mercado, es necesario que cuide la distribución de Organic Nails, lo cual representa una ventaja sobre la competencia, además de s presencia en varios municipios del Estado de Tabasco. Sin duda realizar una definición de las actividades es de gran ayuda para que la empresa se organice y de esta manera aumente sus resultados económicos a corto plazo.

Referencias Bibliográficas

Acosta I., Pérez M.E., Hernández, J. (2009), *Las Pymes en el desarrollo de la Economía Social. Factores de éxito Subsector contratista del Municipio lagunillas del estado Zulia*, „Negotium, Revista Electrónica Ciencias Gerenciales”, c.12 n.4.

Asociación Española para la Calidad (AEC) (2016), *La Gestión del Talento. Centro Nacional de Información en la Calidad*. [On line], http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=32c4e030-43eb-4856-970b-a34d96d686b3&groupId=10128 , fecha de consulta: 20 de febrero de 2016.

Bustos E. (2013), *La Tercera Ola de Alvin Toffler*. [on line], <http://www.slideshare.net/maikfairlife/la-tercera-ola-alvin-toffler-resumido> fecha de consulta: 19 de febrero de 2016.

Cabrales O. (2009), *La gerencia del talento humano bajo la perspectiva de la condición humana*, „Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión”.

Jaramillo O.L. (2005), *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expo pyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos*, „Pensamiento & Gestión”.

Israel J. (2009), *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones Gestión del talento, gestión del conocimiento y Gestión por competencias* [on line], gconocimiento-y-talento.blogspot.mx/2009/04/los-modelos-actuales-de-gestion-en-las.html. Fecha de consulta: 23 de enero del 2016.

Martínez A., Ríos F. (2006), *Los Conceptos de Conocimiento, Epistemología y Paradigma, como Base Diferencial en la Orientación Metodológica del Trabajo de Grado*. „Cinta de Moebio”, 25.

Martínez P.C. (2006), *El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica*, „Pensamiento & Gestión”, 20.

Mejía-Giraldo A., Bravo-Castillo M., Montoya-Serrano A. (2013), *El factor del talento humano en las organizaciones*, „Ing. Ind.”, 34(1).

Ministerio de Industria, Turismo y Gobierno (2008), *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*, Gobierno de España.

Nieves Y., León M. (2001), *La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones*, „Acimed”, 9(2).

Nonaka I., Takeuchi H. (1999), *La Organización creadora del conocimiento*, Ed. Oxford, México, D.F.

Peluffo M.B., Catalán E. (2002), *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Publicación de las Naciones Unidas*, Naciones Unidas, Santiago de Chile.

Pérez D.C. (2006), *El Adiestramiento del Recurso Humano, herramienta de competitividad en la PYME*, „Multiciencias”, 6(2).

Rosero F. (2012), *¿Cómo manejar el Talento Humano en Empresas Familiares?* [on line], prezi.com/wmzg4jkrxtol/como-manejar-el-talento-humano-en-empresas-familiares/. Fecha de consulta: 26 de febrero de 2016.

Valencia M. (2009), *Modelo para la creación del conocimiento para Pymes*, „Entramado”, 5 (2).



Małgorzata Grześków-Gorgosz*

Uniwersytet Jagielloński

Zdolność utrzymania kluczowych pracowników wyzwaniem polskich firm rodzinnych

The Capacity for Keeping Key Employees as a Challenge for Polish Family Businesses

Abstract: The article attempts to present the concept of employee loyalty and its relationships with the concepts of commitment, job satisfaction and identification with an organization, based on the example of a specificity of family businesses. It was assumed that family businesses, despite their uniqueness, are faced with a current challenge, similar for any subject operating in the economy, which is how to keep key employees.

Key-words: employee loyalty, organizational commitment, job satisfaction, identity

Wprowadzenie

*Ze swoją firmą szedłem po omacku, nadrabiałem pasję, zaangażowaniem,
ciągle była to metoda prób i błędów, czy wyjdzie, czy nie.*

Bernard Rożek

Rożek Brokers Group

Zaledwie 30% firm rodzinnych w Polsce uważa lojalność i przywiązanie ich pracowników za swój atut [KPMG 2014, s. 2]. Równocześnie w praktyce zarządzania coraz częściej stosuje się model zarządzania zasobami ludzkimi, tak zwany „kurs na przywiązanie do organizacji”, czyli zdobywanie „serc i umysłów” pracowników, któremu firmom

* malgorzata.grzeskow@uj.edu.pl

rodzinnym trudno jest się przeciwstawić. Pracownicy mają się identyfikować z organizacją, „dawać z siebie więcej i pozostawać w niej, odpłacając się w ten sposób za inwestycje poczynione w ich szkolenia i rozwój” [Armstrong 2010, s. 227], bez względu na to, w jakiej organizacji działają. W sytuacji, gdy coraz więcej firm staje do rozgrywki o pozyskiwanie i utrzymywanie najlepszych pracowników, a korporacje porzucają wizerunek „odpersonalizowanych molochów” (kreując się na podmioty przyjazne, dynamiczne, realizujące indywidualne pasje swoich pracowników¹), biznesy rodzinne tracą wyróżniający je dotychczas charakter firm dbających o więzi z pracownikami, łączących własność i zarządzanie z wartościami i więziami rodzinną [Iskierka-Kasperek 2014, s. 62]. W obliczu coraz to nowszych koncepcji wpływania na zachowania i postawy pracowników oraz coraz częściej zadawanego pytania „dlaczego pracownicy odchodzą?” firmy rodzinne powinny postawić sobie pytanie „dlaczego pracownicy z nami zostają?”, i wskazać tym samym czynniki sukcesu w budowaniu lojalności, zaangażowania i identyfikacji z firmą. Wnioski płynące z ogólnopolskiego badania firm rodzinnych przeprowadzonego na zlecenie PARP wskazują, że oprócz problemów typowych dla sektora MMSP firmy rodzinne stoją przed specyficznymi wyzwaniami, równocześnie jednak mają potencjał, który odpowiednio wykorzystany może stać się źródłem ich przewagi konkurencyjnej na rynku [PARP 2012, s. 11].

Głównym celem artykułu jest wskazanie, co wpływa na niewymuszoną chęć pracownika do pozostania i pracy na rzecz firmy rodzinnej. W opracowaniu zostanie przedstawiona koncepcja lojalności pracowniczej i jej związków z pojęciami zaangażowania, satysfakcji z pracy i identyfikacji z organizacją.

Wyzwania polskich firm rodzinnych

Firma rodzinna według Ł. Sułkowskiego to „podmiot gospodarczy, w którym większość struktury własności oraz funkcja zarządzania całym podmiotem pozostają w rękach jednej rodziny” [Sułkowski 2004, s. 99]. Definicja ta wskazuje na dwa równie ważne aspekty rodzinnych biznesów: (1) wielkość udziałów w firmie oraz

1 Por. „Trzeci rok z rzędu na podium najlepszych doradców podatkowych, w międzyczasie pracuje (pracownik) nad utworem na orkiestrę symfoniczną”

[http://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/careers/articles/students/podatki_pawel_banasik_sciezka_kariery.html].

„O pracy w korporacji krąży wiele stereotypów. Konsultant w Dziale Podatkowym [...] z powodzeniem łączy rozwój zawodowy z treningami footballu amerykańskiego oraz wielką pasją do astrofizyki” [<http://kariera.pwc.pl/czlowiek,1.html>].

(2) zaangażowanie członków rodziny w zarządzanie firmą. Bez spełnienia tych warunków podejmowana inicjatywa gospodarcza byłaby jedynie inwestycją, a nie firmą rodzinną, ponieważ kryteria własności nie opisują dokładnie istoty rodzinnych biznesów. To kryteria własności i zarządzania są według wielu badaczy najodpowiedniejszymi kategoriami klasyfikowania przedsiębiorstw rodzinnych [Marjański 2012, s. 32]. Bez względu na wielkość, kształt czy różnorodne charaktery działalności to właśnie wpływ rodziny jest punktem wspólnym dla firm rodzinnych [Sułkowski 2004, s. 99].

Firmy rodzinne są podstawą polskiej gospodarki. Ich udział (uwzględniając najszerszą definicję przedsiębiorstwa rodzinnego) według ostatniego badania „Barometr firm rodzinnych” został oszacowany na 78%. Stanowią one zatem zdecydowaną większość działających w Polsce podmiotów gospodarczych [KPMG 2014, s. 2]. Firmy rodzinne wnoszą do życia gospodarczego i społecznego innowacyjność, długowieczność, ostrożną politykę finansową, nastawienie na długookresowe efekty działania, stabilność, tradycję kulturową, działanie na rzecz społeczności lokalnej i odporność na kryzysy gospodarcze. Przedstawiciele tych organizacji zgodnie odpowiadają, że ich największym atutem jest umiejętność przyciągania klientów i konsumentów (54%). Na dalszych miejscach zaś wymieniają następujące zalety: obsługę klientów (51%), wyznawane wartości i wzorce postępowania (41%) oraz szybkość i elastyczność przy podejmowaniu decyzji (39%) [KPMG 2014, s. 24].

Trudnościami, z którymi mierzą się polskie firmy rodzinne, są rosnąca konkurencja ze strony innych firm w obszarze pozyskiwania wykwalifikowanych pracowników (55%) oraz rosnące koszty pracy [KPMG 2014, s. 10]. Zwraca to uwagę również na inny problem – w długiej perspektywie stosunkowo niedroga siła robocza nie może być głównym źródłem rozwoju firm rodzinnych. W związku z tym uzasadniona staje się potrzeba podejmowania wysiłków prowadzących do tego, by z trudem pozyskani pracownicy, za których pracę płaci się coraz więcej, nie odchodzili i nie generowali w ten sposób dodatkowych kosztów dla organizacji związanych z rekrutacją i absencją pracowniczą.

W firmach rodzinnych spotykamy trzy grupy osób związanych z organizacją: 1) pracownicy nie będący właścicielami, 2) pracownicy będący właścicielami i 3) właściciele nie będącymi pracownikami [Blikle 2012, s. 40]. Lojalność pracowniczą, jak i inne pokrewne jej pojęcia, należy w przypadku firm rodzinnych rozpatrywać pod kątem tych trzech grup.

Lojalność pracownicza w firmach rodzinnych

Termin „lojalność” w polskiej literaturze z zakresu zarządzania na ogół dotyczy stosunku klientów do marki lub firmy. Pojęcie lojalności pracowniczej najczęściej pojawiało się w badaniach nad współzależnością lojalności klientów i pracowników (lojalni pracownicy budują lojalność klientów). Zagadnienie to jednak występuje również w innych kontekstach i coraz częściej staje się przedmiotem badań naukowych. Ma to związek z aktualnymi trudnościami na rynku pracy związanymi z pozyskiwaniem wykwalifikowanych pracowników. Coraz częściej to pracodawcy zabiegają o pozyskanie kandydata do pracy oraz mierzą się z wyzwaniem jego utrzymania w organizacji.

Pojęcie lojalności jest trudne do zdefiniowania przede wszystkim ze względu na rozbieżności w opisywaniu przez badaczy różnych aspektów natury ludzkiej – postaw i zachowań oraz ich wzajemnej relacji [Escher 2007, s. 58]. Według J. Bloemera i G. Odekerken-Schroedera: „Mówiąc o lojalności pracowniczej należy rozróżnić lojalność jako postawę (*attitudinal loyalty*) oraz zachowanie (*behavioural loyalty*)”. Postawa lojalności w tym ujęciu utożsamiana jest z zaangażowaniem (afektywnym, normatywnym i kalkulatywnym), a lojalność jako zachowanie przejawia się w wyrażaniu pozytywnych opinii o firmie, zamiarze pozostania w organizacji, małej wrażliwości na oferty finansowe innych firm oraz sygnalizowaniu problemów w organizacji [Za: Świątek-Barylska 2013, s. 20].

W innym ujęciu, nie odwołującym się wprost do zaangażowania organizacyjnego, postawa lojalności opisywana jest jako emocjonalne ustosunkowanie się pracownika do własnej organizacji, które może manifestować się w przekonaniu (bądź braku przekonania) o większej atrakcyjności tej organizacji (pod względem istotnych dla pracownika kryteriów) w porównaniu z innymi organizacjami znanymi pracownikowi oraz gotowości (lub jej braku) do nawiązania i utrzymywania trwałego kontaktu z tą organizacją [Escher 2007, 62]. Jednak rozumienie lojalności wyłącznie jako niepodejmowanie decyzji o odejściu z firmy jest zbyt wąskie.

Badacze analizujący zagadnienia lojalności proponują różnorodne jej typologie. Jedną z nich, autorstwa I. Świątek-Barylskiej, powstała na rodzimym gruncie naukowym, oparta jest na typologii klientów opracowanej przez N. Hill, J. Alexander, C.F. Mrasi, K.N. Kennedy. Autorka wyróżnia następujące typy lojalności pracowniczej [Świątek-Barylska 2013, s. 65]:

Lojalność monopolu – pracownicy „więźniowie” pozostają w organizacji z powodu braku innych możliwości. Lojalność ta może dotyczyć przedstawicieli wszystkich

trzech grup: 1) pracowników niebędących właścicielami, 2) pracowników będących właścicielami i 3) właścicieli nie będących pracownikami, chociaż najrzadziej występować będzie wśród pracowników nie będących właścicielami. Może zaistnieć w przypadku występowania rzadkich, tj. specjalistycznych kwalifikacji (unikalnych), częściej jednak dotyczy innej sytuacji – położenia właściciela, który nigdy wcześniej dla nikogo nie pracował. Organizacja jest więc dla niego pierwszym i jedynym miejscem pracy („monopolem”).

Lojalność normatywna – pracownicy „zakładnicy” pozostają ze względu na presję wywieraną na nich przez inne osoby, których krytyki się obawiają i których przychylności chcą uzyskać. Jest to rodzaj lojalności, którą bardzo łatwo można wypracować wśród dzieci właścicieli firmy rodzinnej. Więzy i zobowiązania rodzinne względem rodziców będących właścicielami sprawiają, że przedstawiciele młodszego pokolenia decydują się pracować na rzecz firmy. Czują się zobowiązani do pomocy rodzicom bądź kultywowania tradycji rodzinnego biznesu, mimo że swoją przyszłość mogliby związać z innym pracodawcą lub mogliby założyć własną działalność o innym profilu.

Lojalność wymuszona – pracownicy „niewolnicy” pozostają w organizacji ze strachu przed konsekwencjami odejścia. Lojalność ta dotyczyć może każdego pracownika, ale również właścicieli niepracujących na rzecz firmy. Konsekwencje, które powstrzymują przed odejściem są różne, jednak w większości wynikają z wewnętrznych przekonań pracownika, np. strachu, że nie posiadają wystarczających umiejętności („nie znajdę lepszej pracy”, „nigdzie indziej sobie nie poradzę”), strachu przed zmianą przyzwyczajeń i sposobu życia, strachu przed odejściem (obawiają się, że nie poradzą sobie poza firmą lub firma nie poradzi sobie bez nich, upadnie; czują się niezastąpieni – dotyczy to zwłaszcza właścicieli będących pracownikami).

Lojalność nagradzana – pracownicy „kupieni” rekompensują sobie brak satysfakcji z pracy i relacji z firmą korzyściami finansowymi i pozafinansowymi. Lojalność ta może występować wśród pracowników-właścicieli, dla których celem jest doprowadzenie firmy do określonej wartości rynkowej i jej sprzedanie. W przypadku pracowników niebędących właścicielami pozostawanie w firmie pomimo niezadowolenia można podsumować stwierdzeniem: „Mogłoby być gorzej, przynajmniej...”.

Lojalność wynikająca z wysokich kosztów zmian – pracownicy „wygodni, przyzwyczajeni” pozostają z przyzwyczajenia i wygody; gotowi są poświęcić satysfakcję na rzecz doraźnych korzyści (np. możliwość wykonywania pracy z domu, dogodny dojazd do miejsca pracy), które wydają się w danym momencie istotniejsze. Wystąpienie tego rodzaju lojalności najbardziej prawdopodobne jest wśród pracowników

nie będących właścicielami firmy, choć może się pojawić również wśród właścicieli-pracowników („mam coraz mniej klientów, ale na etat nie pójdę, za wygodny/a jestem”, „wolę być zależnym od klientów niż od szefa”).

Lojalność bierna – pracownicy „bierni” poprawnie wykonują swoją pracę, ale robią to niejako z przyzwyczajenia, są niechętnie nastawieni do zmian i wyzwań. Pracownicy ci opowiadają się za pozostaniem w firmie, nie poszukują nowych możliwości rozwoju (wszędzie dobrze, gdzie nas nie ma”).

Lojalność z satysfakcji – pracownicy „zadowoleni” decydują się zostać w firmie, ponieważ czerpią z pracy i relacji satysfakcję. Nie dotyczy to właścicieli nie będących pracownikami, ponieważ lojalność ta ma swoje źródło w satysfakcji wynikającej m.in. z zawodowych relacji interpersonalnych, które trudno zbudować nie współpracując, czy nie kontaktując się bezpośrednio z pracownikami.

Lojalność prawdziwa – pracownicy „apostołowie” emocjonalnie związani z firmą, przekonani o wartości pracy w firmie. Jest to najcenniejszy rodzaj lojalności występującej u pracowników-niewłaścicieli. Pod względem zaangażowania, identyfikacji i satysfakcji dorównują pracownikom-właścicielom w najlepszych momentach funkcjonowania firmy.

Jak zauważa J. Jakubowski, niepodważalnymi, mocnymi stronami firm rodzinnych są jej wartości i atmosfera organizacji, w której styl życia rodziny przenika się z kulturą organizacyjną firmy. Stanowi to źródło skutecznego budowania relacji interpersonalnych z pracownikiem, relacji odgrywających we współczesnym biznesie kluczową rolę [Jakubowski 2012, s. 17] i kształtujących prawdziwą lojalność wśród osób związanych z firmą.

Należy zwrócić uwagę, że typologia zaproponowana przez I. Świątek-Barylską odnosi się do różnych aspektów podejmowania lub niepodejmowania decyzji o odejściu lub pozostaniu w firmie, a lojalność pracownicza traktowana jest jako niewymuszona gotowość do dalszej pracy w firmie. Jednak lojalność utożsamiana z wiernością firmie i gotowością do pozostania w organizacji jest nadmiernym uproszczeniem, dlatego przy okazji wyjaśniania pojęcia lojalności pojawiają się bezpośrednio lub pośrednio (poprzez wspólne wskaźniki zachowań lub postawy) pojęcia jej pokrewne, takie jak satysfakcja z pracy, identyfikacja i zaangażowanie. Nie jest możliwe odseparowanie od nich lojalności pracowniczej, gdyż mogłoby to stanowić szkodę dla pełnego rozumienia istoty chęci pozostawania w firmie. W związku z powyższym omawiane pojęcia zostaną w dalszych rozważaniach ukazane właśnie w kontekście lojalności pracowniczej.

Satysfakcja z pracy

Pojęcie satysfakcji z pracy odnosi się do stanu równowagi między potrzebami i oczekiwaniami pracownika wobec pracy a ich zaspokojeniem. Satysfakcja z pracy oznacza pozytywny stosunek pracowników (ich zadowolenie) do powierzonych im obowiązków, do współpracowników oraz środowiska pracy [Lewicka 2010, s. 52]. Źródło zadowolenia tkwi w zaspokajaniu potrzeb związanych z pracą, jednak wśród badaczy nie ma zgody, czy ważniejsza jest satysfakcja ogólna, oceniana na podstawie odpowiedzi na pojedyncze pytanie, czy też należy badać satysfakcję w odniesieniu do poszczególnych aspektów pracy [Czarnota-Bojarska 2010, s. 51]. Kiedy bada się satysfakcję z pracy, najczęściej poddaje się ocenie następujące aspekty: zadowolenie ogólne, zadowolenie z relacji ze współpracownikami i przełożonym (czy pracownikowi odpowiada styl kierowania przełożonego), zakres obowiązków (czy oczekiwania i zadania są jasno określone, czy pracownik ma poczucie przeciążenia pracą), podmiotowość (rozumiana jako poczucie wpływu, możliwość wykazywania inicjatywy, odpowiedzialność za powierzone zadania oraz przekonanie, że można coś zmienić).

Z oceną stopnia satysfakcji związana jest niewymuszona chęć do pozostania w firmie [Czarnota-Bojarska 2010, ss. 59–63], ponieważ zadowolenie z pracy wpływa na poczucie przynależności pracowników i zachowania obywatelskie (*organizational citizenship behavior*) [Czarnota-Bojarska 2010, s. 54].

Przedsiębiorstwa, w których rzeczywistość rodzinna w intensywny sposób spleta się z firmową, mają z jednej strony wielki potencjał (zaangażowanie i wartości wpływające z relacji międzyludzkich), z drugiej jednak muszą poradzić sobie z godzeniem dwóch, kompletnie różnych sposobów funkcjonowania [Jakubowski 2012, s. 21]. Satysfakcja z pracy, jak już wyżej wspomniano, związana jest z realizacją indywidualnych potrzeb pracowników. Osoby zarządzające firmami rodzinnymi stają przed dylematami zarządzania realizującego normy rodzinne i normy przedsiębiorstwa [Za: Marjański 2012, s. 31], co dotyczy takich szczegółowych problemów, jak:

- stwarzanie szans realizacji potrzeb osobom spokrewnionym, zwłaszcza własnym dzieciom vs. zatrudnianie tylko osób odpowiednio wykwalifikowanych;
- zapewnienie wsparcia finansowego odpowiedniego do pojawiających się potrzeb vs. zapewnienie wynagrodzenia odpowiedniego do wkładu pracy pracownika oraz uwarunkowań rynkowych;
- brak różnic pomiędzy rodzeństwem, postrzeganie każdego jako jednostkę, a nie jako średnią (przeciętną) vs. poprzez różnicowanie i identyfiko-

wanie najlepszych, postrzeganie każdego jako przeciętnego, a nie jako jednostkę;

- stwarzanie każdemu możliwości nauki odpowiednio do jego potrzeb vs. stwarzanie możliwości nauki odpowiednio do potrzeb organizacji.

Na stopień zadowolenia pracowników, a tym samym na poziom ich motywacji i zaangażowania w wykonywanie zadań oraz chęć pozostania w organizacji, wpływają między innymi relacje z przełożonym, czytelność reguł gry w organizacjach, dostępność informacji o jej strategii i perspektywach rozwojowych, a także możliwościach rozwoju [Za: Marjański 2012, s. 52]. Dlatego ważne jest obranie i konsekwentne realizowanie przyjętych norm tak, aby pracownicy nie będący właścicielami mogli z satysfakcją realizować powierzone im obowiązki.

Na to, czy pracownicy odchodzą z przedsiębiorstwa, czy pozostają, mają wpływ różne czynniki – zarówno czynniki osobowościowe, jak i związane z aktualnym rynkiem pracy (powody pozostawania w pracy zostały przedstawione w części dotyczącej lojalności). Jednak brak satysfakcji z pracy obok zbyt dużego stresu jest bardzo częstym powodem podejmowania przez pracownika decyzji o odejściu [Steel, Griffith, Hom 2002, ss. 149–162]. Wyniki badań wskazują, że ci pracownicy, którzy mają możliwość wyrażenia braku satysfakcji, są mniej skłonni do odchodzenia z pracy niż ci, którzy takiej możliwości nie mają [Spencer 1986, ss. 346–360]. Frustracja i związane z nią napięcia emocjonalne wywołane niemożnością zaspokojenia jakiejś potrzeby lub osiągnięcia jakiegoś celu prędzej czy później znajdą swoje ujście w zachowaniach pracownika. Zgodnie z powyższym można więc założyć, że firmy rodzinne powinny być otwarte na opinie swoich pracowników (również te krytyczne) oraz umożliwić im w odpowiednich ku temu warunkach wyrażenia swojego niezadowolenia; wydaje się to szczególnie ważne wtedy, gdy na funkcjonowanie formy wpływ mają przenikające się normy rodzinne oraz normy przedsiębiorstwa.

Identyfikacja z firmą

Według T.Jr. Rotondi identyfikacja organizacyjna składa się z trzech wzajemnie ze sobą powiązanych elementów: przekonania o podobieństwie zainteresowań i celów między członkami organizacji, poczucia solidarności i przynależności do organizacji oraz lojalności organizacyjnej [Za: Czarnota-Bojarska 2010, s. 69]. Pracownicy mogą się identyfikować z organizacją, ale również z zespołem pracowniczym, bieżącą działalnością organizacji, strategią działania (cel, misja, wizja) oraz z wartościami organizacyjnymi.

W firmie rodzinnej stwierdzenie „moja” firma ma zupełnie inny wydźwięk niż w pozostałych organizacjach. Gdy właściciel-pracownik nazywa organizację „moją” to żaden z pracowników-niewłaścicieli nie dorówna mu w zakresie identyfikacji z firmą, choć może przewyższać go zaangażowaniem, satysfakcją z pracy czy wykazywać się prawdziwą lojalnością. Z większą łatwością można zaakceptować brak identyfikacji, lojalności czy zaangażowania wśród pracowników-niewłaścicieli w firmie nierodzinnej, stworzonej do zarabiania pieniędzy niż w firmie stworzonej od podstaw własnymi rękoma, gdzie pracownika traktuje się jak nowego członka rodziny:

„Zaczęliśmy ze sobą rozmawiać jako właściciele, jak można ludzi motywować do pracy, jak zrobić, by chcieli się utożsamiać z firmą, patrzeć na nią naszym okiem, podlać kwiaty, wytrzeć do połysku blaty... Wprowadziliśmy obchodzenie imienin i urodzin pracowników, jest tak rodzinnie: kwiaty, kawa, drobny prezent. Teraz chwalimy pracowników świadomie, znając wartość pochwały” [Blikle, Kosewski 2012, s. 56].

Identyfikacja organizacyjna pracowników niezwiązanych rodzinnie nigdy nie dorówna poziomowi identyfikacji członków rodziny (kiedy tożsamość rodzinna przenika tożsamość organizacyjną). Posiadana firma to nie tylko źródło dochodu. W związku z ogromnymi nakładami czasu i pracy zainwestowanymi w stworzenie i rozwój firmy (organizacje często budowane są latami, wymagają wielu poświęceń oraz wyrzeczeń) od pracowników oczekuje się identyfikacji z nią, wręcz podejścia właścicielskiego – dbania o firmę jak o własną. Identyfikacja z firmą wpływa na satysfakcję z pracy oraz na niewymuszoną chęć pozostania w organizacji – im bardziej pracownik identyfikuje się z pracą, tym mniejszą ma chęć jej opuszczenia. Ponadto jak zauważa M. Bugdol: „identyfikacja jest podstawą zaangażowania, samo zaangażowanie przyczynia się do identyfikacji” [Bugdol 2006, s. 179].

Zaangażowanie organizacyjne

Nie istnieje jedna wspólna definicja zaangażowania; może się ono przejawiać jako postawa, zachowanie lub jako wymiana zobowiązań pomiędzy pracownikiem a organizacją. Zaangażowanie jest czymś więcej niż satysfakcją z pracy lub lojalnością wobec niej. W skrócie zaangażowanie można przedstawić jako chęć pracownika do zainwestowania i włożenia wysiłku w sukces pracodawcy, nawet jeśli jest to związane z pozaformalnymi obowiązkami [Juchnowicz 2012, s. 97]. M. Juchnowicz wskazuje na trzy, równocześnie występujące charakterystyczne cechy zaangażowanego pracownika [Juchnowicz 2012, s. 7]:

1. identyfikacja z celami i wartościami firmy,
2. pragnienie przynależności do organizacji,
3. podejmowanie działań wykraczających poza standardy.

Pracownik może być zaangażowany w firmę (zaangażowanie organizacyjne), w pracę (wykonywanie codziennych zadań na wysokim poziomie, identyfikowanie się z tym, czym się pracownik zajmuje) lub w relacje (identyfikacja z przełożonymi i współpracownikami). Zaangażowania te powinny się uzupełniać i wzajemnie wzmacniać [Juchnowicz 2012, s. 35].

Zaangażowanie organizacyjne to indywidualne przywiązanie pracownika do organizacji i identyfikacja z nią. Składa się z zaangażowania afektywnego, zaangażowania trwania oraz z zaangażowania normatywnego [Allen, Meyer 1996, s. 49]. Zaangażowanie afektywne jest emocjonalnym przywiązaniem pracownika do organizacji, odzwierciedla w jakim stopniu jednostka chce być w organizacji, „w mojej organizacji czuję się jak członek rodziny”. Jest to preferowany przez właścicieli firm rodzinnych rodzaj zaangażowania. Jak zauważyli A. J. Blikle i M. Kosewski przed firmami rodzinnymi staje wyzwanie: „co zrobić, aby ludzie w firmie pracowali nie jak najemnicy, lecz jak wolontariusze, którzy wykonują zadania, bo chcą, nie licząc poświęconego im czasu i nie oczekując za to żadnej nagrody z zewnątrz, bo kierują nimi motywy wewnętrzne?” [A. J. Blikle, M. Kosewski 2012, s. 47]. Aby firma rodzinna mogła wykształcić w jej pracowniku nie będącym właścicielem zaangażowanie afektywne, niezbędne są odpowiednie predyspozycje osobowościowe pracownika takie, jak [Kostera 2008, s. 473-492]:

- potrzeba przynależności,
- autonomia,
- kierowanie się potrzebami wyższego rzędu,
- osobista etyka pracy,
- wewnętrznie umiejscowione korzyści,
- ekstrawersja,
- sumienność.

Oprócz indywidualnych cech pracowników na zaangażowanie afektywne wpływają również warunki pracy, takie jak: praca oferująca wyzwania, możliwość wykorzystywania różnorodnych umiejętności, udział w procesie podejmowania decyzji, poczucie bycia sprawiedliwie traktowanym przez przełożonych [Kostera 2008, ss. 473-492]. Wymienione warunki pracy można stworzyć w firmie rodzinnej, zwłaszcza w mikro- i małych przedsiębiorstwach, w których zakresy obowiązków nie są zbior-

rem wypunktowanych zadań i odpowiedzialności, a raczej wynikają z aktualnych potrzeb organizacji i osobistych predyspozycji oraz wewnętrznej motywacji do wykonywania zadań; kierowanie przeniema z byciem ze sobą, a decyzje podejmowane są kolektywnie.

Zaangażowanie trwania to potrzeba kontynuowania pracy dla organizacji wynikająca z obawy o koszty i straty związane z odejściem z organizacji lub wynikające z braku innych możliwości zatrudnienia („jest to w tym momencie najlepsza firma dla mnie”) [Allen, Meyer 1996, s. 49]. Zaangażowania trwania budują: poczucie bezpieczeństwa pracy, premie za staż pracy, wykonywanie roli żywiciela rodziny, dodatkowe bonusy i gratyfikacje, które pracownik traci wraz z odejściem. Zaangażowanie to ulega zredukowaniu w przypadku posiadania przez pracownika kompetencji przydatnych w innej organizacji oraz wtedy, gdy istnieją konkurencyjne względem obecnej organizacji możliwości zatrudnienia, odznaczające się dużą atrakcyjnością [Greenberg 2013, 160]. Pomimo opisanych powyżej niewątpliwych korzyści, organizacja nie może posiadać jedynie pracowników wykazujących zaangażowanie afektywne; dlatego tak ważną jest świadomość istnienia również zaangażowania trwania i umiejętność jego podtrzymywania.

Zaangażowanie normatywne to zaangażowanie uwarunkowane przez normy społeczne, określające poziom oddania na rzecz organizacji („czuję, że powinien pozostać w organizacji”) [Allen, Meyer 1996, s. 49]. Na kształtowanie zaangażowania normatywnego wpływa poczucie konieczności wywiązywania się z zobowiązań wobec innych ludzi, np. przełożonego, współpracowników czy rodziny [Greenberg 2013, 160] (również wobec członków rodziny nie będących właścicielami w przypadku firm rodzinnych). Zaangażowanie normatywne, podobnie jak lojalność normatywna czy lojalność bierna nie są preferowane przez przełożonych czy właścicieli firm (w tym rodzinnych), stąd ważne jest rozwijanie świadomości czynników wpływających na ich powstawanie.

Każdy rodzaj zaangażowania przynosi organizacji korzyści na różnych poziomach jej funkcjonowania. Nie jest możliwe posiadanie tylko takich pracowników, którzy wykazują zaangażowanie afektywne. Mimo że jest to zaangażowanie najbardziej przez organizację oczekiwane, to jednak wiąże się również z pewnymi obciążeniami – koniecznością ciągłego dostarczania pracownikowi bodźców, dbaniem o jego satysfakcję i rozwój; niestety nie w każdych warunkach organizacyjnych jest na to przestrzeń i czas. Posiadanie zaangażowanych pracowników ma dla firm rodzinnych szczególne znaczenie. Pracownicy nie będący właścicielami mierzą się

z niedoścignionym wzorcem zaangażowania wykształconym przez właścicieli będących pracownikami. Właściciele natomiast zmagają się z trudnościami wykształcenia wśród pracowników zaangażowania afektywnego zbliżonego do tego, którym oni sami dysponują.

Zakończenie

Jednym z głównych wniosków płynących z badania PARP jest stwierdzenie, że polskie firmy rodzinne na ogół nie eksponują swojego rodzinnego charakteru, a nawet często ten fakt ukrywają, uważając, iż może to być kojarzone z mało profesjonalnym sposobem działania [PARP 2012, s. 11]. Tak, jakby chciały wyprzeć jedną z ich wyróżniających cech: firmy rodzinne rozwijają się równolegle z rodziną i spajane są wartościami oraz więzami bez porównania silniejszymi niż w pozostałych organizacjach. Dlatego próby „naprawienia” przedsiębiorstwa rodzinnego tak, aby było bardziej „profesjonalne” i pasowało do znanych modeli ekonomicznych, najczęściej kończą się albo zaniegowaniem efektów szkolenia czy doradztwa przez członków firmy, albo rozpoczęciem cyklu mało efektywnych przemian [PARP 2012, s. 17].

Korzystanie z dorobku literatury z zakresu zarządzania wcale nie ułatwia osobom zarządzającym odnalezienie recept na ich codzienne wyzwania czy trudności. W literaturze pojawia się szereg pojęć, które mimo odmiennego znaczenia bywają mylone, łączone lub stosowane zamiennie. Wynika to m.in z małej precyzji w definiowaniu samych pojęć oraz relacji, jakie zachodzą pomiędzy nimi, ale również z prób odseparowania znaczenia potocznego od tego dostępnego w literaturze przedmiotu – i tak, „zaangażowanie” to nie tylko „angażowanie się” w obowiązki, ale również kalkulowane pozostawania w firmie (zaangażowanie trwania); „pracownik lojalny” to w potocznym rozumieniu po prostu taki, który nie odchodzi z firmy, w literaturze przedmiotu jednak takie rozumienie stanowi zbyt uproszczenie.

Bez względu na definicyjne zawłościci właściciele firm rodzinnych powinni odpowiedzieć sobie na pytanie, dlaczego ich pracownicy z nimi zostają. Badania pogłębiające wiedzę w zakresie omawianego tematu są niezbędne do optymalnego rozwoju firm rodzinnych. Rekomenduje się badania dotyczące powodów niepodejmowania decyzji o odejściu z organizacji, w tym związków satysfakcji z pracy i z relacji w organizacjach, poziomu identyfikacji z firmą pracowników niebędących właścicielami oraz ich emocjonalnego związku z organizacją.

Bibliografia

Armstrong M. (2010), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.

Blikle A. (2012), *Specyfika zarządzania w firmach rodzinnych* [w:] Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych, Warszawa.

Blikle A. J., Kosewski M. (2012), *Od przełożonego do lidera, czyli wartości jako instrument zarządzania w firmach rodzinnych* [w:] Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych, Warszawa.

Bugdol M. (2006), *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Czarnota-Bojarska J. (2010), *Dopasowanie człowiek-organizacja i tożsamość organizacyjna*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

Escher I. (2007), *Postawa lojalności pracownika względem organizacji – jak definiować, jak badać i jak kształtować?* [w:] S. Makarski (red.), Marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.

Greenberg J. (2013), *Managing Behavior in Organizations*, Pearson.

Iskierka-Kasperek E. (2014), *Kapitał ludzki w procesie sukcesji* [w:] M. Adamska (red.), Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych, PM Doradztwo Gospodarcze, Kraków.

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

Juchnowicz M. (2012), *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Lewicka D. (2010), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.

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

Steel R. P., Griffith R. W., Hom P. W. (2002), *Practical Retention Policy for the Practical Manager*, „Academy of Management Executive”, t. 16, nr 2.

Spencer D. G. (1986), *Employee Voice and Employee Retention*, „Academy of Management Review”, t. 27, nr 3.

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

Świątek-Barylska (2013), *Lojalność pracowników współczesnych organizacji: istota i elementy składowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Zatzick Ch.D., Deery S.J., Iverson R.D. (2015), *Understanding the determinants of who gets laid off: Does affective organizational commitment matter?*, „Human Resource Management” November/December 2015, t. 54, nr. 6.

Źródła internetowe

KPMG, IFR, *Barometr firm rodzinnych. Z optymizmem w przyszłość*, dostęp: 14.02.2015.

http://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/careers/articles/students/podatki_pawel_banasik_sieczka_kariery.html, dostęp: 13.02.2016.

<http://kariera.pwc.pl/czlowiek,1.htm,l> dostęp: 13.02.2016.

Wojciech Popczyk*

Uniwersytet Łódzki

Kompetencje przywódcze przedsiębiorcy rodzinnego

Leadership Competencies of Family Entrepreneur

Abstract: The new economy stands for re-orientation of the contemporary economy consisting in transforming from the traditional into the knowledge-based one. Existing competition of countries, regions and enterprises on the base of material, tangible resources is going to be replaced by competition on the base of intangible resources like: strong internal and external social architectures, reputation, know-how, innovative potential. Therefore, social development will increasingly depend on intellectual, moral and interpersonal potentials. Leadership competencies seem to be critical in the process of acquiring, enhancing and using intellectual capital. The competencies are determined by a leader's personality, value system and behaviors. The paper aims at presenting global leadership competencies model, and appreciating the leadership competencies of family businesses in comparison with the model, pointing out the most expected ones and shortcomings regarding the conditions of the knowledge-based economy.

Key-words: knowledge-based economy, leadership competencies, family business

Wprowadzenie

Nowa ekonomia XXI wieku oznacza reorientację współczesnej gospodarki polegającą na stopniowym przechodzeniu od gospodarki tradycyjnej do gospodarki opartej na wiedzy. Dotychczasowe konkurowanie państw, regionów i przedsiębiorstw na bazie ich zasobów materialnych ustępuje powoli miejsca konkurowaniu zasobami niema-

* wpopczyk@uni.lodz.pl

terialnymi, takimi jak: kapitał intelektualny (indywidualny i organizacyjny), wiedza, innowacyjne technologie reputacja, silna architektura wewnętrzna i zewnętrzna. To czynnik ludzki w organizacji jest źródłem aktywów niematerialnych niezbędnych, aby funkcjonować we współczesnym otoczeniu w dłuższej perspektywie czasu. Nabywanie, wykorzystywanie i powiększanie kapitału intelektualnego (kapitału ludzkiego, strukturalnego/organizacyjnego, społecznego/relacyjnego) jest determinowane kompetencjami przywódcy – lidera organizacji. Od lat trwają dyskusje nad tym, czy człowiek rodzi się liderem, czy nim się staje w procesie socjalizacji i edukacji menedżerskiej. Zdobywa coraz większą popularność pogląd, że człowiek rodzi się już z pewnymi predyspozycjami, które w procesie dojrzewania uzupełnia doświadczeniem, przejmowaniem wzorców zachowań innych z otoczenia oraz kwalifikacjami formalnymi nabywanymi w procesie kształcenia. A zatem źródłem kompetencji lidera są jego osobowość, system wartości, wzorce kulturowe oraz edukacja. O ile kwalifikacje formalne można nabyć w każdym wieku, o tyle cechy wrodzone są unikalne a inteligencja emocjonalna i moralna ukształtowane w decydującym stopniu na wczesnym etapie życia człowieka, podobnie jak i jego orientacja przedsiębiorcza.

Celem artykułu jest prezentacja modelu kompetencji współczesnego przywódcy, ocena kompetencji liderów przedsiębiorstw rodzinnych na tym tle, wskazanie tych, które mają duże znaczenie dla funkcjonowania w warunkach nowej ekonomii oraz tych, które mogą stanowić o ich słabościach.

Ewolucja podejścia do przywództwa w organizacji

Istnieje wiele sposobów definiowania pojęcia przywództwo. Socjologia, politologia, psychologia, antropologia i nauki o zarządzaniu posługują się swoimi interpretacjami tego pojęcia. Na potrzeby naszych rozważań autor proponuje definicję Abercrombiego, według której „przywództwo to zdolność do wpływania lub sprawowania władzy we wspólnotach społecznych” [Abercrombie, Hill, Turner 1988, ss. 135–136]. Za sprawą liderów pozostali członkowie organizacji zabiegają o cele, które reprezentują wartości i motywacje wspólne jednym i drugim. Źródłem władzy może być własność, formalne nadanie (władza zagwarantowana przez hierarchię organizacyjną przyznana ludziom zajmującym stanowiska menedżerskie), charyzma oraz wiedza ekspercka – cenna, unikalna i pożądana.

Rozumienie przywództwa ulegało zmianie wraz z ewolucją nauk o zarządzaniu i otoczenia, w którym funkcjonują organizacje. Tradycyjne, hierarchiczne podejście

do organizacji traktowało podwładnych jako pionki w grze wielkich ludzi, charakteryzujących się męskością, inteligencją, dominacją i proaktywnością. Pracownicy pełnili funkcje wykonawcze, potrzebni byli tylko do realizacji określonych zadań. Przywództwo oznaczało jednostronną relację, nie uwzględniało cech osobowości pracowników, ich kreatywności czy inicjatywy. Przywódca miał być wykwalifikowanym, silnym rozkazodawcą i indywidualistą. Współcześnie rozwija się dynamicznie koncepcja organizacji kompetentnej [Cardona, Garcia-Lombardia 2005, s. 38], oznaczającej zarządzanie przez misję i wymagającej więzi współzależności w organizacji. Indywidualizm został zastąpiony zespołowością, kulturą współpracy i partycypacją wszystkich uczestników organizacji w kreowaniu wartości i zarządzaniu. Przywództwo w tym podejściu polega na dwustronnych i wielostronnych osobistych relacjach między przełożonym a podwładnymi, dyktowanych wspólnotą interesów, której wyrazem jest misja. Przywódca/menedżer wspiera rozwój kompetencji podwładnych, ich inteligencji emocjonalnej i moralnej, motywuje ich do aktywności, inicjatywy, kreatywności, dzielenia się wiedzą. Tworzy atmosferę współpracy i zaufania w miejscu pracy.

Profil kompetencyjny przywódcy w warunkach gospodarki opartej na wiedzy

Kompetencje przywódcy, menedżerów i pozostałych pracowników są kluczowe w koncepcji organizacji kompetentnej. Stanowią pojęcie szersze niż kwalifikacje utożsamiane głównie z formalnym wykształceniem i doświadczeniem. Oznaczają trwałe umiejętności człowieka wywołujące związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego ponadprzeciętnymi wynikami pracy [Pocztowski 2003, s. 153]. Tubbs i Schulz [2006, s. 33] są autorami systematyki kompetencji globalnego lidera i ich źródeł. Rysunek 1 prezentuje tę systematykę.

Model opiera się na trzech koncentrycznych kołach, prezentujących trzy główne typy kompetencji współczesnego lidera, różniące się fazą cyklu życia człowieka, w której są nabywane, związaną z tym ich trwałością i realną możliwością kształcenia w ogóle. Najbardziej trwałe, niezmiennie i odporne na „wykształcenie” są kompetencje przywódcze związane z osobowością. Kolejne kompetencje, wynikające tym razem z systemu wartości, są bardziej podatne na modyfikacje i oddziaływanie otoczenia niż te pierwsze, ale czas ich efektywnego nabywania i kształtowania ogranicza się w zasadzie do wieku dojrzewania, czyli przypada na najbardziej intensywny okres

socializacji młodego człowieka. W końcu wzorce zachowań przywódczych pożądanych, a nawet niezbędnych w warunkach nowej ekonomii mogą być przedmiotem formalnego kształcenia w ramach programów nauczania wyższych szkół o profilu biznesowym. Warto zwrócić uwagę na fakt, że samą orientację przedsiębiorczą związaną z systemem wartości należy rozwijać w młodym pokoleniu relatywnie wcześniej, chcąc uczynić z niej fundament zachowań menedżerskich czy innych istotnych w procesie budowania gospodarki opartej na wiedzy, a kształtowanych na wyższych etapach edukacji. Jest błędem oczekiwać, że studenci, ucząc się sztuki zarządzania, jednocześnie rozwiną orientację przedsiębiorczą, której wcześniej nie doświadczyli, a sama przedsiębiorczość nie jest ulokowana wysoko w ich systemie wartości.

Rysunek 1. Model kompetencji przywódczych



W samym środku rysunku jest obszar zarezerwowany dla kompetencji pierwotnych wynikających z osobowości człowieka, a nabywanych w drodze dziedziczenia (materiał genetyczny), procesu socjalizacji w rodzinie, oddziaływania kultury, w której człowiek rodzi się i wzrasta, oraz podczas interakcji społecznych. Na osobowość mogą negatywnie wpływać i ją deformować schorzenia, zwłaszcza te o podłożu neurologicznym i psychicznym, łącznie z urazami mechanicznymi mózgu. Osobowość można charakteryzować bez względu na uwarunkowania kulturowe według wartości pięciu cech (teoria pięciu głównych cech): ekstrawersja, społecliwość, odpowiedzialność, stabilność emocjonalna, ciekawość (poszukiwanie prawdy). W literaturze psychologicznej funkcjonują jeszcze inne podejścia opisujące różne przypadki osobowości, które mają znaczenie dla postaw i zachowań zawodowych, np. według kryterium usytuowania ośrodka kontroli zdarzeń, czy według kryterium zaspokojenia dominującej potrzeby motywacyjnej (potrzeba osiągnięcia, potrzeba afiliacji, potrzeba władzy). Najbardziej predysponowane są do pełnienia funkcji lidera jednostki, których osobowość charakteryzuje się wysokimi wartościami ekstrawersji, odpowiedzialności i ciekawości, wewnętrznym lokowaniem ośrodka kontroli rzeczywistości (poczucie własnej kontroli losów i zdarzeń), najintensywniej odczuwaną potrzebą motywacji w postaci władzy. Kompetencje i cechy związane z osobowością, pojawiające się na wczesnym etapie życia człowieka są trwałe i nie ulegają generalnie zmianom w czasie czy w procesie zawodowego kształcenia zachowań menedżera.

System wartości jednostki determinowany jest przez system kulturowy, w którym ona funkcjonuje. W drodze doświadczenia, obserwacji, interakcji społecznych, głównie w rodzinie, podczas wczesnego etapu edukacji człowiek wyrabia sobie pogląd na temat tego, co jest dobre, a co złe, co jest pożądane, a co nie w rzeczywistości, w której żyje, i ustanawia hierarchię ważności swoich wartości. Te wartości, podobnie jak atrybuty osobowości, determinują jego własne cele, dążenia i zachowania. Istnieją zasady, wartości uniwersalne, ogólnoludzkie wyznawane przez wszystkie systemy moralno-etyczne i religijne na świecie. Należą do nich: uczciwość, odpowiedzialność, empatia i wybaczenie. Człowiek rodzi się już z „kompasem moralnym” i empatią. Potwierdzają to badania psychologiczne nad zjawiskiem „społeczny płacz noworodków” (NTC) oraz teoria selekcji naturalnej Ch. Darwina i jego zasada „przetrwania najsilniejszych”. Wysoce prawdopodobne jest, że altruizm i zdolność do współpracy składają się na cechy człowieka, które odegrały kluczową rolę w przetrwaniu naszego gatunku [Wilson 1975]. Ludzie żyjący w grupach lepiej radzili sobie z opanowaniem żywiołów, obroną i zdobywaniem pożywienia. Ci, któ-

rzy współpracowali i wspierali się wzajemnie, zazwyczaj żyli dłużej, mieli większą szansę na prokreację, a tym samym przekazanie swojego materiału genetycznego następnemu pokoleniu. To, że na początku ludzie żyli w małych społecznościach osobników spokrewnionych ze sobą, może tłumaczyć naszą naturalną skłonność do opiekowania się członkami rodziny. „Moralny twardy dysk to nie wszystko. Potrzebujemy jeszcze oprogramowania moralnego, dzięki któremu moralny twardy dysk będzie mógł dokonywać wyborów moralnych” [Lennick, Kiel 2007, s. 57]. Moralność, podobnie jak inne ludzkie kompetencje, stanowi połączenie biologii (natury ludzkiej) i doświadczeń (kultury). Środowisko rodzinne, system edukacji, kultura społeczności lokalnej determinują ewolucję i rozwój systemu wartości każdego człowieka. Jednostka lub organizacja, która godzi swój system wartości z zasadami uniwersalnymi i postępuje w duchu tych zasad, ma rozwiniętą inteligencję moralną. Empatia, która stanowi element inteligencji moralnej, jest podstawą rozwijania inteligencji emocjonalnej, czyli umiejętności rozpoznawania uczuć własnych i innych, panowania nad tymi uczuciami i wykorzystywania tych kompetencji społecznych w procesie kreowania wartości. Inteligencja emocjonalna pozwala zachować wysoki stopień samokontroli, samodyscypliny, samokrytycyzmu i usprawnia relacje międzyludzkie. Jest czynnikiem krytycznym w budowaniu sprawnej komunikacji, organizacji pracy zespołowej i w procesie dzielenia się wiedzą. Inteligencja moralna i emocjonalna organizacji są formą kompetencji wyróżniających ją w otoczeniu i źródłem takich zasobów niematerialnych jak silna architektura wewnętrzna, silna architektura zewnętrzna oraz reputacja. Badania empiryczne potwierdzają, że liderzy i organizacje moralne i empatyczne odnoszą największe sukcesy we współczesnej gospodarce [Lennick, Kiel 2007, s. 26].

Orientacja przedsiębiorcza człowieka, na którą składają się: proaktywność, innowacyjność oraz brak awersji do podejmowania ryzyka łączy się z systemem wartości i jest silnie uwarunkowana kulturowo i rozwijana na wcześniejszych etapach jego życia. Wartości związane z aktywnością przedsiębiorczą wpajane mogą być z sukcesem młodemu pokoleniu w ramach systemu edukacji podstawowej, gimnazjalnej i nawet jeszcze średniej w przypadku krajów opóźnionych cywilizacyjnie o słabej kulturze przedsiębiorczej. Przykładem szerzenia wartości kształtujących zachowania istotne w nowej ekonomii na wczesnych etapach edukacji jest Finlandia i Singapur [OECD – Finland report, 2010, Ng Pak Tee, 2004, s. 185, Singapore Ministry of Education 2010, s. 10]. Po wprowadzeniu proprzedsiębiorczych i proinnowacyjnych systemów edukacji konkurencyjność ich gospodarek gwałtownie wzrosła. W gospodarkach wscho-

dających istotną rolę w kształtowaniu postaw przedsiębiorczych mogą odgrywać środowiska rodzin przedsiębiorczych, które przykładem, wychowaniem przez pracę przygotowują młode pokolenie do nowych wyzwań.

Jako ostatnie w modelu Tubbsa i Schulza występują pożądane kompetencje, a raczej zachowania współczesnych przywódców, które można wykształcić w młodych podczas regularnych studiów o profilu biznesowym, studiów podyplomowych czy podczas okresowych szkoleń. W literaturze przedmiotu zwraca się jednak uwagę na ograniczoną skuteczność tych działań wraz z progresją wieku ich uczestników. Już średniozaawansowany wiekiem uczestnik posiada bagaż doświadczeń i nierzadko posługuje się rutyną w swojej praktyce zawodowej. Kompetencje, które można wykształcić, Tubbs zidentyfikował na podstawie wieloletnich badań – wywiadów i dyskusji z ponad 50 tysiącami wybitnych liderów biznesowych w Ameryce Północnej i Południowej, Europie i Azji, podzielił na siedem grup i nazwał je metakompetencjami. Są to:

I. Holistyczne postrzeganie organizacji: demonstrowanie wiedzy na temat organizacji jako całości, myślenie strategiczne, posługiwanie się logiką teorii systemów, aby przewidywać konsekwencje zmian w jednym podsystemie dla pozostałych, efektywne posługiwanie się dostępnymi technologiami: Internetem i intranetem w celu akumulacji informacji, wiedzy, okazywanie zainteresowania i wrażliwości na zmiany zachodzące w otoczeniu globalnym, projektowanie i wykorzystywanie skutecznego systemu motywacji zbiorowej w organizacji, demonstrowanie zasad etyki i odpowiedzialności społecznej.

II. Postawy: demonstrowanie wzbudzającej podziw i szacunek, ale i osiągalnej wizji organizacji, zdecydowane dążenie do jej realizacji, okazywanie jedności, integralności i szacunku dla odmienności, pokonywanie przeszkód i przeciwności losu, demonstrowanie pewności siebie i zaufania w stosunku do innych.

III. Przywódca jako siła napędowa organizacji: inspirowanie innych uczestników, przeciwdziałanie przestarzałym i nieefektywnym praktykom oraz rutynie, budowanie zaufania na poziomie interpersonalnym w oparciu o wiedzę oraz procedury, elastyczne metamorfozy przywództwa z uwagi na potrzebę sytuacji, delegowanie uprawnień, umiejętność oceniania innych, mentoring, wrażliwość i empatię, dostrzeganie niuansów w alternatywach, bycie wzorem dla innych.

IV. Komunikacja: okazywanie inteligencji emocjonalnej, aktywne słuchanie innych, stanowczość, umiejętne wykorzystywanie języka mowy i ciała, efektywne negocjowanie, kontrolowanie „plotek”, umiejętności prezentacyjne.

V. Innowacyjność i kreatywność: rozwijanie klimatu, kultury wspierającej innowacje, doskonalenie kreatywnego podejmowania decyzji, popieranie dziwnych pomysłów, które się sprawdzają, unikanie decyzji opartych na starych paradygmatach, ciągle motywowanie ludzi, zachęcanie ich do używania i rozwijania posiadanych kreatywnych zdolności.

VI. Orientacja na zmiany: kreowanie zmian transformacyjnych, rozwijanie kultury organizacyjnej promującej ciągle uczenie się i doskonalenie organizacji zarówno jako całości, jak i jej uczestników.

VII. Praca zespołowa: rozwijanie kultury wspólnoty interesów, szeroko pojętej współpracy, dzielenia się wiedzą i pomagania sobie, wdrażanie systemu nagród i zachęt dla wysiłków i wyników grupowych, nieokazywanie swojej pozycji i demokratyczne traktowanie podwładnych, delegowanie uprawnień, tworzenie zespołów samorządzących swoją pracą, umiejętność budowania zaufania i autorytetu u podwładnych i współpracowników.

Mimo wydawania olbrzymich sum pieniędzy na kształcenie powyższych zachowań przywódców na całym świecie trwają dyskusje nad tym, czy można się nauczyć bycia skutecznym liderem. Jeśli przyjmiemy, że jego profil składa się z predyspozycji osobowych, systemu wartości, nabywanego podczas socjalizacji wczesnej i zachowań trenowanych w ramach specjalistycznych programów edukacyjnych, możemy stwierdzić, że przywódcą człowiek się rodzi i jest kształtowany. Nie ulega wątpliwości, że fundament takich cech przywódczych jak pewność siebie, orientacja przedsiębiorcza, moralność, umiejętności komunikacyjne i interpersonalne ma swoje źródła w środowisku rodziny.

Naturalne kompetencje przywódcy w firmie rodzinnej

Badania empiryczne weryfikujące wagę poszczególnych kompetencji współczesnego lidera pokazują, iż rośnie znaczenie kompetencji moralnych, interpersonalnych oraz osobowych, pozwalających na budowanie zgranego, zmotywowanego i wysoce wydajnego zespołu [Lennick, Kiel 2007]. We wcześniejszych artykułach autora opisywane są źródła przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych, wskazując kapitał społeczny rodziny jako ich kompetencje, dzięki którym są one w stanie osiągać wyniki finansowe statystycznie ponadprzeciętne [Popczyk 2014, ss. 133–145]. Budowanie zaufania, zwłaszcza emocjonalnego, jego najcenniejszej postaci, tożsamości, silnej infrastruktury moralno-etycznej, reputacji rodziny i biznesu są kompetencjami szczególnie po-

żadanymi u współczesnego przywódcy bez względu na charakter organizacji przez niego kierowanej. Kapitał społeczny rodziny jest wnoszony z gospodarstwa domowego do biznesu jako gotowe „aktywo”, podczas gdy w przedsiębiorstwach nierodzinnych podejmuje się wysiłek osiągnięcia podobnych kompetencji i relacji między ludźmi niespokrewnionymi w czasie bez pewności sukcesu. Należy jednak pamiętać, że warunkiem osiągnięcia dużego kapitału społecznego rodziny i jego powiększania jest drożna komunikacja między członkami rodziny, oparta na dialogu partnerskim. Większość rodzin przedsiębiorczych komunikuje się w ten sposób, co także potwierdzają badania i obserwacja. Dialog partnerski w komunikacji w ramach sieci relacji rodzinnych można zdefiniować jako zorientowaną na problem dyskusję, której rezultatem jest osiąganie wzajemnie korzystnych porozumień czy kompromisów [Rahim 1983, ss. 268–376]. Taka forma komunikacji pozwala zrozumieć i wyjaśnić dużą, pozytywną siłę oddziaływania filozofii rodziny zarówno na jej codzienne decyzje, jak i te o charakterze strategicznym, na decyzje dotyczące życia prywatnego oraz funkcjonowania biznesu. Dialog partnerski jest procesem ciągłym i interakcyjnym, wywołuje określone działanie, które z kolei prowadzi do kolejnej rundy dialogu, procesem, który pogłębia wspólne rozumienie się i potwierdza istnienie w rodzinie ustalonych w ten sposób norm etycznych. Z perspektywy nauki filozofii za pomocą dialogu sonduje się myślenie, przesłanki postępowania i przekonania niestanowiące jeszcze uznanych i podzielanych norm przez społeczność. Co więcej system wartości rodziny przedsiębiorczej ma silny wpływ na kulturę organizacyjną biznesu, a ta wyznacza normy moralno-etyczne zachowań innych niespokrewnionych z tą rodziną pracowników. W świetle powyższego można oczekiwać, że przywódcy przedsiębiorstw rodzinnych mają kompetencje moralne, interpersonalne i osobowe (fakt założenia, trwania i rozwoju biznesu) statystycznie bardziej rozwinięte od swoich odpowiedników liderujących w organizacjach nierodzinnych. Mogą bez obaw rozwijać kompetencje swoich podwładnych nienależących do rodziny, ważnych w nowej ekonomii z uwagi na brak zagrożenia swoich pozycji z ich strony, do czego może dochodzić w przedsiębiorstwach nierodzinnych. Tam ambitny przywódca może się obawiać wychowania sobie konkurenta i nie chce zachowywać się według modelu Tubbsa i Schulza. Tym, czego brakuje najczęściej przywódcom przedsiębiorstw rodzinnych, głównie założycielom, jest wiedza techniczna na temat funkcjonowania współczesnego biznesu, formułowania wizji, misji, celów, strategii, finansowania inwestycji, optymalizowania struktury organizacyjnej, jednym słowem profesjonalizacji. Zarządzają oni biznesem w sposób intuicyjny, według prostych reguł czy opcji realnych.

Wśród propozycji pożądaných zachowań przywódczych Tubbsa i Schulza brakuje jednego charakterystycznego dla przedsiębiorstw rodzinnych. Przywódca przedsiębiorstwa rodzinnego powinien umieć wykształcić i przygotować do roli lidera swojego sukcesora. Statystyki nieudanych sukcesji potwierdzają, że może to być kompetencja trudna do opanowania, ale możliwa w ramach programów edukacyjnych w tym względzie, biorąc pod uwagę intencje i nawet wolę aktualnych liderów.

Podsumowanie

Kompetencje moralne, emocjonalne i przedsiębiorcze przywódcy mają coraz większy wpływ na funkcjonowanie biznesu we współczesnej gospodarce. Silna architektura wewnętrzna, zewnętrzna, reputacja przedsiębiorstw zarządzanych przez takich przywódców jest tego wyrazem.

Skoro przedsiębiorstwa rodzinne mają silną inteligencję moralną i emocjonalną w większości przypadków, silną orientację przedsiębiorczą, pozostaje aktualny postulat rozwoju kompetencji i zachowań biznesowych ich przywódców, które mogły nie mieć znaczenia w pierwszym etapie cyklu życia biznesu, ale których znaczenie zwiększa się wraz z jego rozwojem i wzrostem.

Kompetencje biznesowe przywódców rodzinnych pozwalają budować zaufanie wśród członków rodziny i pracowników niespokrewnionych oparte na wiedzy lidera oraz zaufanie systemowe dzięki wprowadzaniu przez niego procedur i formalizacji procesów organizacyjnych. Zaufanie oparte na wiedzy i zaufanie systemowe są warunkiem utrzymania cennego zaufania emocjonalnego między członkami rodziny, co ma pozytywny wpływ zarówno na rodzinę, jak i na biznes w długiej perspektywie czasu.

Szczególną kompetencją przywódczą dla lidera rodzinnego jest umiejętność planowania i zarządzania procesem sukcesji.

Bibliografia

Abercrombie N., Hill S, Turner B.S. (1988), *The Penguin dictionary of sociology*, Penguin Books.

Cardona P., García-Lombardía P. (2005) *How to develop leadership competencies*. Pamplona: Eunsa , polskie wydanie: (2010) *Jak rozwijać kompetencje przywódcze*. Kraków: Wydawnictwo M.

Lennick D., Kiel F. (2007), *Inteligencja moralna*, Purana, Wrocław.

Ng Pak Tee (2004), *Innovation and Enterprise in Singapore Schools*, „Educational Research for Policy and Practice” 3.

OECD – Finland report (2010), *Finland:Slow and Steady Reform for Consistently High Results*, <http://www.oecd.org/pisa/pisaproducts/46581035.pdf>, [3.02.2016].

Pocztowski A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.

Popczyk W., (2014), *Kapitał społeczny w firmach rodzinnych. Struktura i mechanizm kreowania kapitału rodziny*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XV, zeszyt 7,cz.II, Społeczna Akademia Nauk,

Rahim M.A (1983), *A measure of styles of handling interpersonal conflict*, „Academy of Management Journal”, 26.

Tubbs S.L., Schulz E. (2006), *Exploring a Taxonomy of Global leadership Competencies and Meta-competencies*, „The Journal of American Academy of Business”, vol.8, no.2, Cambridge.

Wilson E.,O. (1975), *Sociobiology: The New Synthesis*, Belkap Press, Cambridge.



Izabela Niziałek*

SGGW w Warszawie

Izabela Podobas**

SGGW w Warszawie

Marta Dwornik***

SGGW w Warszawie

Strategiczne ZZL w firmie rodzinnej na przykładzie przedsiębiorstwa X branży drzewnej. Analiza przypadku

Strategic HRM in the Family Company On the Example of X Company – Wood Industry. Case Study

Abstract: In recent years, many Polish companies associated with the timber and furniture industry have focused on the innovation, and, in particular, on the development and implementation of new or significantly improved processes, related to human resources management, consistent with global development trends. This article presents a functioning model of HRM in one of the family companies of the furniture industry. This is a company that has been in the business for 30 years and thanks to their attitude (wide open for the changes) and adoption of a long-term HRM strategy in the early stage, from the micro-company, it has become the largest employer in their region.

Key-words: human resource management, HRM, furniture industry, family business

* izabela_nizialek@sggw.pl

** izabela_podobas@sggw.pl

***marta.d28@gmail.com

Wprowadzenie

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) jest jednym z obszarów funkcjonowania firm rodzinnych, w obrębie którego w ostatnich latach zaczęto wprowadzać szereg innowacyjnych zmian. Jest to związane z filozofią myślenia, że najważniejszym z zasobów, jakim dysponuje firma, są ludzie, zaś zadaniem kadry zarządzającej jest dobranie odpowiednich pracowników i strategiczne rozmieszczenie ich w taki sposób, aby cały zespół pracował jak najefektywniej. Z drugiej strony zmiany takie wymusza coraz to większa konkurencyjność i dynamika zmian na rynku, sprawiająca, że umiejętność dostosowania się przedsiębiorstwa do otoczenia jest jedną z najważniejszych cech, która może przyczynić się do jego rozwoju. Dlatego też w firmach rodzinnych odpowiednio dobrana strategia ZZL musi współgrać z całościową strategią firmy, a przede wszystkim wspierać rozwój pracowników, odpowiednio ich motywować i kreować właściwe postawy. Ponadto bardzo istotna jest szybka ocena pojawiających się możliwości, gotowość do zmian, a także odpowiednie dopasowanie modelu ZZL do celów organizacji.

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie skuteczności wdrożenia długofalowego i innowacyjnego podejścia do zasobów ludzkich na przykładzie Firmy X z branży meblarskiej. Na bazie rozważań teoretycznych w artykule zostały zaprezentowane wyniki przeprowadzonych na początku 2016 roku wywiadów pogłębionych z kierownictwem firmy i jej pracownikami, które potwierdziły tezę, że źródłem wartości firmy jest kapitał ludzki, a to, w jaki sposób wykorzystuje się zarządzanie personelem wpływa na dynamikę rozwoju przedsiębiorstw, a co za tym idzie, budowanie ich przewagi konkurencyjnej.

Zmiany w zakresie strategii ZZL w firmach rodzinnych

Rozważania na temat człowieka i jego pracy na przestrzeni lat przeszły szereg przeobrażeń, co skutkowało określonymi zmianami również w obrębie koncepcji zarządzania ludźmi. I tak, w uznawanej za nowoczesną koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi – ZZL (*Human Resources Management* – HRM) ujawnia się podmiotowa orientacja na pracownika związana m.in. z przypisywaniem mu pierwszoplanowej roli w przedsiębiorstwie przy jednoczesnym akcentowaniu potrzeby budowania zaangażowania zatrudnionych, w tym ich uczestnictwa w procesach decyzyjnych. W polskich firmach rodzinnych – mimo istnienia oczywiście potencjalnych problemów – zarządzanie zasobami ludzkimi przedstawia się korzystnie. Badania przeprowadzone

w 2009 roku ukazują, że przedsiębiorstwa rodzinne są odbierane jako „atrakcyjne i przyjazne ludziom miejsca pracy, zaś same firmy – jako stawiające swoim pracownikom wysokie wymagania” [Kowalewska, s. 125].

Zmiany w zakresie ZZL należą do przedsięwzięć trudnych i złożonych. Wielu światowych, jak i krajowych badaczy tej tematyki wprost podkreśla, że zmiany w tym zakresie są nieuniknione – można jedynie próbować je przewidzieć i przygotować się do nich [Drucker 2000, s. 73, Krzyżanowski 1999]. Przede wszystkim zmienia się sposób myślenia, ludzie stają się coraz bardziej świadomi swoich praw, mają określone oczekiwania i potrzeby, które powinny stać się priorytetem w tworzeniu nowoczesnych organizacji [Kuc 2006, s. 76]. Dlatego też, aby większość z polskich firm rodzinnych utrzymała się na rynku, stała się konkurencyjna – nie tylko w skali naszego kraju, ale także na rynkach międzynarodowych – potrzebna jest gruntowna zmiana ich strategii, technologii, produktów i kultur organizacyjnych, a przede wszystkim opracowanie rzetelnej długoterminowej strategii działania i rozwoju. Niestety przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce posługują się najczęściej strategiami krótkoterminowymi, „rodzącymi się w bieżącym działaniu, w sposób przypadkowy i mało uporządkowany. Dlatego przybierają one formy intuicyjne i nie mają sformalizowanej misji, wizji czy planu strategicznego” [Por. Sułkowski, Marjański, s. 33]. Brak jest perspektywicznych planów funkcjonowania na dłużej niż na trzy i więcej lat. Problemy w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi może powiększać niewielka wiedza właściciela z zakresu zarządzania personelem. Z reguły model zarządzania jest wypracowywany w oddaleniu od wiedzy teoretycznej. Bazę stanowią doświadczenia życia codziennego, często działania są podejmowane *ad hoc*. Dlatego też o ile w firmach mikro taki tryb działania wydaje się do pewnego stopnia naturalny, o tyle w sytuacji rozrostu firmy pożądana jest profesjonalizacja tej działalności.

Każda firma rodzinna powinna wypracować swój indywidualny model uwzględniający zarówno zakres zmian, jak i stopień zaangażowania pracowników. W literaturze przedmiotu wyróżnić można cztery modelowe podejścia, tzn. model dyrektywny, transporterów zmian, tworzenia koalicji i zarządzania wartościami [Puchalski 2010, s. 125]. Nie można zakładać *a priori*, że dany model jest najlepszy – każda organizacja powinna uwzględniać uwarunkowania sytuacyjne. Model podejścia do zmian w firmach rodzinnych powinien mieć charakter eklektyczny, powinien tworzyć swoistą hybrydę klasycznych modeli funkcjonujących w nauce o zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Jednym z najbardziej elastycznych modeli ZZL jest „model harwardzki”, który zakłada cztery główne obszary polityki firmy [Noon 2002, ss. 176–178]:

1. partycypację pracowniczą (np. umożliwienie pracownikowi udziału w zarządzaniu przedsiębiorstwem, w podejmowaniu decyzji),
2. decyzje personalne związane z zatrudnieniem (obejmujące np. zatrudnienia czy zwolnienia),
3. system nagród (to np. świadczenia płacowe czy świadczenia pozapłacowe),
4. organizację pracy (obejmuje np. strukturyzację pracy, która ma na celu lepsze pod względem jakościowym gospodarowanie zasobami pracy).

Twórcy „modelu harwardzkiego” podkreślali, iż wszystkie obszary powinny być zsynchronizowane, spójne i nadzorowane przez menedżerów liniowych. Uwypuklali także kolejną ważną cechą zarządzania zasobami ludzkimi, jaką jest strategia zaangażowania. Wymaga ona od pracowników lojalności i przywiązania.

Warto jednak zaznaczyć, że bez względu na to, który z modeli ZZL zdecyduje się wdrożyć firma, to zawsze zarządzanie zmianami w obrębie ZZL jest procesem, na który składają się przynajmniej trzy podstawowe elementy. Po pierwsze jest to gotowość do zmiany, po drugie – świadomość aktualnego stanu organizacji (poznanie dotychczasowych założeń, na których firma opiera swoje zarządzanie kapitałem ludzkim), a po trzecie – dokładne rozumienie zachodzących w organizacji procesów i umiejętność szybkiego wprowadzania zmian w organizacji [Puchalski 2008, s. 25]. Każda firma rodzinna przechodzi swój własny cykl rozwoju i pozostaje mniej lub bardziej niezmienna w dość długich okresach czasu. Zmiany w organizacjach zachodzą w czasie całego ich cyklu życia. Według R.W. Griffina [1996, s. 372] wyróżnić można następujące podstawowe etapy cyklu życia organizacji:

1. Narodziny – głównym celem założycieli organizacji jest przetrwanie i utrzymanie się na rynku. Podmiot jest mały i prosty, a realizowana strategia polega na nastawieniu się na szybkie wykorzystanie pojawiających się szans.
2. Młodość – etap ten, następujący po narodzinach organizacji, naznaczony jest wzrostem i ekspansją wszystkich zasobów organizacji, elastycznością, adaptacyjnością, szybkością działania; jeśli organizacja rozwija się prawidłowo, następuje szybkie i odczuwalne zwiększenie zysku oraz profesjonalizacja działalności, co często prowadzi do zwiększenia rozmiarów organizacji.
3. Wiek średni – jest to okres, w którym następuje stabilizacja obrotów organizacji, jej rozmiarów. Organizacja będąca na tym etapie rozwoju ma wypracowaną pozycję na rynku, czerpie korzyści z osiągniętego poziomu wzrostu. Często ma możliwość rozporządzania znacznymi zasobami, posiada doświadczoną kadrę kierowniczą, a także niskie koszty, dzięki ekonomii skali.

4. Dojrzałość – okres stabilności, który może przerodzić się w schyłek. Organizacje schyłkowe charakteryzują się tym, iż znajdują się w kryzysie, który wskutek kumulacji wielu zjawisk zagraża pozycji konkurencyjnej na rynku oraz zdolności generowania zysku, a w konsekwencji egzystencji. Przyczyny kryzysu mogą być zewnętrzne (np. spadek popytu na produkowane wyroby) i wewnętrzne (np. błędy w zarządzaniu). Aby uchronić się przed schyłkiem, muszą zostać podjęte odpowiednie działania już na etapie wieku średniego.

Trudno precyzyjnie określić, jak długo organizacja może znajdować się na danym etapie swego rozwoju. Większość firm rodzinnych przez cały czas znajduje się na etapie narodzin i ciągle musi walczyć o przetrwanie. Natomiast jeśli firma jest gotowa na zmiany i zaczyna wykorzystywać możliwości oraz szanse, to wówczas kadra kierownicza staje przed różnymi wyzwaniami. Z reguły z czasem organizacja zwiększa rozmiary, a kierownicy muszą zadbać o sprawność jej funkcjonowania.

Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi są naturalną konsekwencją rozwoju organizacji działających w warunkach lawinowo rosnącej konkurencyjności na rynku. Każda firma powinna brać pod uwagę zmieniające się potrzeby rynku i rynku pracy, uwarunkowania społeczno-kulturowe, ale także przeobrażenia w zakresie stosowanej techniki, technologii czy też wzrost znaczenia wiedzy jako siły napędowej gospodarki poszczególnych krajów. Mają one bezpośredni wpływ na działania, a szerzej przeobrażenia, dokonywane w różnych sferach przedsiębiorstwa, w tym i w sferze personalnej. Podejmowanie decyzji, a w konsekwencji dokonywanie zmian w obrębie tej sfery nie powinno odbywać się z dala od tych, których skutki tych decyzji dotyczą bezpośrednio – należy uwzględnić w procesie zmian potrzeby i oczekiwania zatrudnionych dotyczące pracy oraz warunków jej wykonywania.

Liczne badania i przegląd literatury wskazują, że kluczowym czynnikiem sukcesu organizacji i ich wysokiej konkurencyjności we współczesnych uwarunkowaniach gospodarczych są ludzkie talenty [Listwan 2005; Kwiecień 2005, Poczrowski, Miś 2008], a także budowanie partycypacji pracowniczej, w tym: stale rosnące znaczenie zaangażowania w pracę, umiejętności współdziałania, budowanie nowego układu współzależności sprzyjającego realizacji wspólnej wizji rozwoju przedsiębiorstwa [Borkowska 2008, ss. 441-443]. Można to zobrazować słowami Armstronga [2004, s. 128]: „Ufajcie ludziom i traktujcie ich jak osoby dorosłe, zachwyćcie ich żywym i pomysłowym przywództwem, przekazcie im pasję w doskonaleniu jakości, sprawcie, by poczuli się właścicielami firmy, a wtedy wasi pracownicy odpowiedzą absolutnym zaangażowaniem”. W praktycznym ujęciu budowanie zaangażowania to działania, które

nie są wymagane przez organizację; do takich działań należy przede wszystkim zgłaszanie nowych pomysłów, tworzenie kreatywnych rozwiązań czy usprawnień o szerszym znaczeniu dla organizacji i jej innowacyjności. „Stąd wynika jasno, że wspieranie oddolnej innowacyjności pracowników jest jednym ze sposobów na zwiększenie ich zaangażowania w pracę” [Mrówka 2010, s. 8]. Drugim praktycznym sposobem budowania zaangażowania pracowników jest zapewnienie im odpowiednich warunków, aby zaangażowanie pobudzone innowacyjnością działania miało możliwość ujawnienia i dalszego rozwijania.

Do koncepcji sprzyjających demokratyzacji procesu świadczenia pracy, mających na celu pobudzenie zaangażowania pracowników i udroźnienie procesów komunikacyjnych w firmie należą: *lean management* (production) i *kaizen*. Pierwsza z nich preferuje m.in. decentralizację odpowiedzialności i kompetencji w nawiązaniu do decentralizacji systemu informacji oraz samokontroli. Tworzone są małe, elastyczne jednostki organizacyjne oparte na strukturach zespołowych. W ten sposób zwiększa się dostęp do informacji, a ich gromadzenie w odpowiedniej postaci następuje tam, gdzie mogą być pomocne w doskonaleniu procesu pracy. Z kolei druga koncepcja – mająca swe źródło w idei *kaizen* [Cierniak-Emerych, Gableta 2007, ss. 65–71] – dotyczy działań, które stale poprawiają wszystkie funkcje i zaangażowanie wszystkich pracowników [szerzej: Masaaki 1986]. Jej podstawową regułą jest ciągłe zaangażowanie oraz chęć ustawicznego podnoszenia jakości firmy i produktu. Polega to na włączeniu procesu myślowego na każdym etapie produkcji. Jest odpowiedzią na zautomatyzowane, tradycyjne podejście do produkcji masowej, które eliminuje potrzebę świadomej oceny wykonywanego zadania. W *kaizen* istnieje zasada, że lepiej jest zrobić małe usprawnienie dzisiaj niż wielkie jutro. Stosowanie tych systemów wymaga przede wszystkim informowania zatrudnionych o zasadności i potrzebie zgłaszania propozycji zmian – nieważne jak drobnych – dotyczących sposobów realizacji zadań na stanowiskach pracy. Zwiększanie zdolności pracowników do twórczych inicjatyw poprzez przyznanie im prawa do informacji i konsultacji znajduje wyraz w odpowiednich standardach obowiązujących jednostki organizacyjne działające na jednolitym europejskim rynku [Cierniak-Emerych 2010, ss. 15-18; Heliak 2010, ss. 29-30].

Wdrożenie zasad tych koncepcji obserwuje się coraz częściej w przedsiębiorstwach funkcjonujących w naszym kraju. W wielu przypadkach są to podmioty, w których strukturze kapitału ujawnia się większościowy udział kapitału zagranicznego [Cierniak-Emerych, Gableta 2007, ss. 65–71]. Tego typu rozwiązania można uznać za swoiste zaadaptowanie rozwiązań zachodnich do warunków polskich.

Model ZZL w rodzinnej firmie X – analiza przypadku

Polska jest jednym z największych rynków pracy w Europie w obszarze produkcji mebli. Branża meblarska bardzo szybko zaadaptowała się do zasad panujących w gospodarce wolnorynkowej i należy do najdynamiczniej rozwijających się obszarów przemysłu przetwórczego w Polsce. Polskie meblarstwo to dziś około 27 tysięcy zarejestrowanych podmiotów, z czego ponad 23 tysiące to firmy mikro, blisko 1500 to firmy małe, około 330 to firmy średnie, a blisko 90 to firmy duże [stan na koniec 2015 wg REGON]. Przez ostatni rok to właśnie w branży meblarskiej zatrudniono najwięcej osób spośród wszystkich gałęzi przemysłu (było to ponad 8 tysięcy etatów). Na koniec grudnia 2015 roku liczba zatrudnionych wynosiła już 145 tysięcy osób. Pomimo rekordowych wyników produkcja meblarska to obszar ciągłych wyzwań, do których należy zaliczyć rozwój kapitału ludzkiego, rozwój kształcenia zawodowego oraz promocji meblarstwa jako stabilnego i atrakcyjnego sposobu na życie.

Firma X powstała w połowie lat 80. XX wieku. Na początku była miniprzedsiębiorstwem i zatrudniała mniej niż 9 pracowników. Po 10 latach drobnej produkcji zaczęła współpracować z pierwszym odbiorcą sieciowym – francuską firmą Leroy Merlin, a następnie z siecią CASTORAMA. Dostarczała im przede wszystkim wyrobów drewnianych z drewna litego do wyposażenia wnętrz. Na początku XXI wieku firma wygrała przetarg ogłoszony przez międzynarodowego lidera specjalizującego się w wyposażeniu wnętrz, który narzucił jej pewne kierunki rozwoju. Zmiany dotyczyły zarówno produkcji – wybudowano nowoczesną halę produkcyjną o łącznej powierzchni 2500m² – jak i wdrażanych przez kolejne lata, szeregu innowacyjnych systemów organizacji produkcji, a także warunków pracy i humanistycznego podejścia do ZZL.

Strategia Firmy X od początku funkcjonowania była nastawiona na poszukiwanie okazji do zmian i działania przedsiębiorcze prowadzące do poprawy efektywności przedsiębiorstwa¹. Innowacyjność w zarządzaniu zasobami ludzkimi firma traktuje z jednej strony jako proces biznesowy (zarządzanie przez cele), jak i z drugiej strony – proces personalny (rozwój merytoryczny i wartościowy, aby każdy z pracowników stał się częścią firmy i kierował się podobnymi wartościami). Dbą o to, by pracownicy czuli przyjazną i rodzinną atmosferę, dzięki możliwości wpływania na rozwój firmy (wdrożyli koncepcję *lean management* oraz ideę *kaizen*).

Firmie zależy na podtrzymywaniu tradycji rodzinnych oraz wprowadzaniu innowacyjnych rozwiązań w obszarze organizacji i zarządzania. Od początku funkcyjono-

¹ Jest to jedno z podstawowych założeń zarówno Schumpetera, jak i Druckera.

wania firmy jej fundamentalnymi wartościami były: „profesjonalizm, innowacyjność, zaangażowanie, sukces, etyczność i ekologia” [mardom.pl]. Do dziś kieruje się tymi wartościami, co sprawiło, że współpracuje z najlepszymi firmami na świecie i cieszy się zaufaniem tysięcy ludzi.

Zgodnie z założeniem poczynionym przez Michaela Beera, Richarda Waltona i Berta Spectora właściciele firmy X doszli do wniosku, że wymaga ona przyjęcia szerszej i bardziej strategicznej perspektywy w spojrzeniu na ludzkie zasoby w organizacji. Musieli więc zastosować długoterminowe perspektywy w zarządzaniu ludźmi i zmienić myślenie, przyjmując, że pracownik nie jest jedynie kosztami zmiennymi, a potencjalnym aktywem firmy [Armstrong, s. 21].

Każda firma, aby sprawnie prosperować, potrzebuje wykwalifikowanej kadry. Jedynym sposobem uzupełnienia niedoborów w zespole jest rekrutacja. W analizowanej firmie ok. 80% pracowników pochodzi z rekrutacji zewnętrznej. Najczęściej wykorzystywano ogłoszenia na portalach zawodowych, a w przypadku rekrutacji specjalistycznych również *direct search*. Pozwala to na dotarcie do osób posiadających specjalne kwalifikacje i doświadczenie, uwzględniane na początku procesu rekrutacji. Selekcja CV składa się z trzech etapów. Pierwszy z nich to rozmowa rekrutacyjna z wywiadem behawioralnym, drugi etap – pogłębiony wywiad behawioralny oraz test osobowościowy lub kompetencyjny, zaś trzeci – to w szczególnych przypadkach rozmowa z Zarządem.

Najważniejszymi kryteriami w firmie X przy przeprowadzaniu rekrutacji zewnętrznej jest:

1. Merytoryczne przygotowanie kandydata do pracy na danym stanowisku. Liczy się dla nich wszystko, czym zawodowo może pochwalić się rekrutujący, jak np. wykształcenie, doświadczenie na podobnym stanowisku czy staże;
2. Osobowość – ważne jest sprawdzenie, czy kandydat będzie pasował do zespołu i społecznie do firmy, czy kieruje się spójnymi wartościami.

Jeśli oba powyższe kryteria są spełnione, to trzecim (dość powszechnie stosowanym) są powiązania z pracownikami – rodzinne lub przyjacielskie z tzw. polecenia.

W firmie X obecnie zatrudnionych jest ok. 700 pracowników, z czego ok. 2/3 stanowią pracownicy produkcyjni (uzasadnione jest więc, że firma szukając pracowników niższego szczebla, korzysta z szerokiej rekrutacji). Natomiast w przypadku specjalistów zwykle korzystają z rekrutacji segmentowej. Często prowadzony jest proces rekrutacyjny w firmie, a oba sposoby rekrutacji funkcjonują w firmie stale.

Zasadą firmy X jest długoterminowe zatrudnianie, dlatego też derekrutacja stanowi rzadki przypadek. Jeśli dochodzi do redukcji stanowisk, zwykle stosuje się metodą relokacyjną, czyli przeniesienie pracownika na inne miejsce pracy. Stawia się na trwałe więzi i rodzinną atmosferę (nie jest to za wszelką cenę organizacja opierająca swój model ZZL na wiedzy), dzięki czemu firma X ma stabilne zatrudnienie.

W firmie X system motywacyjny jest bardzo rozbudowany i ciągle udoskonalany. Firma może pochwalić się pozapłacowym systemem Benefit, czyli kafeteryjnym systemem motywacyjnym, który polega na zbieraniu punktów przez pracowników za różne przejawy aktywności, jak np. usprawnienia produkcyjne, *kaizen week*, wykaz zaangażowania, zgłoszenie zagrożeń zauważonych podczas produkcji. Punkty te wymienia się na usługi typu kino, kosmetyki czy różnego rodzaju talony. Firma promuje również zdrowy tryb życia, w związku z czym każdy ma możliwość korzystania z fitness klubu, siłowni czy basenu. Dodatkowo każdy pracownik może ubiegać się o dofinansowanie nauki języka angielskiego na wybranym przez siebie poziomie. Pracownicy wyższej kadry kierowniczej natomiast otrzymują do dyspozycji auto i telefon służbowy.

Firma X kieruje się motywacją pozytywną, a dokładnie systemem win-win, czyli wygrany-wygrany, który polega na znalezieniu rozwiązań, które będą korzystne dla obu stron. Jednak – jak podkreślają sami pracownicy – najprzyjemniejszym ze sposobów motywowania pracowników, a jednocześnie integrowania całego zespołu, są coroczne pikniki integracyjne. Firma stara się, by wydarzenie było bardzo atrakcyjne dla pracowników, dlatego też zapraszane na nie znane gwiazdy. Ponadto firma organizuje Dzień Kobiet oraz Dzień Dziecka, wspólne wyjazdy np. do teatru. Dodatkowo cała firma integruje się wspólnie z okazji świąt Bożego Narodzenia i Wielkanocy.

Kolejnym elementem są szkolenia, stanowiące ważną częścią polityki ZZL każdego dobrze prosperującego przedsiębiorstwa. Wymagania, jakie stawiają rynek oraz konkurencja, skłaniają do ciągłego dbania, aby personel był odpowiednio ukierunkowany i dopasowany do aktualnie panujących, jak i przyszłych potrzeb rynkowych. Szkolenia odbywają się nie tylko dla nowo przyjętych pracowników, dba się także o podwyższanie kwalifikacji wszystkich pracujących w organizacji osób. Głównym atutem przyjętego modelu ZZL firmy X jest postawienie na ciągły rozwój poprzez rozwój każdego pracownika. Proponowana jest szeroka gama różnorodnych kursów, jak np. kursy blacharskie, kursy na wózki widłowe, kursy obsługi programu Excel lub kursy obsługi pił. Wszystkie typy kursów są dostępne dla każdego zainteresowanego pracownika. Ponadto w ramach systemu szkoleniowego raz na około 1–2 miesiące

organizowany jest *kaizen week*, podczas którego omawiane są istotne zagadnienia (dzięki temu firma może ciągle się doskonalić i usprawniać procesy produkcyjne). Podkreśla się, że *kaizen* nastawiony jest na ludzi – zarówno pracowników zajmujących się konkretnym etapem twórczym, jak i pracujących w innych obszarach, tak, by każdy miał świadomość uczestniczenia w ulepszaniu choćby małej części produkcji.

Z kolei model ZZL przyjęty w firmie X w obrębie komunikacji, jak sami podkreślają, odpowiada wartościom firmy i opiera się na prawdzie oraz obiektywnej ocenie faktów. Zakłada także wsłuchiwanie się w potrzeby pracowników i dostawców. Otwarcie na informacje zwrotne służy podnoszeniu jakości działania. W firmie X funkcjonuje system tablic informacyjnych, ekranów, które zawieszono na każdym wydziale produkcyjnym. Na nich zamieszcza się informacje BHP, ogłoszenia rekrutacyjne wewnątrz firmy, informacje o działaniach oraz oferty pracownicze na wytwarzane produkty i in. Komunikacja bezpośrednia z pracownikami odbywa się także na spotkaniach podsumowujących, odprawach (w zależności od działu firmy, tematu do omówienia czy problemu, który należy rozwiązać). Do najszybszych środków komunikacji w firmie należą: zebrania w hali, podczas których zbiera się wybrany dział, by przekazać aktualne, istotne informacje. Jeżeli dochodzi do sytuacji niegroźnej, ale wymagającej zwrócenia uwagi pracownikowi, najlepszą metodą jest indywidualne spotkanie.

Innym ciekawym sposobem komunikacji w firmie jest prowadzenie biuletynu, w którym umieszcza się aktualności firmowe, takie jak podsumowanie minionych wydarzeń, badania satysfakcji, nowości produktowe, zmiany kadrowe, poradnik dla nowego pracownika z informacjami wprowadzającymi do życia w firmie. Dodatkowo zamieszczane są: konkursy, wywiady z pracownikami, informacje o narodzinach dzieci pracowników czy też przepisy kulinarne. Jest to dobry sposób, aby przekazać ciekawe informacje o firmie, pochwalić się dokonaniem, wspomnieć o miło spędzonych wydarzeniach, jak i dowiedzieć się czegoś więcej o kolegach z pracy.

Wnioski

Analiza stosowanego przez Firmę X modelu ZZL jednoznacznie wskazuje, że podstawowym jego fundamentem jest kultura organizacyjna oparta na pracy zespołowej oraz więziach rodzinnych i przyjacielskich. W zakładzie zatrudniane są całe rodziny lub krewni. W trakcie rekrutacji wyszukuje się pracowników, którzy posiadają określoną wiedzę merytoryczną, ale i „odpowiednie” cechy osobowości. Przy zatrudnianiu od razu stawia się na długoterminową współpracę, co buduje poczucie bezpieczeństwa

i stabilności zatrudnienia. Ponadto firma daje możliwość poszerzania wiedzy, rozwoju i awansów. W przedsiębiorstwie rzadko dochodzi do derekrutacji. Jeśli już to się zdarza, pracownicy są relokowani.

Poza tym Firma X od kilkunastu lat ciągle ulepsza swoje sposoby motywacji pracowników, by zachęcić personel do efektywniejszej pracy. Wprowadzono m.in. system Benefit, korzystny dla osób wykazujących się inicjatywą i aktywnością w firmie. Dodatkowymi narzędziami motywacji są spotkania integracyjne spajające cały zespół, czy też liczne kursy i szkolenia. Firma posiada także dobry system komunikacji na wszystkich szczeblach organizacji. Wraz z pracownikami analizowane są rezultaty pracy, wnioski i systematycznie wprowadzane zmiany.

Podsumowując, Firma X od kilkunastu lat realizuje długofalową strategię ZZL opartą na filozofii myślenia, że źródłem wartości firmy jest kapitał ludzki. Odpowiednie i strategiczne zarządzanie personelem wpłynęło na dynamikę rozwoju przedsiębiorstwa, a co za tym idzie na budowanie jego przewagi konkurencyjnej nie tylko na rynku lokalnym, ale i międzynarodowym. Obecnie Firma X stała się liderem w swojej branży. Właściciele wierzą, że podstawą do osiągnięcia sukcesu firmy są pasja i zamiłowanie, przekazywane z pokolenia na pokolenie. Dbają o motywację, bezpieczeństwo, miłą atmosferę w firmie i dobrą komunikację. Warto podkreślić, że zarówno kierownictwo, jak i pracownicy Firmy X jednoznacznie wskazują, że to właśnie przyjęcie długofalowej strategii w obrębie ZZL było kluczowe w procesie przeobrażenia firmy z mikro-przedsiębiorstwa w największego pracodawcę swojego regionu.

Bibliografia

- Armstrong M. (2004)**, *Zarządzane zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Borkowska S. (2008)**, *HRM dźwignią innowacyjności przedsiębiorstw* [w:] A. Glińska-Neweś (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, Wyd. Dom Organizatora TNOiK, Toruń.
- Cierniak-Emerych A. (2009)**, *Premises and trends in approach to employee participation*, „Management”, nr 13.
- Cierniak-Emerych A. (2010)**, *Partycypacja pracownicza wyznacznikiem zmian w sferze personalnej przedsiębiorstw* [w:] J. Puchalski (red.), *Zmiany z zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wyd. WSH, Wrocław.
- Cierniak-Emerych A., Gableta M. (2007)**, *The Share of Production Workers Involved In Decision Making*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6.
- Drucker P. (2000)**, *Zarządzanie w XXI wieku*, Wyd. Muza, Warszawa.
- Griffin R. W. (1996)**, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Heliak M. (2010)**, *Strategiczne zarządzanie potencjałem społecznym jako podstawa do zmian w przedsiębiorstwie* [w:] J. Puchalski (red.), *Zmiany z zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wyd. WSH, Wrocław.
- Kowalewska A. (red.) (2009)**, *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Projekt PARP, Warszawa.
- Krzyżanowski L. (1999)**, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmat, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, PWN, Warszawa.
- Kuc B. R. (2006)**, *Od zarządzania do przywództwa. Dylematy władzy organizacyjnej*, Wyd. PTM, Warszawa.
- Listwan T. (2005)**, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji* [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPISS, Warszawa.
- Masaaki I. (1986)**, *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, Random House, New York.
- Mrówka R. (2010)**, *Pojęcie zaangażowania pracowników we współczesnych naukach ekonomicznych i praktyce gospodarczej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Noon M. (2002), *HRM: a map, model or theory?* [in:] M. Poole (red.), *Human Resource Management, Critical perspectives on business and management*, Taylor&Group, London and New York.

Pocztowski A., Miś A. (2008), *Istota talentu i zarządzanie talentami* [w:] A. Pocztowski (red.) *Zarządzanie talentami w organizacjach*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.

Puchalski J. (2008), *Podstawy nauki o organizacji*, Wyd. WSOWL, Wrocław.

Sułkowski Ł., Marjański A. (2010), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Wyd. Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Warszawa.



Katarzyna Kukowska*

Politechnika Częstochowska

Nicoletta Baskiewicz**

Politechnika Częstochowska

Podłoże zachowań kształtujących relacje personelu w firmie rodzinnej

The Behaviour Background Influencing the Relations between Employees in the Family Company

Abstract: When a family company participates in the market competition, its family bonds create a particular asset. The author's intention is to describe basic human behaviours related to psychological evolution process, determining relatives mutual support. Empirical part of this paper presents case studies of social-emotional conditions, creating the basics of small family companies.

Key-words: family business, employee relations, inclusive fitness, altruism

Wprowadzenie

Ludzie mają tendencję do porządkowania, kategoryzowania i ujednociania, co jest typowym elementem adaptacji do środowiska przyrodniczego i społecznego, w tym gospodarczego. Firmy rodzinne nastroczają w tym dążeniu dwóch podstawowych problemów, wynikających z braku pełnej zgodności definicyjnej oraz różnorodności wspomnianej kategorii organizacji. Oczywiście pierwszy problem powiązany jest ściśle

* katarzynakukowska@poczta.onet.pl

** nicoletta-p@o2.pl

z drugim – brak jednolitej definicji jest konsekwencją zróżnicowanych cech firm rodzinnych¹. Nic zatem dziwnego, że dla tej formy ekonomicznego organizowania się ludzi, jaką jest firma rodzinna, również poszukujemy pewnej ujednoczonej formuły. Wydaje się, że sformułowanie takiej definicji dałoby odpowiedź, w jaki sposób zoptymalizować funkcjonowanie firm rodzinnych we wszystkich jej wymiarach działalności.

Badania przeprowadzane w firmach rodzinnych odsłaniają ich wyjątkową specyfikę. Indywidualizm, unikatowość każdej pojedynczej jednostki gospodarczej, którego funkcjonowanie od samego początku, lub czasem w dalszej fazie rozwoju, ma swoje korzenie w konstrukcji wartości i norm danej rodziny, stał się inspiracją do podjęcia tematu firm rodzinnych. Jednocześnie przewrotnie indywidualizm starano się zaprezentować na tle fundamentalnych zachowań człowieka wynikających z procesu ewolucji psychicznej jednostki i zbiorowości. Celem artykułu w jego części teoretycznej jest przyjrzenie się społeczno-emocjonalnym uwarunkowaniom małych firm rodzinnych przez pryzmat dorobku psychologii ewolucyjnej i socjologii rodziny. Część empiryczna prezentuje studia przypadków trzech małych firm rodzinnych w układach ich relacji personalnych, ukazując tym samym indywidualizm działania każdej z nich.

Konsekwencje relacji rodzinnych w firmach a pierwotne motywy zachowań

Przegląd wybranych publikacji oraz rodzimych badań prowadzonych zarówno w większej, jak i mniejszej skali pozwala na wyodrębnienie pewnych ogólnych właściwości dotyczących istoty funkcjonowania firm rodzinnych (szczególnie MSP) w ich uwarunkowaniach społecznych i kulturowych [Safin 2007, ss. 157–158, Sułkowski 2012, ss. 11–17; Marjański 2012, ss. 36–37 Leszczewska 2012, ss. 98–105]:

- głównym kryterium doboru pracowników jest pokrewieństwo;
- sieć kontaktów rodzinnych stanowi podstawowe źródło rozpowszechnienia informacji o potrzebie zatrudnienia;
- faworyzowani są członkowie personelu spośród rodziny;
- istnieją problemy z obiektywną oceną kompetencji i pracy spokrewnionych pracowników;
- dominujące jest przekonanie o pozytywnym wpływie rodzinności na prowadzenie biznesu;

- zauważalny jest niski stopień formalizacji;
- ściśle zintegrowanie życia rodzinnego z firmą;
- silna identyfikacja z przedsiębiorstwem;
- wysoki poziom zaufania;
- orientacja na ludzi;
- długoterminowa perspektywa działalności;
- oczekiwanie sukcesji.

Biorąc pod uwagę powyższe właściwości, by scharakteryzować relacje na gruncie stosunków zawodowych w firmach rodzinnych, wzięto pod uwagę ich pierwotne uwarunkowania. Relacje w miejscu pracy są obciążone procesami psychicznymi wyewoluowanymi w drodze rozwoju człowieka. Jego funkcjonowanie jest zatem zgodne z pewnym systemem kodów zachowań wyjaśnianych m.in. w teorii dostosowania łącznego oraz wynikającej z niej teorii altruizmu krewniaczego. W nich można doszukiwać się źródeł zachowań determinujących normy, atmosferę i kulturę przedsiębiorstwa².

Teoria dostosowania łącznego W.D. Hamiltona odnosi się do działań albo ich skutków, których suma stanowi o indywidualnym sukcesie reprodukcyjnym danego osobnika, a także do skutków jego działań na rzecz reprodukcyjnego sukcesu jego krewnych. Współpraca i działania altruistyczne warunkowane są przez proces biologicznego nacisku kopiowania swoich genów. Ponoszenie kosztów na rzecz krewnych w konsekwencji wspiera ogólny sukces w przetrwaniu i kopiowaniu genów będących podstawową, niezmienną jednostką dziedziczenia. W ramach ewolucyjnej koncepcji doboru łącznego wyjaśniany jest ewolucyjny sens występowania altruizmu³. Altruizm krewniaczy, warunkowany genetycznie, jest przejawiany w stosunku do osobnika spokrewnionego. Zgodnie z tzw. regułą Hamiltona może on wyewoluować, gdy współczynnik pokrewieństwa genetycznego zdoła przewyżżyć stosunek kosztów do zysków występujący w każdym akcie altruizmu [Buss 2003, ss. 33–36]: „Więź genetyczna odgrywa [...] znaczącą rolę w pomocy, jaką świadczą sobie istoty ludzkie” [Buss 2003, s. 37]. Pokrewieństwo jest silnym gwarantem pomocy w przetrwaniu i reprodukcji. Stanowi ono uzasadnienie faworyzowania relacji rodzinnych i dążenia do ich zacieśniania. Przedstawiona teoria może rzucić światło na wyjaśnienie pewnych często nieopłacalnych ekonomicznie działań wobec krewnych, np. zatrudniania w fir-

² Szerzej na temat teorii dostosowania łącznego, altruizmu odwzajemnionego i współpracy: K. Kukowska, E. Chrapek E. [2015].

³ Szerzej na temat altruizmu pisał Ł. Wojciechowski [2008, ss. 21–45].

mach rodzinnych niekompetentnych osób lub inwestowania w ich rozwój zawodowy, mimo możliwości współpracy z bardziej „obiecującymi” pracownikami spoza rodziny.

„Tymczasem kształt każdej kultury jest wyznaczony przez naszą naturę, natura zaś na każdym kroku jest modyfikowana przez kulturę. [...] ewolucji zawdzięczamy te cechy ludzkiej psychiki, które mocno wpływają na kształt stosunków rodzinnych na całym świecie. [...] To wyposażenie genetyczne decyduje [...] zwłaszcza o zachowaniach w rodzinie” [Szlendak 2010, ss. 15, 19]. Przyjmuje się, że firma jest synonimem zasobów należących do rodziny, w których osoby spokrewnione mogą mieć swój udział (właśnie poprzez pracę, a nie tylko udział we własności). Firma rodzinna determinuje zatem pozycję rodziny w strukturze systemu społecznego. W ramach nieuświadomianej kalkulacji kosztów obdarzamy swych krewnych daleko idącym zaufaniem. W swej negatywnej odsłonie może to prowadzić do izolowania się od otoczenia i promowania wyłącznie członków własnej rodziny. B. Lewenstein określa polskie społeczeństwo jako familijne, tzn. takie, które tworzy niemal wyłącznie wokół rodzin całą sieć pomocy i współpracy [2007, ss. 168–169]. Socjalistyczne doświadczenia polskiego społeczeństwa są postrzegane jako determinanta naszego kulturowego familizmu, który występuje często w postaci tzw. amoralnego familizmu (zamykanie się rodzin, budowanie więzi jedynie we wspólnocie pokrewieństwa). Na tym tle bardzo silnie uwidaczniają się zjawiska nepotyzmu i konformizmu. Firmy rodzinne wydają się tu doskonałym obszarem do poszukiwania wspomnianych piętnowanych zjawisk. Jednak jak zauważa m.in. G. Ignatowski [2014, s. 186], podobne zachowania istniejące w rodzinnej przedsiębiorczości stanowią także przejaw ekonomicznego racjonalizmu, prowadzącego do zredukowania kosztów i ryzyka rynkowego (np. zaufanie do pracowników ogranicza koszty kontroli). Natomiast W. Popczyk wykazuje, że nepotyzm jest uzasadniony moralnie, bo dotyczy własności danej rodziny oraz pozytywnie wpływa na funkcjonowanie firmy [2014, ss. 83–93]. Podsumowując powyższe, należy jedynie dodać, że własność przedsiębiorstwa rodzinnego w kontekście procesu ewolucji i adaptacji oraz więzi genetycznej staje się biologicznie uzasadnione.

Indywidualizm relacji – studium przypadków

Pragnąc przyjrzeć się zagadnieniu relacji z perspektywy funkcjonowania rodziny w firmie i firmie w rodzinie, na przełomie stycznia i lutego 2016 roku, przeprowadzono badania jakościowe z wykorzystaniem metody wywiadu kwestionariuszowego. Respondentami byli właściciele (oraz ich partnerzy) trzech firm w województwie ślą-

skim. Dobór firm do badania był celowy. W wyborze kierowano się podobieństwem zarówno systemów rodzinnych, jak i struktur firm. Badanie objęło dietne pary prowadzące wspólnie gospodarstwo domowe. W odniesieniu do firm znaczna zgodność dotyczyła czasu prowadzenia aktualnej działalności gospodarczej (od 8 do 10 lat) i liczby zatrudnionych (mikrofirmy: od 3 do 7 osób). Ujęcie badanych podmiotów w kategorii firm rodzinnych wynikało z następujących przesłanek:

- właścicielem i zarządcą firmy jest przynajmniej jeden lub oboje partnerów;
- od początku założenia działalności partnerzy razem pracują na rzecz firmy i oboje wpływają na jej zarządzanie;
- zysk z prowadzenia działalności jest podstawą dochodu rodziny;
- właściciele sami charakteryzują swoją firmę jako rodzinną;
- w dalszej perspektywie przedsiębiorcy chętnie widzieliby swoje dzieci jako następców do przejęcia firmy.

Indywidualne rozmowy wyłoniły szereg innych podobieństw zarówno systemów rodzinnych, jak i struktur firm. Właściciele przedsiębiorstw to dzieci powojennego pokolenia, w znacznym stopniu wolne od obciążeń PRL-u, na który przypadło ich dzieciństwo (granice wieku 5 osób to 39–44 lata, 1 osoba w wieku 50 lat). Jest to pierwsze pokolenie, które po osiągnięciu dojrzałości nie było ograniczane systemowo w swym dążeniu do przedsiębiorczości. Edukacja zawodowa badanych odbywała się już w okresie gospodarki wolnorynkowej. Autorki uznały, że nie pozostaje to bez znaczenia dla rozwoju przedsiębiorstw, szczególnie, że właściciele firm to głównie osoby z wyższym wykształceniem (w czterech przypadkach – ekonomiczno-menedżerskim; w jednym – wyższym plastycznym i jednym – średnim technicznym). Żadna z firm nie została przejęta w drodze sukcesji. Przedsiębiorczość badanych tylko w przypadku jednej osoby mogła być determinowana rodzinną tradycją. Pozostałe osoby nie wyniosły ze swego rodzinnego domu doświadczeń prowadzenia firmy. W każdym przypadku bliscy krewni (wuj lub ciotka) prowadzili działalność gospodarczą, a ich status ekonomiczny był znacząco wyższy od statusu rodziców rozmówców.

Działalność badanych przedsiębiorstw została zapoczątkowana przez aktualnych właścicieli. Respondentów łączy również to, że działalność gospodarcza związana z daną branżą miała swe ugruntowanie w doświadczeniu zawodowym zdobytym w pracy najemnej. Jedno z małżeństw (zarówno w przypadku żony, jak i męża) przed zawarciem związku prowadziło już wcześniej własne firmy, które nie były ze sobą powiązane, ani nie należały do obecnej branży.

W poszukiwaniu przesłanek kształtujących relacje personelu starano się uzyskać odpowiedzi na pytania z trzech następujących obszarów: indywidualnych dążeń, poglądów i odczuć związanych z firmą; preferencji co do zatrudniania i pożądaných układów pracowniczych oraz styczności sfery rodzinnej i zawodowej. Wywiady były prowadzone indywidualnie, by w miarę możliwości stworzyć warunki do osobistych refleksji i percepcji sytuacji.

Przypadek I: spółka z o.o., w której pozostają partnerzy; branża edukacyjna, 8 lat działalności gospodarczej; 3 pracowników, zasięg regionalny.

W odniesieniu do firmy będącej spółką na pytanie: „Kto podjął decyzję o założeniu własnej działalności gospodarczej?” uzyskano od partnerów różne odpowiedzi. Kobieta uznała tę decyzję za wspólną. Jej partner, za decyzję kobiety. W przypadku zarówno obiektywnych, jak i subiektywnych czynników, które wpłynęły na taką decyzję, kobieta wymieniła: chęć pracy na własny rachunek, doświadczenie (również w prowadzeniu firmy), potrzebę samodzielności i nieumiejętność podporządkowania się. Dla mężczyzny były to: doświadczenie w prowadzeniu firmy oraz wiedza z aktualnego zakresu działalności zdobyta w pracy najemnej. Oboje partnerzy są emocjonalnie związani z firmą; praca oraz obowiązki zawodowe stanowią dla nich źródło satysfakcji. Dla partnerki głównym celem prowadzenia działalności jest osobisty rozwój. Wybór takiej formy działalności wiąże się z obowiązkiem permanentnego uczenia się. Partner dostrzega przede wszystkim użyteczność społeczną działalności. Jako główny cel wskazuje ciągły rozwój firmy. Priorytetem jest dla niego zapewnienie stabilizacji rodzinie oraz dostrzeganie w pracy wyższych wartości niż tylko ekonomiczne; pomnażanie zysku to niejako dodatkowy atut. W odpowiedziach partnerów na pytanie dotyczące osoby, która pełni funkcje zarządcze zarówno w sferze strategicznej, jak i operacyjnej oraz trzyma pieczę nad finansami firmy, pojawia się niespójność. Kobieta dostrzega w tych sferach zakres swoich obowiązków, łącznie z kontaktami z księgowością. Mężczyzna postrzega sytuację bardziej „demokratycznie”. Odpowiedzi są zgodne w sferze finansowej, którą zarządza „ona”. Jednak w jego opinii decyzje strategiczne są podejmowane wspólnie. W przypadku działań operacyjnych zakres obowiązków obojga partnerów dotyczy różnych sfer działalności firmy, więc każde planuje je samodzielnie. Dla niej i dla niego firma jest źródłem dumy i spełnienia, ale uczucia te nie odnoszą się do sfery finansowej, a do rodzaju prowadzonej działalności.

W ramach problematyki pracowniczej: dla partnerów więzi rodzinne stanowią argument za zatrudnieniem w ich firmie. Tylko dlatego, że podstawową barierą jest

tu wymóg specjalistycznych kwalifikacji, firma nie zatrudnia członków rodziny. Zapytani o to, czy przy zatrudnieniu była brana pod uwagę płeć, kobieta odpowiedziała twierdząco, mężczyzna natomiast, że „niekoniecznie”. Powodem preferowania jednej z płci jest specyfika obowiązków i już wcześniej sprawdzona preferencja odbiorców do współpracy z mężczyzną lub kobietą. O zatrudnieniu poszczególnych osób w opinii partnerki w jednym przypadku zdecydowała ona, a w dwóch pozostałych decyzję podjęto wspólnie. Natomiast zdaniem partnera decyzja we wszystkich przypadkach należała do kobiety. Poszczególni pracownicy cieszą się różnym stopniem zaufania. W opinii kobiety zaufanie jest adekwatne do czasu trwania znajomości. W związku z tym osoba „znana od zawsze”, cieszy się jej dużym zaufaniem; do osoby poleconej przez znajomych ma ograniczone zaufanie; z największym dystansem traktuje zaś pracownika, którego w ogóle nie знаła przed jego zatrudnieniem. Mężczyzna do wszystkich pracowników ma duże zaufanie.

Odpowiedzi partnerów dotyczące płaszczyzny życia rodzinnego były w pełni zgodne. Oboje mają udział w kierowaniu życiem rodzinnym w zakresie planowania codziennych obowiązków, formy spędzania czasu wolnego czy wakacji, choć częściej pomysłodawcą „specjalnych wyjść” bywa kobieta. Pieczę nad finansami rodziny trzyma partnerka. Partnerzy nie tworzą granic między życiem rodzinnym a działalnością firmy. Oznacza to, że bardzo często firma jest głównym tematem rozmów w czasie wolnym, a także w domu często wykonywane są prace na rzecz firmy. Jednocześnie nieletnie dziecko nie przebywa w firmie w godzinach pracy. Dla obojga rozmówców praca partnera w firmie jest niezastąpiona. Natomiast w odniesieniu do realizacji głównych zadań działalności przedsiębiorstwa rodzinność firmy nie jest postrzegana jako atut.

Przypadek II: osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą (mężczyzna), branża telekomunikacyjna, 7 lat działalności, 4 pracowników, zasięg ogólnopolski.

Respondenci kolejnej badanej firmy funkcjonują w układzie, w którym mąż kieruje firmą, a żona wliczana jest w poczet pracowników. Małżonkowie zgodnie twierdzą, że decyzję o rozpoczęciu własnej działalności podjął „on”. Przychylność żony dla tego pomysłu wynikała z jej doświadczeń w danej dziedzinie wyniesionych z poprzedniej pracy najemnej, uświadomienia sobie wyższości pracy na własny rachunek, potrzeby godziwych zarobków oraz wiary w kompetencje męża. Na decyzję męża o rozpoczęciu działalności największy wpływ miała frustracja. Ponieważ jest twórczy i ambitny

jako pracownik najemny wielokrotnie czuł się ograniczany; nie miał szans na realizację własnych pomysłów (bądź pomysły te były eksploatowane bez uwzględnienia jego kluczowego wkładu). Wykorzystał więc sprzyjającą sytuację na rynku i zbudował firmę, ufając swoim dotychczasowym doświadczeniom zawodowym. Pomogły mu w tym „wrodzona zaradność” i wiara w siebie.

Małżonkowie są emocjonalnie związani z firmą. W kobiecie budzi ona pozytywne emocje, stanowi dla niej źródło stabilizacji, w związku z czym nastawiona jest na ciągły rozwój przedsiębiorstwa. Pojawianie się negatywnych emocji wiąże nie tyle z funkcjonowaniem firmy, ile z jej (czasem) uciążliwymi klientami, którymi są inni właściciele przedsiębiorstw. Jednak bardziej związany z prowadzoną przez siebie firmą jest mąż. Jak podkreśla, jest „gotów o nią walczyć”. Gdy czasem dostrzega działania mogące negatywnie wpływać na funkcjonowanie firmy, staje się impulsywny, ale dostrzega wówczas też pokłady ogromnej siły do pokonywania przeciwności. Najważniejszym celem prowadzenia firmy jest dla niego stabilizacja dochodu rodziny, poczucie bezpieczeństwa dające spokój psychiczny. W tej rodzinie najsilniej zaznacza się chęć, by sukcesorem firmy został potomek. Para zgodnie twierdzi, że decyzje strategiczne są podejmowane przez małżonka; on również sprawuje kontrolę nad księgowością i finansami firmy. Bieżące planowanie zadań odbywa się natomiast wspólnie. Zarówno dla niej, jak i dla niego własna działalność jest źródłem poczucia dumy i satysfakcji, jednak inne są tego, jak już wspomniano, przyczyny. Dla małżonki podstawą jest komfort psychiczny, samodzielna organizacja czasu pracy oraz wolność. Dla małżonka nie tak ważne są wyniki finansowe, ale samo działanie.

W tej firmie więzi rodzinne są dużym atutem przy zatrudnieniu. Tylko jedna osoba spośród pracowników nie jest spokrewniona z właścicielem, ale była polecona przez znajomych. Jak zaznaczają oboje, decyzje dotyczące zatrudnienia podejmuje mąż, a płęć kandydatów nie odgrywa przy tym żadnej roli. Ważny jest jednak region, na którym może działać zatrudniona osoba, co jest związane z miejscem jej zamieszkania. Więzy rodzinne łączące pracowników zaznaczają się wyraźnie w poziomie zaufania, który został określony jako duży. Jak zauważają małżonkowie, łatwiej zaufać rodzinie, tym bardziej w sytuacji, gdy pracownicy mają bezpośredni dostęp do kosztownego towaru oraz wpłat klientów. Mimo pokrewieństwa relacje w firmie są bardziej na koleżeńskim niż rodzinnym czy przyjacielskim poziomie.

Na gruncie rodzinnym – jak potwierdziły odpowiedzi obojga badanych – obowiązkami czy też planowaniem wspólnego czasu kieruje małżonka. Finansami gospodarstwa domowego, tak jak w firmie, zarządza mąż. Praca związana z firmą oraz życie

rodzinne są ze sobą powiązane. Podobnie jak obowiązki domowe mogą wpłynąć na zmianę planu zadań, tak często wolny czas jest wykorzystywany do nadrobienia zaległości powstałych w pracy. Małżonkowie nie rozdzielają obu tych sfer. Jak stwierdziła kobieta: „Nie ma takiej potrzeby”. Przy czym nieletnie dziecko bardzo rzadko bywa na terenie firmy. Gdy między małżonkami dochodzi do nieporozumień na gruncie rodzinnym, napięta atmosfera jest przenoszona do firmy. Pracownicy zdecydowanie dostrzegają napięcia przenoszone z domu. Małżonkowie ograniczają w takich momentach wzajemną komunikację, co bywa uciążliwe przy wykonywaniu obowiązków zawodowych. Jednocześnie oboje twierdzą, że współmałżonek/współmałżonka są w firmie niezastąpieni. Rodzinność firmy jest widoczna dla otoczenia organizacji m.in. przez to, że kilka osób w firmie posiada to samo nazwisko. Według męża jest to zdecydowany atut, gdyż jak zauważył, wzbudza to większe zaufanie klientów.

Przypadek III: osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą (kobieta), branża edukacyjna, 10 lat działalności, 7 pracowników, zasięg lokalny.

Właściciele trzeciej firmy w odpowiedziach dotyczących wskazania osoby, która podjęła decyzję o założeniu firmy, zgodnie stwierdzili, że była to małżonka. Dla niej podstawowymi czynnikami przedsiębiorczej aktywności były kwalifikacje zgodne z branżą, wiara w siebie oraz potrzeba godziwych zarobków. Jego przychylnosc dla decyzji partnerki została zdeterminowana sprzyjającymi okolicznościami na rynku, sukcesem innych, którzy zajęli się podobną działalnością, chęcią pracy na własny rachunek, pozycją przedsiębiorcy oraz wiedzą i doświadczeniem w danej dziedzinie. Oboje małżonkowie są emocjonalnie związani z przedsiębiorstwem. Stwierdzili, że emocje, które im towarzyszą, to silne poczucie odpowiedzialności. Dla żony to również poczucie „troski i opieki”. Małżonek odpowiedzialność za firmę wiąże z faktem, że jest ona podstawowym źródłem utrzymania. Dla niego zapewnienie stabilizacji jest głównym celem prowadzenia działalności. Żona wypowiada się w podobnym tonie: „Celem prowadzenia własnej firmy jest poczucie finansowego bezpieczeństwa”. Jako właścicielka firmy kobieta pełni funkcje zarządcze, podejmuje decyzje strategiczne, odpowiada również za zarządzanie finansami i kontakt z księgowością. Mąż realizuje działania operacyjne, zajmując się bieżącymi sprawami. Odpowiedzi małżonków były zgodne w powyższych kwestiach. Dla obojga prowadzenie własnej działalności gospodarczej jest źródłem poczucia dumy i satysfakcji.

Firma zatrudnia tylko jedną spokrewnioną osobę (poza małżonkiem). Wszystkie osoby były jednak znane małżeństwu, zanim rozpoczęły u niego pracę. Podobnie jak

w dwóch poprzednich firmach, pokrewieństwo jest atutem do zatrudnienia. Barięą jest jednak konieczność posiadania określonych specjalizacji. Chociaż kwalifikacje i wiedza męża pozwalały na dokładną weryfikację kandydatów na dane stanowisko, ostateczną decyzję o zatrudnieniu podejmowała żona. Oboje stwierdzili, że płeć przyszłego pracownika nie miała znaczenia. Odpowiedzi partnerów były zgodne również w kwestii preferowanych relacji z pracownikami oraz zaufania, jakim są obdarzani. W firmie jest budowany układ koleżeński, w którym personel cieszy się dużym stopniem zaufania szefostwa.

Podobnie jak w firmie, to małżonka kieruje życiem rodzinnym i trzyma pieczę nad finansami (takiej odpowiedzi udzielili oboje partnerzy). Na gruncie rodzinnego życia małżeństwo bardzo często podejmuje w rozmowach tematy dotyczące przedsiębiorstwa i odwrotnie – w pracy często omawiane są bieżące, domowe sprawy. Tak jak w prezentowanych wcześniej przykładach, również w tej rodzinie sfera prywatna i zawodowa nie są rozgraniczane. W tym przypadku jednak granice wydają się jeszcze bardziej płynne, gdyż nieletni potomek często towarzyszy matce podczas jej aktywności w firmie. Małżonkowie przyznają, że wynikiłe między nimi nieporozumienia są przenoszone na grunt przedsiębiorstwa i wpływają na ich zachowania w sposób odczuwalny dla pozostałego personelu. Zarówno mąż, jak i żona w kwestii postrzegania siebie w rolach partnerów w firmie odpowiedzieli, że realizowane przez nich obowiązki mogą być wykonywane przez kogoś innego. Przedsiębiorcy rodzinność firmy postrzegają jako biznesowy atut. Wskazują, że ma to szczególne znaczenie, gdy firma jest lokalna, a oferta jest kierowana do mieszkańców. Ich stabilna pozycja na lokalnym rynku została w znacznym stopniu zbudowana na zaufaniu do rodziny. Istotnym elementem jest tu fakt, że małżonkowie prowadzą firmę w małej miejscowości, gdzie mieszka również liczna grupa bliższych i dalszych krewnych. Zatem klienci są najczęściej pozyskiwani dzięki sieci znajomych (przez polecenie), a nie rozbudowany marketing.

Zakończenie

Charakterystyka przedstawionych w studiach przypadków relacji obejmujących funkcjonowanie firm rodzinnych skłania do wyeksponowania pewnych cech prezentowanych osób, ich rodzin i przedsiębiorczości.

1) Przedsiębiorcy mają silne poczucie samodzielności, braku ograniczeń i możliwości samorealizacji dzięki prowadzeniu własnego biznesu. Na wyeksponowanie za-

sługują pozycje dwóch kobiet, właścielek firm. Wydaje się, że choć nie był to wybór zamierzony, analizowane przypadki stanowią dobre przykłady przedsiębiorczych kobiet sprawdzających się w zarządzaniu firmą i odnajdujących się w wielu rolach, które przyszło odgrywać współczesnym kobietom⁴.

2) Ważną determinantą podjęcia ryzyka przedsiębiorczości dla wszystkich rozmówców było doświadczenie zawodowe. Różne organizacje, w których byli oni pracownikami najemnymi, ograniczały lub/i nie dawały im satysfakcji finansowej. Zatem również w tych przypadkach potwierdza się często powtarzany problem w zarządzaniu personelem, że firmy nie tylko nie wykorzystują możliwości swoich pracowników, ale też przez to tracą tych najbardziej aktywnych i przedsiębiorczych.

3) W analizowanych wywiadach wyraźnie zaznaczano, że prowadzenie własnej firmy pozwalało zrealizować potrzebę bezpieczeństwa i stabilizacji finansowej. To poczucie może być wynikiem ugruntowanej pozycji firm na rynku.

4) Osoby, na które jest nałożona większa odpowiedzialność (organizacja pracy i zatrudnienia, zarządzanie finansami, decyzje strategiczne) wykazują silniejsze zaangażowanie emocjonalne w firmę. Jednak wszystkim prowadzenie własnej działalności gospodarczej daje poczucie satysfakcji i dumy.

5) Zaangażowanie w prowadzenie własnej działalności czyni firmę „osobistą sprawą”, która staje się integralną częścią życia rodzinnego. Żadna z badanych rodzin nie stwarza granic między sferą zawodową a prywatną.

6) Jeżeli obowiązki wymagają od partnerów bezpośredniej współpracy, przenoszą oni problemy rodzinne na grunt działalności firmy. Wyrażanie odczuwanych emocji bywa postrzegane jako brak profesjonalizmu. W przestrzeni, w której ludzie mają poczucie bezpieczeństwa, a relacje zbudowane są na zaufaniu (a tak przedsiębiorcy odbierają atmosferę swoich firm) pozwalają sobie na większą autentyczność uczuć i emocji.

7) Wyłączenie się jednego z partnerów z pełnionych w firmie funkcji częściowo zaburza jej funkcjonowanie. Tak jak w parze małżeńskiej nie wymienia się członków⁵, tak też silne więzi zostają przeniesione na role pełnione w firmie.

8) Zarządzające firmami kobiety chętnie widziałyby swoje dzieci jako kontynuatorów rodzinnej przedsiębiorczości, ale nie eksponowały tego pragnienia tak silnie, jak

4 Szerzej na temat kobiet w zarządczych strukturach organizacji pisała N. Baskiewicz [2013, ss. 27–35.]

5 W większości społeczeństw największa bezwzględna liczba ludzi żyje w związkach monogamicznych, tzn. że zgodnie z zasadą wyłączności pozamałżeńskie stosunki są zakazane. Jednak strategia seksualna charakterystyczna dla ludzi skłania do stosowania monogamii seryjnej. Zmieniamy monogamicznego partnera co kilka lat tworząc nową rodzinę [Szlendak 2010, s.119].

zarządzający firmą mężczyzna. Uzasadnieniem może być ugruntowana ewolucyjnie męska potrzeba kontroli zasobów [Buss 2003, ss. 362–363], która przedłuża się dzięki linii rodu.

9) Chęć zatrudniania spokrewnionych osób jest uzasadniana przez przedsiębiorców zaufaniem zarezerwowanym dla sieci bliskich osób. Wsparcie osób spokrewnionych poprzez zatrudnienie jest przejawem zakorzenionego w nas ewolucyjnie altruizmu krewniaczego.

Bibliografia

Baskiewicz N. (2013), *Kobiety w zarządzaniu organizacjami*, Studia Ekonomiczne, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 161.

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

Ignatowski G. (2014), *Dylematy dotyczące zatrudnienia w perspektywie firmy rodzinnej* [w:] Ł. Sułkowski, A. Marjański (red.), *Firmy Rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania. Część III, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”*, t. XV, z. 7, Wydawnictwo SAN, Łódź.

Kukowska K., Chrapek E. (2015), *Relacje pracownicze w kontekście wybranych uwarunkowań ewolucyjnych i zaburzeń psychicznych* [w:] A. Bazan–Bulanda, A. Kwiatek, E. Robak (red.), *Udział pracowników w zarządzaniu nowoczesnymi organizacjami gospodarczymi*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Leszczewska K. (2012), *Wyróżnianie rodzinności jako specyficznej cechy prowadzenia działalności gospodarczej* [w:] Ł. Sułkowski (red.), *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”* t. XIII, z. 7, Wydawnictwo SAN, Łódź.

Lewenstein B. (2006), *Społeczeństwo rodzin czy obywateli – kapitał społeczny Polaków okresu transformacji, „Societas/Communitas”* t. 1, nr 1.

Małyżek E. (2012), *Problem różnorodności definicji i typologii firm rodzinnych – konsekwencje i podejścia do jego rozwiązania* [w:] Ł. Sułkowski (red.), *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”*, t. XIII, z. 7, Wydawnictwo SAN, Łódź.

Marjański A. (2012), *Specyfika firm rodzinnych* [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa.

Popczyk W. (2014), *Kapitał społeczny w firmach rodzinnych. Nepotyzm a kapitał rodzinny*, [w:] Ł. Sułkowski, A. Marjański (red.), *Firmy Rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania. Część III, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”* t. XV, z. 7, Wydawnictwo SAN, Łódź.

Katarzyna Kukowska, Nicoletta Baskiewicz

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

Sułkowski Ł. (2012), *Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w polskich, małych firmach rodzinnych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2 (85).

Szlendak T. (2010), *Socjologia rodziny. Ewolucja, historia, zróżnicowanie*, PWN, Warszawa.

Wojciechowski Ł. (2008), *Ewolucyjne widzenie altruizmu – od redukcjonizmu do...* [w:] A. Szuster, D. Rutkowska (red.), *O różnych obliczach altruizmu*, Scholar, Warszawa.

Dagmara Stangierska*

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Ewa Świstak**

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwach gastronomicznych – wyniki badań ilościowych

Human Resources Management in the Gastronomic Companies – the Results of Quantitative Research

Abstract: This article aims to identify currently existing approaches to human resources management in the gastronomic companies and the increasing role of human resources management in building the competitive advantage of the company. The research was conducted in Masovian Voivodship in 2012 on a sample of 197 managers of gastronomic establishments. The results indicate that the important elements of human resources management in the gastronomic market are factors associated with providing the service. At the same time, training of the employees and building employee loyalty are still undervalued by managers.

Key-words: management, human resources, gastronomic companies, gastronomic establishments

Wstęp

Gospodarki krajów o wysokim stopniu rozwoju ekonomicznego charakteryzuje dominujący udział sektora usług zarówno w tworzeniu produktu krajowego brutto, jak i w strukturze zatrudnienia. Dokonuje się to w dużym stopniu za sprawą mię-

* dagmara_stangierska@sggw.pl

** ewa_swistak@sggw.pl

dzynarodowego handlu usługami oraz wymiany osiągnięć z dziedziny technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych [Węgrzyn 2008, s. 2]. Urynkowanie polskiej gospodarki zapoczątkowane w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, a także procesy globalizacyjne, którym podlegała Polska zwłaszcza po integracji z Unią Europejską, spowodowały również w naszym kraju systematyczny wzrost znaczenia sektora usług. Jego udział w PKB wzrósł z około 50% w roku 1990 do 64% w 2008. Był to jednak wynik nie tylko korzystnych zmian w samym sektorze usług, ale także sprzedaży, a w praktyce likwidacji wielu zakładów i niekiedy całych branż przemysłu. W 2014 roku, mimo dalszego wzrostu w ujęciu wartościowym wszystkich rodzajów usług składających się na PKB, ich łączny udział spadł nieco poniżej 60% [Wróbel 2014, ss. 306–319; Rocznik...2015, ss. 698–699]. Przewaga sektora usług znajduje odzwierciedlenie w rozmiarach i strukturze zatrudnienia. W pierwszej połowie lat 90. w usługach pracowało poniżej 6,5 mln osób (bez budownictwa oraz usług zaopatrywania w energię elektryczną, gaz i wodę); w roku 2014 było to już prawie 8,5 mln osób [Rocznik...1990, s. 94; Rocznik...2015, ss. 242–243].

Gastronomia nie odgrywa znaczącej roli w tworzeniu PKB, jej udział (łącznie z usługami zakwaterowania) nieznacznie przekracza 1%. Ma to między innymi związek z mniejszą atrakcyjnością turystyczną Polski, a właśnie turystyka jest jednym z najistotniejszych czynników rozwoju tej branży. Jednak rynek usług gastronomicznych i hotelarskich charakteryzuje wysoka dynamika wzrostu zarówno w aspekcie przychodów z działalności, jak i liczby zatrudnionych. W 1995 roku w gastronomii i hotelarstwie pracowało 186 tys. osób, a w 2014 – 249 tys., czyli o około 44% więcej. Ten korzystny trend może być zaburzony pogorszeniem koniunktury, która ma znaczny wpływ na zatrudnienie w sektorze usług, zwłaszcza w małych zakładach dominujących w gastronomii [Węgrzyn 2008, s. 10]. Mimo to można założyć, że branża będzie dalej zyskiwała na znaczeniu, zwłaszcza wobec rozwoju turystyki biznesowej z jednej strony i zmiany stylu życia ludności, skutkującej większym zainteresowaniem żywnością poza domem – z drugiej. Aby tak się stało, konieczne jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej w sektorze dzięki wykorzystywaniu przez przedsiębiorstwa osiągnięć postępu naukowo-technicznego. Źródło konkurencyjności współczesnych firm usługowych, w tym gastronomicznych, stanowi innowacyjność technologiczna i innowacje produktowe. Nie mniej ważne jest właściwe zarządzanie przedsiębiorstwem, a zwłaszcza jego podstawowym zasobem – kapitałem ludzkim.

W związku z powyższym celem niniejszego opracowania jest identyfikacja obecnie funkcjonującego podejścia do zarządzania personelem w usługach na przykła-

dzie gastronomii. Za materiał do rozważań posłużyła analiza źródeł literatury oraz wyniki ilościowego badania zrealizowanego z menedżerami lokali gastronomicznych z województwa mazowieckiego. Szczegółowe analizy danych pierwotnych dotyczą opinii respondentów na temat zarządzania personelem, oceny pracowników oraz występujących między nimi zależności.

Zarządzanie personelem w usługach

Jednym z ważniejszych elementów zarządzania zasobami ludzkimi jest stosowany w przedsiębiorstwie system ocen pracowniczych. Stanowi on układ wewnętrznie zorganizowanych, świadomie dobranych i wzajemnie spójnych kryteriów ocen przyjętych za właściwe dla danej organizacji, a także celów służących ich realizacji. Zaś prowadzona systematycznie ocena efektywności, definiowana jako sformalizowana metoda określania poziomu pracy pracowników w organizacji [Nadolski 1996, s. 11, DeCenzo i Robbins 2002, s. 282], jest zestawieniem osiągniętych przez nich efektów pracy, posiadanych cech osobowościowych oraz zachowań z założonymi normami [Smolbik-Jęczmień 1999, ss. 125-133]. Ocena pracowników obejmuje zwykle jakościowe i ilościowe aspekty ich funkcjonowania, wskazując w jakim stopniu sprawdzają się na danym stanowisku pracy. Ma przynieść korzyści organizacji poprzez uzyskanie informacji niezbędnych do prowadzenia skutecznej polityki personalnej, usprawnienia komunikacji wewnętrznej i planowania. Kierownictwo przedsiębiorstwa może w oparciu o zdobytą wiedzę ulepszyć programy szkolenia i doskonalenia personelu, wprowadzić zmiany poprawiające efektywność pracy. W organizacji zwiększa się również integracja pracowników z celami firmy, co pozytywnie wpływa na jakość wykonywania powierzonych zadań. Ocena pełni także funkcje psychospołeczne i motywacyjne. Funkcja psychospołeczna polega na kształtowaniu postaw i zachowań pracowników dzięki przekazywanej im informacji zwrotnej. Funkcja motywacyjna wiąże wyniki oceny z wynagrodzeniami, a kryteria oceny wpływają na kulturę organizacji [Kostera i Kownacki 1997, ss. 469–474, Russell 2002, ss. 200-211, Walkowiak 2002, ss. 155–178]

Stoner i Wankel [1992, ss. 297–298] wyróżniają dwa rodzaje oceny pracowników:

- nieformalną, prowadzoną każdego dnia poprzez spontaniczne lub przekazywane na życzenie pracownika uwagi o dobrze lub źle wykonanej pracy – taka szybka ocena często zachęca do pożądanых zachowań, a zniechęca do nieprawidłowych, zanim zdążą się zakorzenić;

- systematyczną, prowadzoną cyklicznie co pół roku lub co rok, mającą na celu informowanie personelu o jego bieżącej efektywności, kwalifikującą do dodatkowych szkoleń, wyróżniającą pracowników zasługujących na podwyżki płac; taka ocena służy wyłanianiu kandydatów do awansu.

Autorzy wskazują też podstawowe sposoby oceny pracowników funkcjonujące w organizacjach: najczęściej stosowaną ocenę podwładnych przez przełożonego, ocenę podwładnych przez grupę przełożonych (skuteczniejszą, ale czasochłonną), ocenę pracownika przez współpracowników, wykorzystywaną, gdy trzeba wyłonić potencjalnych przywódców oraz ocenę przełożonych przez podwładnych, stosowaną do oceny kadry kierowniczej.

Ocenie mogą podlegać zarówno osoby już zatrudnione, jak i kandydaci na określone stanowiska. W pierwszym przypadku stosowane są efektywnościowe kryteria oceny, w drugim – kryteria kwalifikacyjne [Kostera i Kownacki 1997, ss. 469–474]. W literaturze przedmiotu wymienia się wiele technik prowadzenia ocen, które mogą być stosowane w zależności od charakteru i potrzeb organizacji. Można wśród nich wymienić techniki rankingowe, zorientowane na wyniki pracy personelu, zorientowane na zachowanie pracownicze [Długosz-Truszkowska 2003, ss. 91–99] lub metody wymuszanego rozkładu, zdarzeń krytycznych, skale kwalifikacyjne (w tym skale oczekiwanych zachowań i obserwacji zachowań), zgrupowaną listę wypowiedzi z przymusem wyboru [Steinmann i Schreyögg 2001, ss. 537–548].

Elementy zarządzania zasobami ludzkimi są uniwersalne i niezbędne w każdej organizacji, ale w zależności od specyfiki firmy mogą być w różny sposób realizowane. Do cech wyróżniających zakłady gastronomiczne spośród innych firm usługowych należą ich wielkość (są to zwykle małe zakłady, zatrudniające mniej niż 50 osób) oraz znaczny wpływ zatrudnionego personelu na postrzeganie jakości usługi przez klientów. Dotyczy to zwłaszcza tych pracowników, którzy z klientami mają bezpośredni kontakt.

Od wielkości zatrudnienia zależy znaczenie funkcji personalnej w firmie oraz zakres podejmowanych działań. W niewielkich zakładach funkcja taka jest ograniczona do podstawowych spraw kadrowych, a najważniejszą rolę zwykle pełni sam właściciel – do jego kompetencji należy zatrudnianie i zwalnianie pracowników, organizacja szkoleń, a także ocenianie pracowników. Ocenianie polega na obserwacji pracy zatrudnionych, bieżącym, a nie tylko okresowym, kontrolowaniu realizacji zadań. Wyniki oceny skutkują odpowiednim wynagrodzeniem [Karwiński 2006, ss. 600–601].

Materiał i metodyka

Badanie ilościowe zostało zrealizowane w formie ankiet telefonicznych CATI (*Computer Assisted Telephone Interview*) poprzedzonych ankietą papierową PAPI (*Paper and Pen Personal Interview*) na potrzeby weryfikacji kwestionariusza. Ze względu na specyfikę przedsiębiorstw na rynku usług gastronomicznych w Polsce metoda ankiety telefonicznej stwarzała możliwość przebadania stosunkowo dużej grupy przedsiębiorstw.

Jako próbę badawczą określono przedsiębiorstwa gastronomiczne z województwa mazowieckiego. Na pytania odpowiadały osoby, które pełniły funkcje kierownicze w badanych przedsiębiorstwach: właściciele, menedżerowie lub kierownicy lokali. W związku z wyborem województwa mazowieckiego wszystkie uogólnienia i wnioski w artykule będą dotyczyły właśnie tego obszaru. Do analizy zależności w zakresie zarządzania personelem zaklasyfikowano 197 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy ankiety.

W badaniu posłużono się autorskim kwestionariuszem ankiety stworzonym w oparciu o analizę takich narzędzi badawczych, jak SERVQUAL, DINSERV, TANGSERV, DINESCAPE. Wymienione skale są narzędziami stosowanymi do badania jakości usług, jedynie skala SERVQUAL nie jest przeznaczona wyłącznie do oceny usług gastronomicznych. Wszystkie wymienione narzędzia zawierają pytania służące ocenie pracy personelu pracującego w lokalu gastronomicznego [Parasuraman, Zeithaml, Berry 1988, ss. 12–40, Raajpoot 2002, Stangierska, Świątkowska 2012, ss. 164–177, Stevens, Knutson, Patton 1995, ss. 56–60]. Szczegółowa analiza wymienionych narzędzi przyczyniła się do opracowania listy atrybutów oceny pracowniczey oraz wniosków dotyczących zarządzania personelem w lokalu gastronomicznym. Dodajmy, że do sformułowania listy pytań dotyczących zarządzania przedsiębiorstwami na rynku usług gastronomicznych bądź pokrewnych rynkach usługowych posłużyła metoda studium przypadku.

Respondenci udzielali odpowiedzi na dwa pytania dotyczące zarządzania personelem i oceny pracowniczey oraz na pięć pytań mających charakter metryczki przedsiębiorstwa. W pytaniach dotyczących zarządzania personelem oraz oceny pracowniczey respondenci mieli za zadanie zająć stanowisko, wykorzystując 5-stopniową skalę Likerta (5 – zdecydowanie się zgadzam, 1 – zdecydowanie się nie zgadzam). Na metryczkę składały się pytania dotyczące miejscowości, liczby pracowników, ceny dania głównego, modelu biznesowego oraz wysokości przychodów osiągniętych w 2012 roku w porównaniu z 2011 rokiem.

Uzyskane wyniki zestawiono w tabelach z podziałem na model biznesowy. W celu wykazania zależności pomiędzy standardami zarządzania a oceną pracowników wykonano także analizę korelacji; ze względu na brak normalności rozkładu zastosowano korelację Spearmana [Murray 2013, ss. 258–264]. Zależności o wskaźniku korelacji w zakresie od 0,3 do 0,7 określano mianem słabych, a wartości powyżej 0,7 mianem silnych [Ratner 2009, ss. 139–142].

Analizowana próba liczyła 197 menedżerów lokali gastronomicznych z województwa mazowieckiego. Ze względu na model biznesowy przeważała gastronomia indywidualna, mniej niż 10% menedżerów biorących udział w badaniu kierowało lokalami należącymi do sieci gastronomicznej. W badaniu udział wzięli tylko menedżerowie mikro- i małych przedsiębiorstw. W badanej próbie przeważali menedżerowie lokali zatrudniających od 4 do 8 osób, jedynie w przypadku gastronomii sieciowej zaobserwowano odmienną strukturę zatrudnienia – prawie $\frac{3}{4}$ stanowili kierownicy przedsiębiorstw o liczbie pracowników powyżej 8 osób. Większość lokali, których menedżerowie brali udział w badaniu, oferowało dania główne w cenie poniżej 30 zł. Jednak w przypadku gastronomii sieciowej ponad $\frac{1}{3}$ stanowili kierownicy lokali oferujących dania główne w cenie powyżej 30 zł. Respondentów poproszono także o ocenę sytuacji finansowej kierowanych przez nich lokali. Większość lokali odnotowała w 2012 roku spadek przychodów w porównaniu z rokiem 2011. Tylko w przypadku menedżerów lokali sieciowych przeważała deklaracja porównywalnego poziomu przychodów w 2012 roku w porównaniu z rokiem poprzednim. Ze względu na wielkość miejscowości ponad połowę stanowili menedżerowie prowadzący lokale w miastach powyżej 500 tys. mieszkańców, a ponad 40% lokali znajdowało się w miejscowościach poniżej 200 tys. mieszkańców. W przypadku lokali sieciowych menedżerowie częściej deklarowali, iż lokal znajduje się w miejscowości liczącej ponad 500 tys. mieszkańców (tab.1.).

Tabela 1. Charakterystyka próby badawczej (w %)

Wyszczególnienie	Ogółem N=197	Indywidualna N=100	Rodzinna N= 82	Sieć N=15
Model biznesowy	100	50,8	41,6	7,6
Liczba pracowników				
Do 3 osób	26,4	23,0	32,9	13,3
4-8 osób	40,1	41,0	43,9	13,3
Od 9 osób	33,5	36,0	23,2	73,3
Cena dania głównego				
Do 15 zł	34,0	34,0	36,6	20,0
16-30 zł	44,2	38,0	52,4	40,0
31-50 zł	19,3	24,0	11,0	33,3
Od 51 zł	2,5	4,0	0,0	6,7
Wysokość przychodów w roku 2012 w porównaniu do 2011 roku				
Większe	24,9	23,0	25,6	33,3
Na podobnym poziomie	33,0	34,0	29,3	46,7
Mniejsze	42,1	43,0	45,1	20,0
Wielkość miejscowości				
Miasto poniżej 200 tys. mieszkańców	43,1	39,0	53,7	13,3
Miasto 200-500 tys. mieszkańców	3,0	2,0	4,9	0,0
Miasto powyżej 500 tys. mieszkańców	53,8	59,0	41,5	86,7

Źródło: badania własne.

Wyniki i ich omówienie

Menedżerowie lokali zostali poproszeni o ustosunkowanie się na 5-stopniowej skali Likerta do 7 stwierdzeń dotyczących zarządzania personelem w kierowanych przez nich lokalach gastronomicznych. Najwyższą średnią odpowiedzi menedżerów ogółem uzyskało stwierdzenie: „Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) posiada stosowny ubiór, uniformy” (4,67). Także stwierdzenia: „Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) został przeszkolony w zakresie obowiązujących standardów obsługi klienta” i „Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) posiada wiedzę na temat oferowanych dań i potraw” uzyskały wysoką średnią – 4,60. Jedynym stwierdzeniem, które posiadało średnią poniżej 4 było zdanie dotyczące możliwości uczestnictwa personelu w szkoleniach tematycznych organizowanych poza firmą. Stosunkowo niewielką średnią odpowiedzi uzyskało stwierdzenie dotyczące podziału obowiązków i kompetencji wśród personelu (tab.2.).

Tabela 2. Porównanie wartości średnich stwierdzeń dotyczących zarządzania personelem na podstawie opinii menedżerów z podziałem na model biznesowy

	Ogółem N=197	Indywidu- alna N=100	Rodzin- na N= 82	Sieć N=15
Posiadamy ściśle określony podział obowiązków i kompetencji wśród personelu	4,27	4,38	4,26	4,27
Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) został przeszkolony w zakresie obowiązujących standardów obsługi klienta	4,60	4,55	4,43	4,60
Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) posiada stosowny ubiór, uniformy.	4,67	4,13	3,94	4,67
Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) posiada wiedzę na temat oferowanych dań i potraw.	4,60	4,65	4,61	4,60
Personel pierwszego kontaktu czuje się odpowiedzialny za kształtowanie wizerunku firmy	4,53	4,51	4,61	4,53
Personel ma możliwość uczestnictwa w szkoleniach tematycznych organizowanych poza firmą	3,27	3,41	3,52	3,27
Posiadamy niską rotację pracowników, są oni lojalni wobec naszej firmy	4,33	4,39	4,37	4,33

Źródło: badania własne.

Menedżerowie zostali także poproszeni o ustosunkowanie się do określeń opisujących personel pierwszego kontaktu pracujący w ich lokalu, z wykorzystaniem 5-stopniowej skali. Na podstawie tych odpowiedzi utworzono zmienną „ocena pracownicza”. Menedżerowie ogółem najwyżej ocenili trzy cechy pracowników pierwszego kontaktu: pracowitość, dobrą prezencję i kompetencję. W przypadku menedżerów gastronomii indywidualnej i rodzinnej wysoko oceniono punktualność, podczas gdy w gastronomii sieciowej była to jedna z najniższej ocenionych cech (tab. 3).

Tabela 3. Porównanie wartości średnich stwierdzeń dotyczących zarządzania personelem na podstawie opinii menedżerów z podziałem na model biznesowy

Określenia opisujące personel pierwszego kontaktu	Ogółem N=197	Indywidu- alna N=100	Rodzinna N= 82	Sieć N=15
Kompetentny	4,42	4,36	4,48	4,53
O dobrej prezencji	4,42	4,42	4,39	4,53
Profesjonalny	4,37	4,23	4,39	4,13
Empatyczny	3,71	3,62	3,77	3,93
Pracowity	4,42	4,35	4,54	4,20
Punktualny	4,40	4,38	4,50	3,93
Ocena pracownicza	4,29	4,23	4,34	4,38

a – średnia arytmetyczna z odpowiedzi dotyczących oceny personelu pierwszego kontaktu

Źródło: badania własne.

Dla wykazania zależności pomiędzy składowymi zarządzania personelem a komponentami oceny pracowniczej wykonano analizę korelacji Spaermanna. Pomiedzy analizowanymi obszarami zarządzania personelem oraz składowymi oceny pracowniczej występowały tylko słabe dodatnie zależności, warto jednak zauważyć, że były one istotne statystycznie. W przypadku odpowiedzi menedżerów ogółem istniała słaba dodatnia zależność pomiędzy wszystkimi stwierdzeniami dotyczącymi zarządzania personelem a oceną pracowniczą, zależność ta była istotna statystycznie. Największa liczba zależności z elementami oceny pracowniczej dotyczyła stwierzeń: „Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) posiada wiedzę na temat oferowanych dań i potraw” i „Personel pierwszego kontaktu czuje się odpowiedzialny za kształtowanie wizerunku firmy” z takimi cechami pracowników, jak: kompetentny, o dobrej prezencji, profesjonalny, pracowity. Były to słabe, ale istotne statystycznie zależności dodatnie. Nie wykazano zależności zmiennych empatii i punktualności z żadnym badanym obszarem zarządzania personelem w lokalu gastronomicznym (tab. 4).

W przypadku odpowiedzi menedżerów gastronomii indywidualnej wszystkie stwierdzenia z wyjątkiem dotyczącego przeszkolenia personelu w zakresie obowiązujących standardów obsługi klienta korelowały ze zmienną oceny pracowniczej. Podobnie jak w przypadku odpowiedzi menedżerów lokali ogółem występowały tylko słabe dodatnie zależności. Najwięcej istotnych statystycznie zależności ze składowymi oceny pracowniczej (z wyjątkiem empatii) dotyczyło stwierdzenia: „Personel pierwszego kontaktu czuje się odpowiedzialny za kształtowanie wizerunku firmy”. Warto zauważyć, iż nie występowała żadna zależność pomiędzy stwierdzeniem dotyczącym rotacji i lojalności pracowników a ich oceną. Podobnie jak w przypadku odpowiedzi menedżerów ogółem cecha empatia nie wykazywała zależności z żadnym ze stwierżeń dotyczących zarządzania personelem w lokalu (tab. 5).

Tabela 4. Zależności pomiędzy odpowiedziami menedżerów ogółem dotyczącymi elementów zarządzania personelem a oceną pracowniczą

	Kompe- tentny	O dobrej prezencji	Profesjo- nalny	Empa- tyczny	Praco- wity	Punktu- alny	Ocena pracow- nicza
Posiadamy ściśle określony podział obowiązków i kompetencji wśród personelu	0,27*	0,27*	0,36*	0,14*	0,28*	0,15*	0,35*
Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) został przeszkolony w zakresie obo- wiązujących standardów obsługi klienta	0,33*	0,27*	0,36*	0,15*	0,19*	0,22*	0,35*
Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) posiada stosowny ubiór, uniformy	0,26*	0,28*	0,34*	0,19*	0,18*	0,19*	0,34*
Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) posiada wiedzę na temat oferowanych dań i potraw	0,39*	0,39*	0,32*	0,14*	0,30*	0,24*	0,40*
Personel pierwszego kontaktu czuje się odpowiedzialny za kształtowanie wizerunku firmy	0,31*	0,31*	0,35*	0,14*	0,48*	0,23*	0,43*
Personel ma możliwość uczestnictwa w szkoleniach tematycznych organizowa- nych poza firmą	0,23*	0,29*	0,35*	0,12	0,28*	0,25*	0,36*
Posiadamy niską rotację pracowników, są oni lojalni wobec naszej firmy	0,32*	0,31*	0,25*	0,14	0,38*	0,27*	0,36*

ap* < 0,05,

Słaba zależność współczynnik korelacji od 0,3 do 0,7

Silna zależność współczynnik korelacji powyżej 0,7

Źródło: badania własne, 2012 (N=197).

Tabela 5. Zależności pomiędzy odpowiedziami menedżerów gastronomii indywidualnej dotyczącymi elementów zarządzania personelem a oceną pracowniczą

	Kompe- tentny	O dobrej prezencji	Profesjo- nalny	Empa- tyczny	Praco- wity	Punktu- alny	Ocena pracow- nicza
Posiadamy ściśle określony podział obowiązków i kompetencji wśród personelu	0,32*	0,19	0,34*	0,06	0,31*	0,21*	0,35*
Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) został przeszkolony w zakresie obo- wiązujących standardów obsługi klienta	0,22*	0,14	0,30*	0,02	0,12	0,30*	0,25*
Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) posiada stosowny ubiór, uniformy	0,29*	0,36*	0,30*	0,09	0,22*	0,34*	0,37*
Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) posiada wiedzę na temat oferowa- nych dań i potraw.	0,38*	0,27*	0,24*	0,11	0,30*	0,31*	0,42*
Personel pierwszego kontaktu czuje się odpowiedzialny za kształtowanie wizerunku firmy	0,31*	0,30*	0,40*	0,09	0,45*	0,30*	0,48*
Personel ma możliwość uczestnictwa w szkoleniach tematycznych organizowa- nych poza firmą	0,29*	0,37*	0,33*	0,07	0,23*	0,23*	0,35*
Posiadamy niską rotację pracowników, są oni lojalni wobec naszej firmy	0,26*	0,24*	0,28*	0,22*	0,24*	0,23*	0,36*

ap* < 0,05,

Siła zależności współczynnik korelacji od 0,3 do 0,7

Siła zależności współczynnik korelacji powyżej 0,7

Źródło: badania własne, 2012 (N=100).

Odpowiedzi menedżerów gastronomii indywidualnej na temat wszystkich stwierdzeń dotyczących zarządzania personelem korelowały ze zmienną oceny pracowniczey. W przypadku stwierdzeń dotyczących zarządzania personelem 5 posiadało po 3 słabe, dodatnie i istotne statystycznie zależności z elementami oceny pracowniczey. W odróżnieniu od gastronomii indywidualnej stwierdzenie dotyczące rotacji i lojalności pracowników korelowało z 3 elementami oceny pracowniczey (kompetentny, o dobrej prezencji, pracowity). Zmienne oceny pracowniczey empatia i pracowitość nie wykazywały zależności z żadnym stwierdzeniem z zakresu zarządzania personelem (tab. 6).

Menedżerowie lokali sieciowych stanowili najmniej liczną grupę reprezentowaną w badaniu. Odpowiedzi kierowników w zakresie zarządzania personelem korelowały silniej ze zmiennymi oceny pracowniczey niż odpowiedzi pozostałych grup menedżerów, jednak tylko 7 zależności było istotnych statystycznie. Stwierdzenia: „Posiadamy ściśle określony podział obowiązków i kompetencji wśród personelu” oraz „Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) został przeszkolony w zakresie obowiązujących standardów obsługi klienta” nie wykazywały żadnych istotnych statystycznie zależności ze zmiennymi oceny pracowniczey. W przypadku stwierdzenia dotyczącego uniformu personelu istniała słaba istotna statystycznie zależność z profesjonalizmem personelu oraz oceną pracowniczą. Również stwierdzenie: „Personel pierwszego kontaktu czuje się odpowiedzialny za kształtowanie wizerunku firmy” posiadało dwie istotne statystycznie zależności ze zmiennymi prezencja i pracowitość (tab.7).

Tabela 6. Zależności pomiędzy odpowiedziami menedżerów gastronomii rodzinnej dotyczącymi elementów zarządzania personelem a oceną pracowniczą

	Kompetentny	O dobrej prezencji	Profesjonalny	Empatyczny	Pracowity	Punktualny	Ocena pracownicza
Posiadamy ściśle określony podział obowiązków i kompetencji wśród personelu	0,30*	0,39*	0,39*	0,16	0,23*	0,08	0,32*
Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) został przeszkolony w zakresie obowiązujących standardów obsługi klienta	0,55*	0,44*	0,44*	0,27*	0,28*	0,14	0,44*
Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) posiada stosowny ubiór, uniformy	0,27*	0,17	0,36*	0,27*	0,20	0,11	0,33*
Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) posiada wiedzę na temat oferowanych dań i potraw	0,43*	0,51*	0,42*	0,17	0,25*	0,08	0,38*
Personel pierwszego kontaktu czuje się odpowiedzialny za kształtowanie wizerunku firmy	0,28*	0,31*	0,32*	0,18	0,46*	0,08	0,35*
Personel ma możliwość uczestnictwa w szkoleniach tematycznych organizowanych poza firmą	0,21	0,25*	0,32*	0,17	0,29*	0,19	0,35*
Posiadamy niską rotację pracowników, są oni lojalni wobec naszej firmy	0,38*	0,38*	0,28*	0,06	0,54*	0,29*	0,37*

ap* < 0,05,

Śłaba zależność współczynnik korelacji od 0,3 do 0,7

Silna zależność współczynnik korelacji powyżej 0,7

Źródło: badania własne, 2012 (N=82).

Tabela 7. Zależności pomiędzy odpowiedziami menedżerów gastronomii sieciowej dotyczącymi elementów zarządzania personelem a oceną pracowniczą

	Kompetentny	O dobrej prezencji	Profesjonalny	Empatyczny	Pracowity	Punktowy	Ocena pracownicza
Posiadamy ściśle określony podział obowiązków i kompetencji wśród personelu	-0,18	0,16	0,35	0,43	0,34	0,09	0,50
Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) został przeszkolony w zakresie obowiązków standardów obsługi klienta	-0,22	0,08	0,47	0,34	0,25	0,16	0,45
Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) posiada stosowny ubiór, uniformy	0,00	0,30	0,53*	0,59	0,25	0,00	0,65*
Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) posiada wiedzę na temat oferowanych dań i potraw	0,13	0,61*	0,32	0,15	0,49	0,23	0,37
Personel pierwszego kontaktu czuje się odpowiedzialny za kształtowanie wizerunku firmy	0,20	0,61*	0,05	0,03	0,60*	0,38	0,30
Personel ma możliwość uczestnictwa w szkoleniach tematycznych organizowanych poza firmą	-0,16	-0,02	0,66*	0,03	0,43	0,50	0,44
Posiadamy niską rotację pracowników, są oni lojalni wobec naszej firmy	0,38	0,57*	-0,17	0,00	0,26	0,21	0,17

ap* < 0,05,

Słaba zależność współczynnik korelacji od 0,3 do 0,7

Silna zależność współczynnik korelacji powyżej 0,7

Źródło: badania własne, 2012 (N=15).

Podsumowanie

Wzrost znaczenia usług w gospodarce wymusza zainteresowanie zagadnieniem zarządzania personelem; dotyczy to także lokali gastronomicznych. Specyfika przedsiębiorstw gastronomicznych sprawia, iż zarządzanie personelem jest w ich przypadku obszarem koncentrującym uwagę na posiadanych przez personel umiejętnościach i kompetencjach niezbędnych w procesie świadczenia usługi, co wykazują wyniki przeprowadzonych badań. Elementy zarządzania personelem wpływające na podnoszenie wartości kapitału ludzkiego, takie jak motywacja i rozwój umiejętności pracowników przez szkolenia czy lojalność personelu wobec firmy, w omówionych badaniach zostały ocenione gorzej niż inne elementy. Jednocześnie warto zauważyć, że menedżerowie wysoko ocenili zatrudniony w firmie personel. Niezależnie od modelu biznesowego prowadzenia lokalu gastronomicznego występują zależności pomiędzy składowymi zarządzania personelem a oceną pracowników.

Jak każde badania empiryczne oparte na subiektywnej deklaratywnej opinii, także i te omówione w artykule mają swoje ograniczenia. W przypadku opisanego badania ograniczona liczba pytań w ankiecie nie pozwoliła na szerszą diagnozę stanu zarządzania personelem w lokalach gastronomicznych; warto w przyszłości rozbudować ją o kolejne wątki badawcze. Ponadto struktura badanej grupy przedsiębiorstw ze względu na model biznesowy nie pozwoliła na zbadanie jego wpływu na zarządzanie zasobami ludzkimi.

Warto podejmować w przyszłości badania mające na celu dogłębne przedstawienie sposobów zarządzania personelem w przedsiębiorstwach usługowych.

Bibliografia

- DeCenzo D.A., Robbins S.P. (2002)**, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Długosz-Truszkowska E. (2003)**, *Ocenianie pracowników* [w:] L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Zarządzanie pracownikami*, Wydawnictwo Akademii Górniczo-Hutniczej, Kraków.
- Karwiński M. (2006)**, *ZZL w małych i średnich przedsiębiorstwach* [w:] H. Król, Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Podręcznik, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Koster M., Kownacki S. (1997)**, *System ocen pracowników* [w:] A.K. Koźmiński, W Piotrowski. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Murray J. (2013)**, *Likert Data: What to use, Parametric Or Non-Parametric?*, „International Journal of Business and Social Science”, t. 4, nr 11.
- Nadolski J. (1996)**, *Ocenianie pracowników*. Oficyna Wydawnicza, Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
- Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. (1988)**, *SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perception of service quality*, „Journal of Retailing”, t. 64, nr 1.
- Raajpoot N.A. (2002)**, *TANGSERV – A Multiple Item Scale for Measuring Tangible Quality in Foodservice Industry*, „Journal of Foodservice Business Research”, t. 5, nr 2.
- Ratner B. (2009)**, *The correlation coefficient: Its values range between +1/-1, or do they?*, „Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing”, nr17
- Rocznik Statystyczny (1990)**, GUS, Warszawa.
- Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej (2015)**, GUS, Warszawa
- Russell T. (2002)**, *Okresowe oceny* [w:] D.M. Steward (red.), *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa.
- Smolbik-Jęczmień A. (1999)**, *Organizacja przebiegu procesu kadrowego* [w:] Z. Jasiński (red.), *Zarządzanie pracą, Organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Stangierska D., Świątkowska M. (2012)**, *Metody oceny satysfakcji na rynku usług gastronomicznych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 236.

Steinmann H., Schreyögg G. (2001), *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcja, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.

Stevens P., Knutson B., Patton M. (1995), *DINSERV: A tool for measuring service quality in restaurants*, „The Cornell Hotel and Restaurants Administration Quarterly”, t. 36, nr 2.

Stoner J.A.F., Wankel C. (1992), *Kierowanie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Walkowiak R. (2002), *Zarządzanie zasobami ludzkimi* [w:] E. Niedzielski (red.), *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn.

Węgrzyn (2008), *Rola sektora usług we współczesnej ekspansji gospodarczej*, www.institut.info/Vkonf/site/39.pdf, dostęp: 10.02.2016.

Wróbel A. (2014), *Rola sektora usług w rozwoju społeczno-gospodarczym i kształtowaniu gospodarki opartej na wiedzy w Polsce*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 37.



Joanna Sadłowska-Wrzesińska*

Politechnika Poznańska

Żaneta Nejman**

Politechnika Poznańska

Organizacja bezpiecznej pracy jako pozapłacowy czynnik motywacji pracowniczej

Safety at Work – a Non-wage Factor Motivating Employees

Abstract: It is not enough to ensure that workers receive appropriate wages. The attention should be also focused on the development and professional training. Employees have a need for acceptance and recognition. Hence, awards, diplomas and promotions are important. Words of praise, assigning more responsible tasks and increasing the work comfort are crucial signs that employees are unique and essential for the organisation. The aim of the paper is to present some aspects of psychosocial safety and recent results of empirical research in the area of employee motivation – with the emphasis on organization of safe work.

Key-words: motivation, organizational commitment, job satisfaction, safety at work, stress, research results

Wstęp

Skuteczne motywowanie pracowników jest jednym z elementów warunkujących budowanie proefektywnościowej kultury organizacyjnej mającej istotny wpływ na wzrost wartości każdej organizacji. Dobra atmosfera pracy, sprawiedliwy system ocen,

* joanna.sadlowska-wrzesinska@put.poznan.pl

** zan_nej@wp.pl

sprawna komunikacja oraz możliwość kształcenia i rozwoju to ważne elementy motywacji pozapłacowej, które mogą zwiększyć lojalność pracowników i przyczynić się do wzrostu ich wydajności w pracy oraz zaangażowania. Motywacja do pracy stanowi od dawna źródło zainteresowania badaczy różnych dziedzin nauki, jednak po dziś dzień nie wygenerowano rozwiązań w ramach jednej skutecznej teorii motywacji, zapewniających zarówno kierownictwu, jak i pracownikom satysfakcję z dobrze wykonanej pracy. Wiadomo natomiast, że zapewnienie pracownikom odpowiednio wysokich płac – mimo że czynnik ten jest najczęściej wymienianym przez respondentów czynnikiem motywacji – nie jest środkiem wystarczającym do pobudzenia zaangażowania załogi. Nagrody, odznaczenia i awanse to instrumenty zabezpieczające potrzebę uznania i przynależności; podobnym potwierdzeniem statusu mogą być pochwały ustne, przydzielanie bardziej odpowiedzialnych zadań, dobre relacje interpersonalne a także zwiększenie bezpieczeństwa i komfortu pracy. I tu pojawia się wyzwanie dla tych wszystkich osób – specjalistów, kierowników, menedżerów – których obowiązkiem jest kreowanie bezpiecznego i przyjaznego dla człowieka środowiska pracy. System ochrony pracy w Polsce definiuje zadania w obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy, nie podaje jednak gotowych sposobów tworzenia bezpiecznych stanowisk pracy z wykorzystaniem zasad ergonomii oraz organizacji i zarządzania. Uwzględniając układy: człowiek – maszyna – otoczenie oraz człowiek – praca – środowisko, należy mieć na uwadze zasadnicze parametry środowiska pracy oraz środowiska ogólnospołecznego wpływające na komfort i efektywność pracy. Aktualnym wyzwaniem dla świata pracy są tzw. nowo powstające czynniki ryzyka zawodowego, wśród których prym wiodą zagrożenia psychospołeczne i ich organizacyjne konsekwencje, w postaci zwiększonej fluktuacji kadr, wysokiej absencji chorobowej i ogólnego niskiego poziomu kultury pracy [Sadłowska-Wrzesińska 2014, ss. 277–285]. Uwzględnienie ochrony dobrostanu pracowników i promocji zdrowia w miejscu pracy jest niezwykle istotne w odniesieniu do szerzącej się współcześnie epidemii stresu zawodowego. Zarówno stres, jak i inne patologiczne przejawy środowiska pracy – mobbing, dyskryminacja, molestowanie, wypalenie zawodowe – uważane są obecnie za największe wyzwanie dla organizacyjnych determinant budowania kultury bezpieczeństwa pracy. Co ważne, organizowanie bezpiecznej pracy to nie tylko wymóg prawny, ale także moralny obowiązek pracodawcy – kluczowe jest budowanie świadomości faktu, że zdrowe i bezpieczne środowisko pracy stanowi integralną część zarządzania jakością, dotyczy całego społeczeństwa i może być korzystne dla wyników ekonomicznych i postępu społecznego.

Celem niniejszego opracowania jest zwrócenie uwagi na szczególne znaczenie psychospołecznych aspektów bezpieczeństwa pracy, które traktować należy jako formę pobudzania motywacji pracowniczej. W artykule przedstawiono wyniki badania na temat pozapłacowych czynników motywacji w wybranej firmie produkcyjnej. Uzyskane rezultaty i wnioski zostały zaprezentowane na tle wyników ogólnokrajowych badań empirycznych z obszaru motywowania pracowników.

Motywowanie pracowników

Pojęcie motywacji

Poprzez pracę ludzie zaspokajają nie tylko potrzeby życiowe, ale również poczucie satysfakcji i własnej wartości. To właśnie praca bywa kluczowym czynnikiem mobilizującym do dalszego rozwoju. Dziś powszechnie uważa się, że pracy nie należy traktować jedynie jako źródła zarobków, ale jako wyzwanie i szansę na samorealizację. Osiąganie rezultatów w pracy zależy głównie od motywacji do działania – to właśnie motywacja jest czynnikiem wyznaczającym poziom, kierunek i trwałość procesów pracy. Wybór odpowiedniej metody motywowania przyczynia się do właściwego wykorzystania zasobów ludzkich, tak, aby pracownicy mogli odczuć inspirację do wykonywania zadań oraz zainicjować proces innowacyjnego myślenia [Schermerhorn 2008, ss. 259-260]. Motywowanie zatem istotnie wpływa na postawy i zachowania człowieka poprzez zastosowanie określonych bodźców.

Zdaniem S. Borkowskiej „motywacja to stan wewnętrzny człowieka mający wymiar atrybutowy, właściwy każdemu człowiekowi, natomiast motywowanie ma wymiar czynnościowy, funkcjonalny, polegający na świadomym i celowym oddziaływaniu na motywy postępowania ludzi przez stworzenie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości oczekiwania (celów działania) dla osiągnięcia celów motywujących” [Borkowska 1985, s. 11]. Można zatem uznać, że motywowanie do pracy to oddziaływanie na człowieka za pomocą narzędzi motywacyjnych. M. Armstrong definiuje motywację, jako „ukierunkowywanie ludzi na określone działania, jakie chcesz, by podjęli w celu wywiązania się z nałożonych zadań” [Armstrong 2005, s. 211]. Zdaniem autora ludzie motywowani są tylko wtedy, gdy tryb postępowania doprowadza do wyznaczonego celu. Wg Kopertyńskiej motywowanie do pracy to stosowanie różnych narzędzi oddziałujących na człowieka. Jest to „świadome tworzenie systemu bodźców mających swe źródło w otoczeniu człowieka” [2008, s. 13]. Z kolei J. Reykowski pojęcie motywacji łączy z procesem psychologicznym, który

nadaje naszym zachowaniom kierunek i sens. Jest to proces „regulacji, który pełni funkcję sterowania czynnościami tak, aby prowadziły do osiągnięcia wyniku (celu)” [Reykowski 1998, s. 81].

Bezpośrednio z pojęciem motywacji łączy się pojęcia zaangażowania pracowników i satysfakcji z pracy; są one najwyższe, gdy pracownicy traktują cele organizacji jako własne. Zaangażowanie to szczególna postawa pracownika, która kształtuje się pod wpływem trzech komponentów: poznawczego, emocjonalnego i behawioralnego [Cox 2005, s. 61]. Systematyzacja pojęcia zaangażowania pracowników oraz jego umiejscowienie w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi trwa od około 20 lat (pojęcie: „zarządzanie przez zaangażowanie” spopularyzowała w Polsce M. Juchnowicz [Juchnowicz 2012, s. 67]). Swoistym przełomem w badaniach zaangażowania organizacyjnego były wyniki badań Meyera i Allen, których autorskie narzędzie badawcze eksploruje temat trzech niezależnych składników zaangażowania organizacyjnego: zaangażowanie afektywne, trwania oraz normatywne [Meyer, Allen 1991, ss. 61-89]. Model zaangażowania organizacyjnego pozwala uzasadnić wiele paradoksalnych zachowań pracowniczych, których nie sposób wyjaśnić na podstawie znanych teorii motywacji [Spik, Klincewicz, ss. 473–492]. Indywidualne przywiązanie pracownika do organizacji i identyfikacja z nią stają się więc egzemplifikacją założeń Kotarbińskiego, według którego: „chodzi o to, by człowiek robił ochoczo to, co robić musi; by tego, co robić musi, nie robił tylko dlatego, że musi; by w robieniu tego, co musi, znalazł upodobanie i dzięki temu pracę swą usprawnił wielokrotnie, okazując hojność w oddaniu się jej” [Kotarbiński 1973, s. 231].

Motywowanie pracowników w świetle badań – doświadczenia polskie

W 2007 roku E. Bombiak przedstawiła artykuł pt. *Motywowanie pracowników w przedsiębiorstwach sektora spożywczego*. Celem badań było rozpoznanie głównych narzędzi motywowania pracowników oraz ocena ich skuteczności. W badaniach uczestniczyło 6 średnich i dużych firm należących do sektora spożywczego. Ustalono, iż stosowane w badanych przedsiębiorstwach narzędzia motywowania zaspokajały potrzeby jedynie co trzeciego pracownika. Najprawdopodobniej wiąże się to z faktem, że indywidualne wartości i potrzeby są bardzo zróżnicowane i kształtują się ze względu na różne kryteria (np. płeć, wiek, poziom wykształcenia, rodzaj kwalifikacji, cechy osobowości itd.) oraz ulegają zmianom w czasie. Większość ankietowanych potwierdziła, iż narzędzia motywowania stosowane w badanych jednostkach były mało zróżnicowane oraz niedostosowane do potrzeb pracowników. Spowodowało to niską

ocenę atrakcyjności i skuteczności motywowania (co czwarty badany nie czuje się zmotywowany do pracy). Przedstawione wyniki badań pomogły ustalić, iż dominującym sposobem oddziaływania na pracowników jest motywowanie materialne (co potwierdza fakt małego zróżnicowania czynników motywacji). Zdaniem autorki pieniądze wciąż stanowią istotny element systemu motywowania – respondenci określili wynagrodzenie materialne jako czynnik wiodący w kształtowaniu ich postaw wobec pracy [Bombiak 2007].

Celem badań J. Moczydolskiej – *Czynniki motywujące do pracy w ocenie pracowników mikro- i małych przedsiębiorstw Polski północno-wschodniej* – było wyodrębnienie czynników, które w ocenie pracowników w największym stopniu motywują ich do pracy. Badania przeprowadzono w 150 mikro- i małych przedsiębiorstwach funkcjonujących w województwie podlaskim i warmińsko-mazurskim. Respondenci stanowili grupę zróżnicowaną ze względu na wiek, płeć, wykształcenie oraz reprezentowali różne sektory i branże działalności gospodarczej. Zebrany materiał empiryczny pokazał, iż większość ankietowanych motywuje możliwość ciągłego kontaktu z ludźmi. Prawie połowa respondentów podkreśla, że czynnikiem motywującym ich do pracy jest poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa, jakie daje im zatrudnienie. W dalszej kolejności uplasowały się: dobra atmosfera w zespole oraz potrzeba odczuwania sensu wykonywanych zadań. Wyniki badań wyraźnie wskazują, że czynniki pozamaterialne mają istotny wpływ na zaangażowanie pracowników mikro- i małych przedsiębiorstw. Ponadto badania potwierdziły niską moc motywującą bodźców negatywnych oraz słabe oddziaływanie bodźców materialnych pozafinansowych [Moczydłowska 2007].

Również W. Kopertyńska w artykule pt. *Motywowanie pracowników sfery produkcyjnej – doświadczenia badawcze* zaprezentowała wyniki badań związane z motywowaniem pracowników. Zdaniem autorki, aby stworzyć właściwy system motywacyjny dla pracowników produkcyjnych, należy rozpoznać ich potrzeby i oczekiwania. Badania przeprowadzone zostały w dużej firmie produkcyjnej. Po przeanalizowaniu wyników badań ustalono, iż dla pracowników produkcyjnych najistotniejsze znaczenie motywacyjne mają: pewność zatrudnienia, płace zasadnicze, premie i perspektywy wzrostu dochodów. Duże znaczenie przypisuje się również: tempu pracy dostosowanemu do możliwości psychofizycznych pracownika, systemowi zarządzania w firmie, systemowi szkoleń, systemowi awansowania, warunkom pracy, formom uznania ze strony przełożonego oraz stosunkom międzyludzkim i atmosferze w pracy. Z badań wynika, iż czynnikami motywacji posiadającymi największą siłę motywacyjną są płaca zasadnicza, sprawny system informacyjny, swoboda w decydowaniu oraz poczu-

cie osiągnięcia czegoś ważnego. Pomimo tego, iż pracownik wciąż oczekuje przede wszystkim stosownej zapłaty za pracę, to nie jest ona jedynym warunkiem efektywnego motywowania [Kopertyńska 2007].

Ł. Skowron, Ł. Fojutowski, M. Sak-Skowron w pracy pod tytułem *Badanie poziomu motywacji i satysfakcji pracowników z wykorzystaniem modelu ścieżkowego* opisali badania przeprowadzone wśród 45 pracowników przedsiębiorstwa średniej wielkości zlokalizowanego w województwie mazowieckim (próba stanowiła około 65% wszystkich pracowników badanego przedsiębiorstwa). Badaniu poddano zarówno pracowników produkcyjnych, jak i biurowych oraz administracyjnych. Badani pracownicy najniżej ocenili poziom wynagrodzenia w firmie oraz szanse na dalszy awans zawodowy i rozwój osobisty. Poniżej zadowolającego poziomu respondenci ocenili zarówno wizerunek organizacji, działania podejmowane przez naczelne kierownictwo, jak i poziom ogólnej satysfakcji oraz motywacji do pracy. Uzyskane wyniki pokazują, że pracownicy aktualnie nie czują się odpowiednio zmotywani i usatysfakcjonowani wykonywaną pracą [Skowron, Fojutowski, Sak-Skowron 2011].

Benefit Systems wspólnie z HRNews zbadali, które z polskich firm skutecznie motywują zespół. Analizowali także co o świadczeniach pozapłacowych sądzą pracownicy. Przesłanką do badania było założenie, że w obecnych czasach wynagrodzenie nie jest już wystarczającym sposobem pozyskania i zatrzymania w organizacji wartościowych pracowników. Uzyskane wyniki badań wskazały, iż zdaniem większości ankietowanych świadczenia pozapłacowe są, w istocie, bardzo ważne. Wśród pozapłacowych czynników motywacji na pierwszym miejscu uplasowały się szkolenia i kursy oraz dodatkowa prywatna opieka medyczna, a także karty umożliwiające wstęp do obiektów sportowych [Benefit System 2013]. Z kolei według autorów *Diagnozy Społecznej 2013* aż 65% Polaków uznaje wynagrodzenie za najważniejszy składnik swojej pracy zawodowej. W świetle przeprowadzonych badań satysfakcjonująca płaca przekłada się na wymierne korzyści zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy. Badania pokazują, że osoby niezadowolone z wynagrodzenia w mniejszym stopniu angażują się w obowiązki zawodowe. Satysfakcja pracowników z wynagrodzenia jest ważnym elementem oceny pracodawcy. Dominująca część Polaków ocenia swoją satysfakcję z wynagrodzenia jako przeciętną [Rynek pracy 2013].

A. Dolot w 2014 roku opublikowała wyniki badań dotyczących czynników motywacyjnych najczęściej występujących w praktyce organizacyjnej oraz czynników motywacyjnych najważniejszych z punktu widzenia pracowników. W artykule pt. *Wybrane czynniki motywowania do pracy w świetle badań empirycznych* autorka opisuje

wała badania przeprowadzone w dużych krakowskich przedsiębiorstwach, próbując ustalić, które z czynników motywacyjnych są faktycznie ważne i autentycznie oddziałujące na respondentów. Ankietowani zajmowali zarówno stanowiska kierownicze, jak i specjalistyczne. Badania prowadzone były wśród respondentów posiadających już pewne doświadczenie zawodowe i życiowe. Z badań autorki wynika, że respondenci za najważniejsze z czynników motywacji uznali: nabywanie nowych umiejętności i doświadczeń, dobrą atmosferę w pracy oraz satysfakcję z pracy. Dopiero na miejscach szóstym i siódmym pojawiły się czynniki materialne, czyli premia i wynagrodzenie. Można wywnioskować, iż czynniki niematerialne są w coraz większym stopniu dostrzegane i doceniane przez pracowników. Zauważa się, że praca w nieprzyjaznej atmosferze jest niezwykle uciążliwa, a odpowiedni klimat organizacyjny istotnie wpływa na samopoczucie i efektywność pracy zatrudnionych [Dolot 2014]. Powyższe wnioski zdają się potwierdzać inne badania – A. Wziątek-Staśko w procesie badawczym poddała diagnozie 47 różnych narzędzi motywowania (materialnych pieniężnych, niematerialnych pozapieniężnych oraz niematerialnych) wśród 287 respondentów z 28 państw świata, w tym 178 osób z Polski i 109 z zagranicy. Respondentów podzielono na trzy grupy: mieszkających w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie, Europie oraz w pozostałych państwach. Z badań ogólnosiwiatowych wynika, iż najskuteczniejsze czynniki motywacji to: pewność zatrudnienia, dobre relacje ze współpracownikami, przyjazna atmosfera w pracy, możliwość awansu, dobre relacje z przełożonymi. W wyniku badań ustalono także, iż najwyższą siłę motywacji niematerialnej wykazują takie czynniki, jak: pewność zatrudnienia, możliwość awansu, przyjazna atmosfera w pracy, dbałość o zachowanie równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym, możliwość rozwoju i doskonalenia zawodowego. Najniżej oceniono publiczne wyróżnianie za dobrą pracę [Wziątek-Staśko 2014].

Z Ogólnopolskiego Badania Rynku Pracy opublikowanego na portalu Pulshr wynika, że satysfakcja z pracy u Polaków rośnie proporcjonalnie do wysokości wynagrodzenia. To ostatnie jest zarazem najczęstszą determinantą zmiany pracy. Około jedna trzecia respondentów deklaruje, że zbyt niski poziom wynagrodzenia będzie przyczyną poszukiwania nowego pracodawcy. Tylko co czwarty pracownik twierdzi, że chęć zmiany pracy wynika z braku możliwości rozwoju zawodowego oraz z niewłaściwej atmosfery panującej w miejscu pracy. Z drugiej jednak strony Polacy szukają stabilizacji – 34% pracowników pracuje w tej samej firmie od ponad 10 lat. Z badania wynika także, że im dłuższy staż pracy w danej firmie, tym mniejsza chęć jej opuszczenia (takiej odpowiedzi udzieliło 64% ankietowanych osób) [Pulshr 2015].

Motywowanie pozapłacowe

Wybór skutecznych instrumentów motywowania

W literaturze przedmiotu dostrzeżono, iż sukces przedsiębiorstwa zależy przede wszystkim od posiadania wymaganej liczby kompetentnych i zaangażowanych pracowników [Kostera, 1994, Griffin 1996, Armstrong 2005, Bartkowiak 2006, Juchnowicz 2012]. Powszechnie uważa się, że umiejętność motywowania podwładnych jest jednym z elementów decydujących o skuteczności pracy menedżera. Kluczowe w tym procesie staje się rozpoznanie czynników, które motywują pracowników do większej efektywności, większego zaangażowania się w sprawy organizacji, i które przyczyniają się do odczuwania satysfakcji z wykonywanej pracy. Planowanie systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie wiąże się z szeregiem decyzji dotyczących celów i działań we wszystkich obszarach związanych z człowiekiem w procesie pracy, tzn. w zakresie: polityki kadrowej i płacowej, bezpieczeństwa i higieny pracy, działalności socjalnej, kosztów pracy [Kozioł, Piechnik-Kurdziel, Kopeć 2000]. Jednym z głównych elementów systemu motywowania są czynniki motywacyjne rozumiane jako instrumenty zarządzania mające zapewnić wysoki poziom motywacji pracowników. Są one jednym z elementów składających się na system motywowania pracowników. Mogą obejmować różne aspekty funkcjonowania firmy, począwszy od kondycji ekonomicznej, wizerunku firmy, struktury organizacyjnej, do treści i warunków pracy, poziomu technicznego i wyposażenia stanowisk pracy, stosunków interpersonalnych i ogólnego klimatu społecznego przedsiębiorstwa [Kozioł 2002, ss. 64–68]. Ilość i różnorodność czynników motywacyjnych skłoniła wielu autorów do zastosowania określonych kryteriów klasyfikacji; stąd odnaleźć można podział na czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, płacowe i pozapłacowe, pozytywne i negatywne etc. [Sajkiewicz 2004, ss. 214–217]. Najistotniejsza jednak wydaje się umiejętność zdiagnozowania potrzeb pracowniczych pod kątem motywowania, tak, by zastosowane instrumenty motywacyjne były dopasowane do oczekiwań zatrudnionych. Kształtowanie skutecznej motywacji pracowniczej powinno opierać się na określeniu efektów, których oczekują pracownicy, stworzeniu optymalnych warunków organizacji pracy dla uzyskania pożądanego poziomu osiągnięć i przede wszystkim – na likwidowaniu sprzeczności oczekiwań z rzeczywistością.

Pozapłacowe czynniki motywacji – studium przypadku

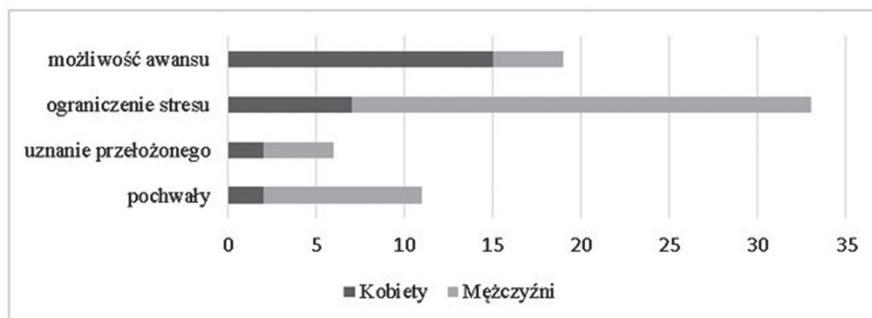
Badanie przeprowadzono w przedsiębiorstwie produkcyjnym przetwórstwa szkła przeznaczonego dla budownictwa, przemysłu motoryzacyjnego, kolejowego, me-

blarskiego. Badana jednostka organizacyjna jest firmą prywatną średniej wielkości, zatrudniającą około 95 pracowników; przedsiębiorstwem rodzinnym przed sukcesją. Prowadzi działalność w południowej części województwa wielkopolskiego. Na czele każdej komórki stoi jeden przełożony, który kieruje jej działalnością i podlega kierownikowi wyższego szczebla (od którego otrzymuje zadania do wykonania).

Na podstawie wywiadów i obserwacji własnych autorzy ustalili, iż jednostka stosuje akordowy, czasowy i brygadowy system płacy oraz premię [Depta, Wojtaszek, Nejman 2015, ss. 71–80]. System akordowy zakłada, że wysokość wynagrodzenia uzależniona jest od ilości wykonanej pracy, natomiast w systemie czasowym – od wysokości otrzymanej stawki osobistego zaszeregowania pracownika i liczby przepracowanych godzin. System brygadowy określa, iż podstawę wynagrodzenia stanowi umowa na wykonanie określonego zadania. System akordowy występuje na działach: produkcyjnym, opakowań i transportu. System czasowy natomiast na wszystkich pozostałych stanowiskach robotniczych i nierobotniczych. Premię otrzymują wszyscy pracownicy w sposób uznaniowy pomiędzy 0–10% wynagrodzenia. Podjęte badanie ankietowe pozwoliło określić, które z czynników motywacji stosowanych w badanej firmie mają największy wpływ na motywowanie pracowników. Ustalono, iż w badanym przedsiębiorstwie działa ściśle określony system motywacyjny, który obejmuje zarówno płace, jak i niestandardowe, indywidualne modele motywowania – na potrzeby niniejszego opracowania, szczegółowej analizie poddano czynniki motywacji pozapłacowej.

W niniejszym artykule wykorzystano dane pierwotne, pochodzące z badań empirycznych przeprowadzonych na grupie 69 pracowników na początku 2015 roku. Respondentów wytypowano, stosując dobór losowy. W badaniu posłużono się metodą sondażu diagnostycznego. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety opracowany przez autorki. Ankietowani stanowili 74% załogi badanego przedsiębiorstwa (45 mężczyzn i 24 kobiety). Pracownicy są ludźmi młodymi (57% ankietowanych stanowi grupę wiekową 31–40 lat) z wyższym i średnim wykształceniem. 55 badanych deklaruje min. 6-letni staż pracy w przedsiębiorstwie. Analiza wyników ankiet wskazała, iż z niematerialnych czynników motywacji największy wpływ na respondentów mają: możliwość awansu, ograniczenie stresu, uznanie przełożonego i pochwały. Przedstawione poniżej wykresy (rys. 1–4) zawierają wyniki badań oddziaływania niematerialnych czynników motywacji z uwzględnieniem płci, wieku, wykształcenia i stażu pracy ankietowanych.

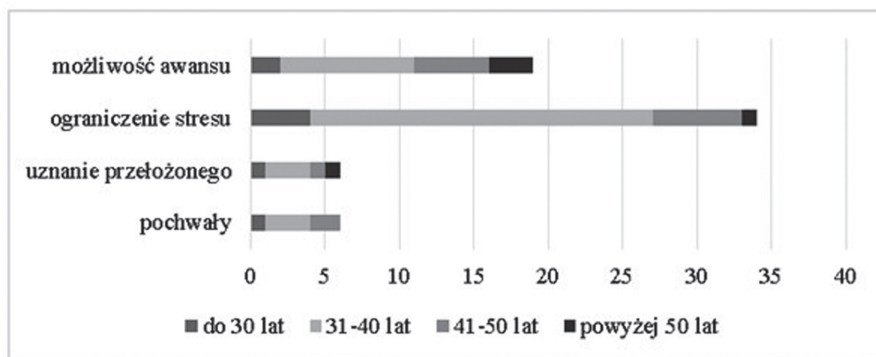
Rysunek 1. Pozapłacowe czynniki motywacji – rozkład według płci



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Mężczyzn w najwyższym stopniu motywuje do pracy ograniczenie stresu. Kobiety natomiast do pracy motywują pochwały. Takiej odpowiedzi udzieliły w większości kobiety z wyższym wykształceniem.

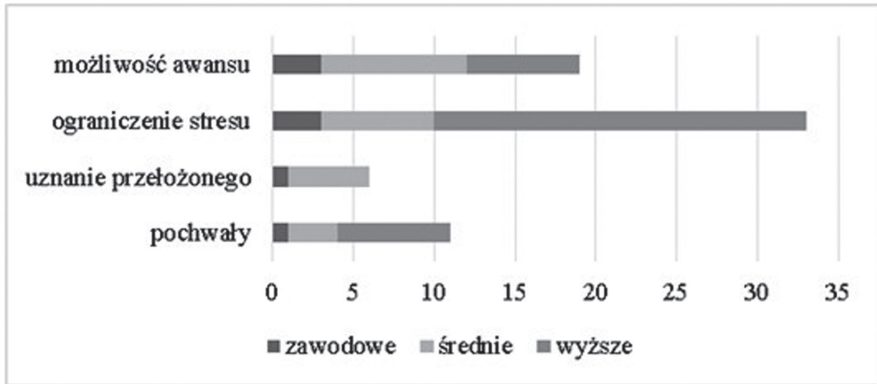
Rysunek 2. Pozapłacowe czynniki motywacji – rozkład według wieku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Z badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwie wynika, iż ograniczenie stresu oraz możliwość awansu cenią sobie szczególnie ankietowani do 40 roku życia, głównie mężczyźni. Natomiast pochwały nie oddziałują na najstarszych pracowników (powyżej 50 lat).

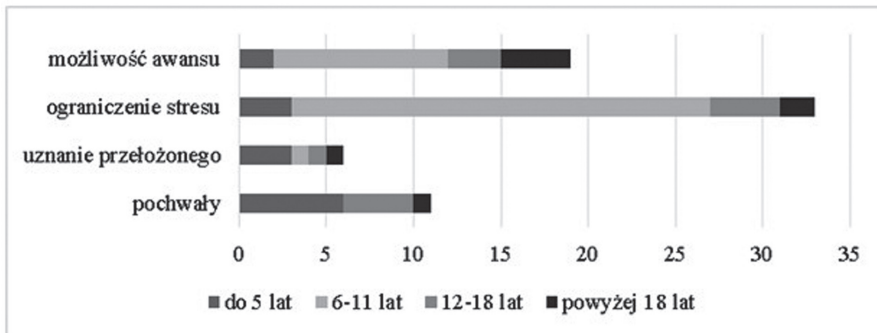
Rysunek 3. Pozapłacowe czynniki motywacji – rozkład według wykształcenia



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Ankietowani z wyższym wykształceniem cenią niematerialny czynnik motywacji, jakim jest ograniczenie stresu. Dla tych respondentów nie ma znaczenia uznanie przełożonego. Możliwość awansu natomiast stanowi główny czynnik motywacji dla respondentów z wykształceniem średnim.

Rysunek 4. Pozapłacowe czynniki motywacji – rozkład według stażu pracy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Dla ankietowanych, którzy deklarują staż pracy w przedsiębiorstwie powyżej 6 lat, największe znaczenie mają ograniczenie stresu i możliwość awansu. Pracownicy z niższym stażem większą wartość przypisują pochwałom i uznaniu przełożonego.

Podsumowanie

Zakładając, że skuteczna motywacja zwiększa aktywność pracowników, mobilizuje ich energię do realizacji określonych celów i zadań przedsiębiorstwa, warto zadać sobie trud rozpoznania i scharakteryzowania tych czynników motywacyjnych, których zastosowanie w praktyce przedsiębiorstwa przyniesie wymierne korzyści. Problematyka motywowania pracowników została obszernie opisana w licznych publikacjach tak polskich, jak i obcojęzycznych. Temat jest jednak nadal otwarty z uwagi na wciąż zmieniające się warunki prowadzenia działalności gospodarczej, w tym czynniki społeczne i polityczne. Do elementów mających wpływ na kształt systemów motywowania można bezwzględnie zaliczyć klimat wysokiej konkurencyjności i związaną z nim tendencję do ciągłego obniżania kosztów działalności. A to z kolei zazwyczaj prowadzi do silnych reakcji stresowych, skutecznie zmniejszając satysfakcję z wykonywanej pracy. Wyniki wielu badań pokazują, iż satysfakcja i motywacja pracowników są ze sobą powiązane – powinny być zatem postrzegane jako kluczowe czynniki budowania długotrwałej przewagi konkurencyjnej firmy na rynku.

W przedsiębiorstwie wybranym do badań systematycznie modyfikuje się stawki wynagrodzeń i świadczeń pozapłacowych (specjaliści działu personalnego oraz menedżerowie posiadają więc konkretne narzędzia motywowania materialnego). Firma zapewnia pracownikom bardzo dobre warunki płacy oraz szeroki pakiet socjalny (w tym imprezy integracyjne). Zdecydowana większość ankietowanych uważa, iż system motywacyjny wpływa na poprawę jakości ich życia. Pracownicy znacznie cenią sobie finansowe czynniki motywacji w postaci otrzymywania nagród finansowych, natomiast z pozapłacowych form motywacyjnych w największym stopniu zainteresowani są ograniczeniem poziomu występującego stresu. Polityka personalna organizacji jest ukierunkowana na pozyskiwanie i stabilizowanie zasobów ludzkich; regularnie poszukuje się nowych pomysłów mających na celu zwiększenie motywacji pracowników i optymalizację realizacji zadań wynikających z pozostałych funkcji personalnych. Należy mieć nadzieję, że uzyskane wyniki badania zostaną zaimplementowane w praktycznych działaniach prewencyjnych na rzecz ograniczania stresu w pracy. Analizy typu koszty – korzyści wdrożeń programów nastawionych na eliminację psychospołecznych zagrożeń występujących w środowisku pracy wskazują, że benefity, które zarówno firmy, jak i pracownicy dzięki nim uzyskują, przewyższają istotnie nakłady poniesione na realizację tych programów [Kompier, Cooper, Geurts 2000]. Jako najbardziej znaczące z nich należy wymienić: wzrost produktywności, ograniczenie wydatków związanych z zachorowalnością,

ograniczenie wydatków związanych z rozwojem zasobów ludzkich oraz poprawę wizerunku organizacji [Sadłowska-Wrzesińska, Mościcka-Teske 2014]. Ta ostatnia wartość znajduje odzwierciedlenie we wzmacnianiu wizerunku firmy jako „bezpiecznego miejsca pracy”, „zdrowego miejsca pracy” oraz „firmy odpowiedzialnej społecznie”.

Bibliografia:

Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Bartkowiak G. (2006), *Strategia personalna organizacji jako element kapitału społecznego a jej postrzeganie przez pracowników* [w:] G. Bartkowiak, J. Paluchowski (red.), *Przełożeni i podwładni w procesie pracy*, Wydawnictwo MJP, Poznań.

Borkowska S. (1985), *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.

Cox D., Hoover J. (2005), *Kierowanie zespołem w nowoczesnej firmie*, Studio Emka, Warszawa.

Depta A., Wojtaszek H., Nejman Ż. (2015), *Motywatory a jakość życia pracowników na tle zrównoważonego rozwoju*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 9.

Griffin R.W. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.

Juchnowicz M. (2012), *Zarządzanie przez zaangażowanie wyzwaniem współczesności* [w:] P. Wachowiak (red.), *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Kompier M., Cooper C.L., Geurts S.A.E. (2000), *A multiple case study approach to work stress prevention in Europe*, „*European Journal of Work and Organizational Psychology*”, nr 9.

Kotarbiński T. (1973), *Traktat o dobrej robocie*, wyd. 5, Wyd. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.

Kostera M. (1994), *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa.

Kozioł L. (2002), *Motywacja w pracy determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, PWN, Warszawa-Kraków.

Kozioł L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie – Teoria i praktyka*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa.

Meyer J.P., Allen N.J. (1991), *A Tree Component Conceptualization on Organizational Commitment*, „*Human Resource Management Review*”, nr 1/1.

Reykowski J. (1998), *Teoria motywacji a zarządzanie*, PWE, Warszawa.

Sadłowska-Wrzesińska J. (2014), *Analysis of psychosocial risk in the context of the objectives of macroergonomics* [w:] *Advances in Social and Organizational Factors*, Edited by Peter Vink, AHFE Conference.

Sadłowska-Wrzesińska J., Mościcka-Teske A. (2014), *Koncepcja CSR w odniesieniu do bezpiecznych i higienicznych warunków pracy w magazynie* (cz. 2), „Logistyka” 5/2014, CD nr 2, Poznań.

Sajkiewicz A. (red.) (2004), *Zasoby ludzkie w firmie, Organizacja, kierowanie, ekonomika*, POLTEXT, Warszawa.

Schermerhorn J. (2008), *Zarządzanie, kluczowe koncepcje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Spik A., Klincewicz K. (2008), *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne* [w:] M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Netografia:

Benefit Systems (2015), <http://www.salesnews.pl/TematDnia,1149,75-proc-pracownikow-nie-ma-wplywu-na-otrzymywane-benefity-raport-Benefit-Systems-i-HRNews.aspx>, dostęp: 12.02.2016.

Bombiak E. (2007), http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/EIOGZ_2008_nr68_s65.pdf, dostęp: 8.02.2016.

Dolot A. (2014), <http://www.woiz.polsl.pl/znwoiz/z71/Dolot%20Anna.pdf>, dostęp: 9.02.2016.

Kopertyńska M.W. (2007), https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/2012/03/kopertynska_zzl_3-4_2007.pdf, dostęp: 12.02.2016.

Moczydłowska J. (2007), [http://studia_wszop_edu_plobrazkidrukizeszyty2692a_zalaczniki%20\(5\)](http://studia_wszop_edu_plobrazkidrukizeszyty2692a_zalaczniki%20(5)), dostęp: 8.02.2016.

Pulschr, <http://www.pulshr.pl/wynagrodzenia/jak-motywowac-pracownikow-najwazniejsze-sa-pensja-i-podwyzka,23025,1.html>, dostęp: 11.02.2016.

Rynek pracy (2013), <http://www.rynekpracy.pl/artukul.php/n.393/email.101941/wpis.1002>, dostęp: 12.02.2016.

Joanna Sadłowska-Wrzesińska, Żaneta Nejman

Skowron Ł., Fojutowski Ł., Sak-Skowron M. (2011), https://www.researchgate.net/publication/259802651_BADANIE_POZIOMU_MOTYWACJI_I_SATYSFAKCI_PRACOWNIKOW_Z_WYKORZYSTANIEM_MODELU_SCIEZKOWEGO, dostęp: 9.02.2016.

Wziętek-Staśko A. (2014), [www.yadda.icm.edu.pl/Wziatek%20ZNOiZ%2073-_2014%20\(5\)](http://www.yadda.icm.edu.pl/Wziatek%20ZNOiZ%2073-_2014%20(5)), dostęp: 8.02.2016.

Małgorzata Spychała

Politechnika Poznańska

Ewa Więcek-Janka

Politechnika Poznańska

Kompetencje przedsiębiorczych menedżerów przyszłości w firmach rodzinnych

Competence of Future Managers in Family Businesses

Abstract: The article presents the competences of the manager of the future taking into account his entrepreneurial attitude. Next the competency profile of the manager of the family business was presented. In the empirical part of the article the results of research on the list of competencies for future managers necessary to effectively manage family businesses were presented. Competency profile of entrepreneurial manager of family businesses will be compared with the competence profile of the manager of the future. Knowing the requirements in terms of knowledge, skills and attitudes of entrepreneurial manager one can examine how coming successors are prepared to fulfill this role.

Key-words: competencies, entrepreneurship, entrepreneurial managers, Family Businesses

Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne to najbardziej rozpowszechniona na świecie forma prowadzenia biznesu, przejawiająca się rolą indywidualnej przedsiębiorczości i innowacyjności [MasnyDawidowicz 2014, s. 69]. Rodzina jest środowiskiem, w którym rozwijają

* malgorzata.spychala@put.poznan.pl

** ewa.wiecek-janka@put.poznan.pl

się i doskonałą zachowania przedsiębiorcze. Przykład rodziców pracujących we własnym przedsiębiorstwie wpływa na decyzję młodzieży o założeniu własnej firmy lub przejściu tej już istniejącej oraz potrzebę jej rozwijania [Shapero, Sokol 1982, s. 72]. Menedżerowie od najmłodszych lat mogą uczyć się od swoich rodziców – przedsiębiorców – na czym polega prowadzenie biznesu, jak racjonalnie podejmować decyzje, czy rozwiązywać trudne zadania. Mogą również przejmować złe nawyki i uczyć się, jak postępować nieetycznie wobec klientów, czy demotywować pracowników. Współistnienie rodziny i przedsiębiorstwa może stanowić atut, sprzyjając rozwojowi kompetencji osób przedsiębiorczych, jak również może stanowić barierę rozwoju i źródło ograniczeń [Leszczyńska 2012, ss. 91-106].

Celem artykułu jest zaprezentowanie profilu kompetencyjnego przedsiębiorczego menedżera przyszłości firm rodzinnych oraz wyników badań dotyczących listy kompetencji menedżerów, niezbędnych do efektywnego zarządzania firmami rodzinnymi. Profil kompetencyjny przedsiębiorczego menedżera firm rodzinnych zostanie porównany z profilem kompetencyjnym menedżera przyszłości, który powstał w ramach projektu pt. *Model walidacji kompetencji dla pracowników MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego w latach 2011-2013*. Zorientowanie na przyszłość wymaga myślenia i działania opartego na przedsiębiorczości. Dlatego profil ten obejmuje kompetencje, które odnoszą się do osoby przedsiębiorczej. Znając wymagania w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw menedżera przedsiębiorczego, można zbadać na ile przyszli menedżerowie firm rodzinnych oceniają swoje przygotowanie do pełnienia tej roli.

Firmy rodzinne a przedsiębiorczość

Firma rodzinna to specyficzny system społeczny, którego głównymi aktywami są członkowie rodziny i osoby spoza niej, bez ich udziału zasoby firmy są bezużyteczne. To ludzie są siłą sprawczą działalności przedsiębiorstwa [Roszko-Wójtowicz 2014, ss. 297–312]. Uwzględniając ujęcie zasobowe, można przyjąć, że przedsiębiorstwo jest rodzinne wtedy, gdy zasoby zarówno materialne, jak i ludzkie są związane z rodziną właścicieli firmy i realizują następujące wytyczne:

- przedsiębiorstwo służy osiągnięciu celów rodziny,
- rodzina musi mieć możliwość wpływu na rozwój przedsiębiorstwa,
- musi ten wpływ wywierać,
- udziałowcy przedsiębiorstwa muszą być członkami rodziny [Więcek-Janka 2013, s.10].

„Przedsiębiorczość jest początkiem i sercem większości firm rodzinnych i wzajemnie, firma rodzinna wspiera i wzmaga wysiłki jej członków zaangażowanych w działania przedsiębiorcze. Więcej – firma rodzinna może być początkiem przedsiębiorczości na dużą skalę, powstaje bowiem z inicjatywy jednego lub większej liczby członków rodziny, wzrasta, rozwija się i zarazem zmienia w czasie” [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 16]. Autorzy podkreślają przedsiębiorczość firm rodzinnych, która stanowi zorganizowane, przemyślane i świadomie podejmowane działania, wykorzystujące nowatorskie pomysły, które przynoszą korzyści dla firmy. Z drugiej strony autorzy również zauważają olbrzymi wkład członków firmy rodzinnej, ich wiedzę, umiejętności i postawy pozwalające na adaptowanie się do zmian, dostrzeganie nowych możliwości rozwoju, kreowania nowych, twórczych rozwiązań, zdolność racjonalnego podejmowania ryzyka, wdrażania pomysłów i konsekwentnej ich realizacji¹. Jednak czy każda firma rodzinna składa się z przedsiębiorczych osób? Czy w każdej rodzinie następuje wzmocnienie zachowań przedsiębiorczych? Na to pytanie Saffin [2007, s. 108] podaje odpowiedź negatywną. Jeżeli w rodzinie występuje stałość reguł postępowania i działania, młodzi ludzie mają dobre wzorce przedsiębiorczości, np. rodzice są ludźmi aktywnymi, pomysłowymi i kreatywnymi, są gotowi do podejmowania nowych wyzwań; występuje również duże zaufanie i wsparcie ze strony rodziców, można mówić o wzmocnieniu zachowań przedsiębiorczych. Natomiast gdy rodzice są zamknięci na zmiany, innowacje i nowe metody zarządzania, wyrażają niechęć do pogłębiania wiedzy i korzystania z jej dorobku, ograniczają również rozwój przyszłych przedsiębiorców, stosują autokratyzm w zarządzaniu przedsiębiorstwem, brakuje im wytrwałości w działaniach [Czaja 2014, ss. 201-214], będą wpływali negatywnie na zachowania przedsiębiorcze (por. tabela 1).

Wpływ rodziny może wzmocniać postawy przedsiębiorcze, jak i ograniczać. Z drugiej strony osoby, które mają negatywne wzorce, również mogą być przedsiębiorcami. Drucker uważa, że każdy, kto potrafi stawiać czoło podejmowaniu decyzji, może nauczyć się być przedsiębiorcą i zachowywać się w sposób przedsiębiorczy [Drucker 2004, s. 29]. Wystarczy tylko wykorzystywać pojawiające się szanse i okazje, poszukiwać nowych, lepszych rozwiązań, wprowadzać zmiany w różnych aspektach działalności firmy rodzinnej, świadomie podejmować ryzyko i elastycznie przystosować się do zmieniających się warunków współczesnych wyzwań gospodarki [Fabiańska 1986, s. 28].

¹ Opracowano na podstawie charakterystyki pojęcia przedsiębiorczość: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52003DC0027> oraz Commission Green Paper of 21 January 2003 on Entrepreneurship in Europe finalpaper.

Tabela 1. Wpływ rodziny na przedsiębiorczość

Wpływ rodziny wzmacniający zachowania przedsiębiorcze	Wpływ rodziny ograniczający zachowania przedsiębiorcze
Rodzina jako wsparcie dla swoich członków (także w biznesie)	Bezpieczeństwo socjalne (lepiej dziedziczyć niż tworzyć)
Stołość reguł postępowania i działania	Tradycjonalizm – niechęć do zmian i nowości
Rodzinne wzorce przedsiębiorczości	Krewnicze kajdany (feudalny typ zależności)
Rodzina jako zasób (oszczędności, pracy, pomysłów)	Gospodarstwo domowe jako koszt
Hierarchia rodzinna jako element kontroli i oceny	Postrzeganie świata poprzez podporządkowanie i posłuszeństwo hierarchii rodzinnej
Identyfikacja jednostki poprzez rodzinę (odpowiedzialność i zaufanie)	Ograniczenie indywidualizmu i ruchliwości

Źródło: Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne, istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław, s. 108.

Realizowane badania i publikacje dotyczące aspektu przedsiębiorczości w firmach rodzinnych [np. Antoszkiewicz 2012; Sirmon, Hitt 2003; Villannueva, Sapienza 2009; Fan, Wenying, Xiaofei, Bernat 2012] podkreślają, że tylko poprzez określone działanie jednostka udowadnia, że jest przedsiębiorcza. Przedsiębiorczość jest więc złożonym procesem, w wyniku którego zostaje rozwijana firma rodzinna. Rozwój tej firmy zależy od wewnętrznych predyspozycji i kompetencji osób podejmujących przedsięwzięcie, jak i od warunków zewnętrznych, w których działa firma rodzinna.

Kompetencje przedsiębiorcy firm rodzinnych – menedżera przyszłości

Zjawisko przedsiębiorczości w nierozzerwalny sposób wiąże się z osobą przedsiębiorcy, który jest głównym czynnikiem sprawczym w przedsiębiorstwie oraz motorem postępu ekonomicznego [Sudoł 2002, s. 27]. Jego wykształcenie, doświadczenie, praktyka zawodowa, a także kompetencje i predyspozycje decydują o tym, czy przedsiębiorca osiągnie sukces [Barkham 1994; Reuber, Fisher 1994; Chinomona 2013].

Menedżer przedsiębiorczy podejmuje nowe przedsięwzięcia, uruchomienia i prowadzi biznes. Wickham [2004] wyraźnie odróżnił menedżera działającego w sposób tradycyjny od menedżera przedsiębiorczego. Prezentuje w swoich badaniach główne cechy przedsiębiorczego stylu zarządzania, który różni się od stylu tradycyjnego i zalicza do nich [Wickham 2004, ss. 19-20]:

- Ciągłe poszukiwanie nowych pomysłów, kreatywne nastawienie i postawa ciągłego poszukiwania nowych okazji;
- Identyfikację atrakcyjnych, nośnych biznesowo pomysłów, dostrzeganie możliwości biznesowych przeoczonych przez innych;
- Dążenie do wykorzystania pomysłów, szybkie wdrażanie pomysłów w życie, działanie w warunkach szybkich zmian w otoczeniu;
- Brak obawy przed zmianą, funkcjonowanie w warunkach niezdefiniowanych struktur, braku ustalonych procedur i reguł postępowania;
- Dążenie do zmian w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Analizując zaprezentowane cechy menedżera przedsiębiorczego, można zauważyć podobieństwo do analizowanych w literaturze cech menedżera przyszłości. Trafnie określił te cechy Dźwigoł, który uważa, że menedżerowie w przedsiębiorstwie XXI wieku to ludzie będący łącznikami, stymulatorami kreatywności, rzecznikami innowacji oraz promotorami idei uczenia się na podstawie zrealizowanych projektów [Dźwigoł 2013, s. 18]. Menedżerowie przyszłości będą zarządzać głównie zespołami projektowymi, których kompetencje będą wykraczać poza tradycyjnie ustalone granice kompetencji, a umieszczenie pracowników w centrum projektów będzie pobudzać ich kreatywność i innowacyjność. Zespoły zadaniowe będą determinowane przez zmiany, zgodnie z potrzebami przedsiębiorstwa i na ich podstawie projektowane. Autor dodaje również, że wyzwania stojące przed biznesem jutra wykraczają poza dzisiejsze praktyki menedżerskie [Dźwigoł 2014, s. 95]. Dlatego menedżerowie XXI wieku muszą zrozumieć i zaakceptować zmienność, złożoność i wieloaspektowość, w której płynność i niestabilność są powszednie, a nawet przyjmowane jako oczywistość [Kostera 2008, s. 25]. Znając wyzwania, które stoją przed menedżerem przyszłości, należy przeanalizować zadania i kompetencje menedżera przedsiębiorczego firm rodzinnych. Zagadnienia dotyczące kompetencji menedżerskich wśród sukcesorów firm rodzinnych można znaleźć w publikacjach Sułkowskiego i Marjańskiego [2009]; Surdeja i Wacha [2010]; Sasina [2013]; Gersick'a, Davisa, Hamptona, Lansberga [1997]; Green'a [2011]; Pozya [2014]; Maya, Lewandowskiej [2014].

Klein zauważa i podkreśla zalety firm rodzinnych, które umożliwiają im przetrwanie w długim okresie [Klein 2002]:

- członkowie rodziny patrzą na efekty inwestycji w dłuższej perspektywie czasowej;
- firmy rodzinne są lepiej postrzegane przez klientów niż firmy nierodzinne ze względu na umiejętność budowania długotrwałych relacji z klientami;

- dla wielu firm rodzinnych istotne poza wynikami finansowymi są również inne wartości, takie jak kontynuacja tradycji czy społeczna odpowiedzialność biznesu;
- istnieje możliwość efektywnego wykorzystania potencjału wielu członków rodziny, a jednocześnie umożliwienia im stabilnego zatrudnienia.

Leszczewska natomiast twierdzi, że firmy rodzinne, dzięki swoim specyficznym cechom, mogą szybciej dostosować się do niestabilności gospodarki:

- mogą w krótszym czasie podejmować decyzje;
- są w stanie łatwo dopasowywać się do szybko zmieniającego się rynku;
- właściciele firmy, a często także i pracownicy, są silnie zmotywowani do działania na korzyść swojego przedsiębiorstwa;
- komunikacja między członkami kierownictwa jest bardzo szybka, co pomaga w podejmowaniu ważnych decyzji;
- są zdolne do podejmowania ryzykownych i śmiałych posunięć.

Firmy rodzinne posiadają więc zaletę, jaką jest łatwość adaptowania się do zmieniających warunków na rynku oraz sprawność w unowocześnianiu produkcji zgodnie z trendami na rynku [Leszczewska 2014, ss. 269-282].

Kolejną zaletą firm rodzinnych jest uczestnictwo w podejmowaniu decyzji członków rodziny, które przynosi wiele korzyści, między innymi jest to budowanie doświadczenia opartego na wiedzy (często ukrytej), wzrost kompetencji kierowników i personelu pracującego, selektywne gromadzenie i analiza informacji zdobywanej od członków rodziny, łatwy dostęp do alternatywnych propozycji i innych sposobów oceny sytuacji, wdrażanie w procesy decyzyjne pokolenia sukcesorów [Więcek-Janka 2011, s. 26].

Zaprezentowane cechy przedsiębiorców firm rodzinnych są zgodne z cechami przedsiębiorczego stylu zarządzania, zaprezentowanego przez Wickham'a, są również zgodne z opisem menedżera przyszłości.

W latach 2011-2013 w ramach projektu pt. *Model walidacji kompetencji dla pracowników MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego* zaproponowano profil kompetencyjny menedżera przyszłości w danym sektorze. Zespół ekspertów określał zadania, które będą realizowane przez kadrę menedżerską w przyszłości. Analizując perspektywiczne zadania, jak również przeprowadzając wywiady z kierownictwem podmiotów sektora komunalnego, zostało wyznaczonych 12 podstawowych kompetencji na stanowisku menedżerskim. Do głównych kompetencji menedżera przyszłości zalicza się:

- kompetencje związane z branżą,
- kompetencje związane z kreatywnością i innowacyjnością,
- kompetencje w zakresie racjonalnego podejmowania ryzyka,
- kompetencje w zakresie zarządzania zespołem,
- kompetencje w zakresie rozwiązywania konfliktów,
- kompetencje organizacyjne,
- kompetencje negocjacyjne,
- kompetencje w zakresie komunikowania się wewnątrz przedsiębiorstwa,
- kompetencje w zakresie komunikowania się na zewnątrz przedsiębiorstwa,
- kompetencje w zakresie strategicznego myślenia,
- kompetencje w zakresie zarządzania informacją.

Wszystkie kompetencje zostały szczegółowo zdefiniowane (opisane), aby mieć pewność, że będą rozumiane w ten sam sposób przez wszystkich menedżerów. Wymagania wobec rozwoju wszystkich kompetencji menedżerów przyszłości zostały ocenione na bardzo wysokim poziomie. Każda kompetencja menedżera XXI wieku została zapisana za pomocą wskaźników, aby badani wiedzieli, jaka wiedza i umiejętności świadczą o danej kompetencji.

Eksperti biorący udział w projekcie stwierdzili, że niezbędne umiejętności specjalistyczne z branży muszą być poparte szeroką i ugruntowaną wiedzą z zakresu negocjacji, zarządzania informacją wewnątrz organizacji oraz umiejętnością komunikowania się z pracownikami wewnątrz organizacji i zewnętrznym środowiskiem przedsiębiorstwa, w celu stworzenia poczucia zaufania społecznego do wykonywanych zadań. Od przyszłych menedżerów powinno się wymagać szerokich horyzontów myślenia, wiedzy interdyscyplinarnej, wykształcenia kierunkowego, a przede wszystkim kreatywności, operatywności, skuteczności w działaniu i ciągłego doskonalenia. Dlatego większy nacisk powinno się kłaść na umiejętności adaptacyjne menedżera do warunków, w jakich będzie musiał pracować w przyszłości oraz na stopień zdolności do zdobywania tych nowych kompetencji [Branowska, Siemieniak, Spychała M. 2012, s. 23].

Lista kompetencji menedżerów firm rodzinnych i porównanie ich z profilem kompetencyjnym menedżera przyszłości

Badania dotyczące kompetencji przyszłych menedżerów firm rodzinnych zostały przeprowadzone na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej w okresie od 2014-2015 r. W badaniu uczestniczyło łącznie 141 studentów PP, potencjalnych sukcesorów w ich rodzinnych firmach, z wybranych kierunków menedżerskich, stopień II. Pierwszym etapem badań było określenie kompetencji przyszłych przedsiębiorców firm rodzinnych. W tym celu przygotowano kwestionariusz ankietowy, składający się z 8 pytań (2 otwartych i 6 zamkniętych). Odpowiedzi ankietowanych na pytanie: „Jakie masz kompetencje, które są niezbędne do zarządzania firmą rodzinną”, przedstawiono na rysunku 1.

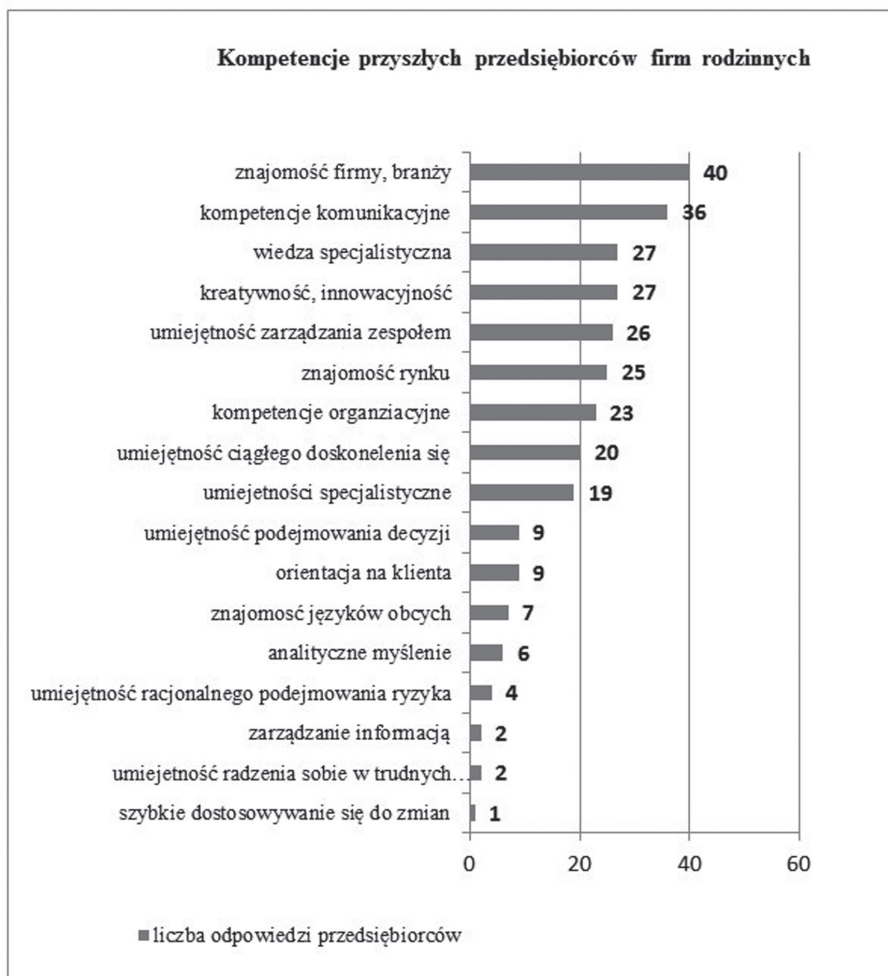
Przyszli menedżerowie uważają, że kompetencje dotyczące znajomości branży i firmy mają opanowane w bardzo dobrym stopniu. To podstawowe kompetencje techniczne, związane z produktami bądź usługami, które świadczy dana firma rodzinna. Przebywając od najmłodszych lat w firmie rodzinnej, ankietowani znają nie tylko branżę, ale również kulturę organizacyjną firmy, jej normy, zwyczaje i wartości.

Kolejną kompetencją, którą posiadają przyszli przedsiębiorcy firm rodzinnych jest zdolność komunikowania się. Spośród listy najpopularniejszych kompetencji menedżerskich, kompetencje komunikacyjne są szczególnie istotne dla menedżerów [Dickson, Hargie 2004], gdyż praca z ludźmi wymaga umiejętności interaktywnych, potrzebnych do słuchania i empatycznego wczuwania się w potrzeby innych. W omawianym projekcie, dotyczącym menedżera przyszłości, kompetencje komunikacyjne zostały uznane za najważniejsze [Spychała 2013, ss. 189-190]. Trzydzieści sześć osób spośród badanych stwierdziło, że ma tę kompetencję na wysokim poziomie.

Wiedza specjalistyczna to znajomość technologii, środków produkcji czy przedmiotów pracy związanych z daną branżą. Dwudziestu siedmiu ankietowanych uznało, że jest to ich atut podczas przejęcia firm rodzinnych. Natomiast tylko 19 osób uznało, że oprócz wiedzy posiadają również umiejętności specjalistyczne, czyli potrafią wykorzystać zdobytą wiedzę w danym obszarze.

Kolejną kompetencją przedsiębiorcy jest kreatywność i innowacyjność. Analizując warunki, w których działają firmy rodzinne, umiejętności twórczego myślenia czy szukania nowych rozwiązań są podstawą przedsiębiorczości. Dwudziestu siedmiu studentów uznało, że opanowali tę kompetencję na wystarczającym poziomie, aby zarządzać firmą rodzinną.

Rysunek 1. Lista kompetencji przedsiębiorców firm rodzinnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Od przedsiębiorczego menedżera firm rodzinnych wymaga się umiejętności ciągłego doskonalenia. Zaledwie dwudziestu potencjalnych sukcesorów oceniło tę kompetencję jako swoją zaletę, która pomoże im efektywnie zarządzać firmą. Każdy z menedżerów XXI wieku powinien rozwijać i doskonalić kompetencje techniczne oraz społeczne, aby stać się menedżerem wiedzy.

Tabela 2. Porównanie listy kompetencji menedżera przyszłości z listą kompetencji przyszłych przedsiębiorców firm rodzinnych

Kompetencje menedżera przyszłości – przedsiębiorcy	Kompetencje przyszłych menedżerów firm rodzinnych – liczba odpowiedzi
Kompetencje związane z branżą	Znajomość firmy, branży (40 osób) Wiedza specjalistyczna (27 osób) Umiejętności specjalistyczne (19 osób)
Kompetencje związane z kreatywnością i innowacyjnością	Kreatywność i innowacyjność (27 osób)
Kompetencje w zakresie racjonalnego podejmowania ryzyka	Umiejętność racjonalnego podejmowania ryzyka (4 osoby)
Kompetencje w zakresie zarządzania zespołem	Umiejętność zarządzania zespołem (26 osób)
Kompetencje w zakresie rozwiązywania konfliktów	Umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach (2 osoby)
Kompetencje organizacyjne	Kompetencje organizacyjne (23 osoby)
Kompetencje negocjacyjne	
Kompetencje w zakresie komunikowania się wewnątrz przedsiębiorstwa	Kompetencje komunikacyjne (36 osób) Znajomość języków obcych (7 osób)
Kompetencje w zakresie komunikowania się na zewnątrz przedsiębiorstwa	Kompetencje komunikacyjne (36 osób) Znajomość języków obcych (7 osób)
Kompetencje w zakresie strategicznego myślenia	
Kompetencje w zakresie zarządzania informacją	Zarządzanie informacją (2 osoby)
	Znajomość rynku (25 osób)
	Umiejętność ciągłego doskonalenia się (20 osób)
	Umiejętność podejmowania decyzji (9 osób)
	Orientacja na klienta (9 osób)
	Analityczne myślenie (6 osób)
	Szybkie dostosowywanie się do zmian (1 osoba)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Porównując otrzymaną listę kompetencji menedżera przyszłości z listą kompetencji przyszłych przedsiębiorców firm rodzinnych (por. tabela 2), stwierdza się, że dwie kompetencje nie zostały wymienione przez badanych: kompetencje negocjacyjne oraz kompetencje w zakresie strategicznego myślenia. Może to wynikać z tego, że są to trudne zadania, przyszli menedżerowie firm rodzinnych nie opanowali jeszcze dostatecznie tych kompetencji, dlatego nie zostały przez nich wymienione. Natomiast lista kompetencji badanych studentów jest dłuższa, zawiera kompetencje, które zdaniem autorek powinny znaleźć się w modelowym profilu menedżera przedsiębiorczego. Są to: znajomość rynku, umiejętność ciągłego doskonalenia się, umiejętność podejmowania decyzji, orientacja na klienta, analityczne myślenie, szybkie dostosowywanie się do zmian.

Podsumowanie

Kompetencje menedżerskie stają się uniwersalnym zasobem, bez względu na branżę, w jakiej działa firma. Celem artykułu było zaprezentowanie kompetencji przedsiębiorczego menedżera firm rodzinnych oraz wyników badań dotyczących listy kompetencji przyszłych menedżerów, niezbędnych do efektywnego zarządzania firmami rodzinnymi. Badani potencjalni sukcesorzy – przyszli menedżerowie – określili swoje kompetencje menedżerskie, które pozwolą im zarządzać firmą rodzinną. Lista tych kompetencji została porównana z modelowym profilem kompetencyjnym menedżera przyszłości – menedżera przedsiębiorczego.

Niewielu badanych oceniło swoją gotowość do przejęcia firmy rodzinnej, uważając, że ich kompetencje nie są wystarczające. Przyszli menedżerowie firm rodzinnych powinni doskonalić i rozwijać kompetencje menedżerskie, nabywać umiejętności praktyczne w obszarze zarządzania zespołami, strategicznego zarządzania firmą czy negocjowania.

W celu zwiększenia obiektywizmu wnioskowania zaprezentowane wyniki należy zweryfikować poprzez dodatkowe badanie przez ekspertów, którzy będą badać poziom ich wiedzy i umiejętności z zakresu przedsiębiorczości.

Bibliografia

Antoszkiewicz, J.D. (2012), *Funkcjonowanie firmy rodzinnej w świetle zasady Pareto – 20/80*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, nr 13(8).

Barkham R.J. (1994), *Entrepreneurial Characteristics and Size of the New Firm, a Model and an Economic Test*, „Small Business Economics”, nr 6(2).

Branowska A., Siemieniak P., Spychała M. (2012), *Zarządzanie kompetencjami w tradycyjnych i nowoczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.

Chinomona R. (2013), *Business Owner's Experience, Employee Skills Training and Business Performance, A Small Business Perspective*, „The Journal of Applied Business Research”, nr 29(6).

Czaja S. (2014), *Mocne i słabe strony firm rodzinnych – szanse na rozwój czy stagnacja? (na przykładzie regionu świdnickiego i wałbrzyskiego)*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Wydawnictwo SAN, t. XV, z. 7, cz. I, Łódź.

Drucker P.F. (2004), *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Studio EMKA, Warszawa.

Dźwigoł H. (2014), *Menedżerowie przyszłości a zarządzanie strategiczne*, „Organizacja i Zarządzanie”, z. 70, nr kol. 1909, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.

Dźwigoł H. (2013), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach XXI wieku*, Politechnika Śląska, Gliwice.

Fabiańska K. (1986), *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.

Fan, Z., Wenying, W.U., Xiaofei, Q. i in. (2012), *A Microcosm of the Conterprorary Chinese Family Business – the Ebb and Flow of Wenzhou Model*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, nr 13(8), Łódź.

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

Green M.T. (2011), *Inside the Multi-Generational Family Business*, Palgrave MacMillan, New York.

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

Klein K.E., *When It's All in the Family* [online], <http://www.businessweek.com/stories/2002-03-19/when-its-all-in-the-family>, dostęp: 2 października 2013.

Kostera M. (2008), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Leszczewska K. (2014), *Funkcjonowanie firm rodzinnych w niestabilnym otoczeniu*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 7, cz. I, Wydawnictwo SAN, Łódź.

Leszczyńska K. (2012), *Wyróżnianie rodzinności jako specyficznej cechy prowadzenia działalności gospodarczej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIII, z. 7, Wydawnictwo SAN, Łódź.

Masny-Dawidowicz M. (2014), *Biznes przy rodzinnym stole*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 7, cz. I, Wydawnictwo SAN, Łódź.

May P., Lewavdowska A. (2014), *Stawka większa niż biznes. Strategie rozwoju firm rodzinnych*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.

Poza E.J. (2014), *Family Business 4ed*, South-Western Cengage Learning.

Reuber A.R., Fisher E.M (1994), *Entrepreneurs' Experience, Expertise and the Performance of Technology-Based Firms*, „IEEE Transactions on Engineering Management”, nr 41(4).

Rozsko-Wójtowicz E. (2014), *Aktywność rynkowa produkcyjnych przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce – na podstawie badań empirycznych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 7, cz. I, Wydawnictwo SAN, Łódź.

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

Sasin M. (2013), *Rola i kompetencje menedżera*, *Akademia Rozwoju Kompetencji* [online], http://www.ark-doradztwo.pl/pl/czytelnia/o_zarzadzaniu/117.html, dostęp: 7 listopada 2013.

Shapero A., Sokol L. (1982), *The Social Dimensions of Entrepreneurship* [w:] Kent C., Sexton D., Vesper K., *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Sirmon D.G, Hitt M.A. (2003), *Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27, Issue 4.

Spychała M. (2013), *Kompetencje zawodowe menedżera przyszłości w wielkopolskim sektorze komunalnym* [w:] Bednarska-Wnuk I., Michalak J.M., Świątek-Barylska I., Kierunki ewolucji zachowań organizacyjnych, Acta universitatislodziensisFolia oeconomica, Łódź.

Spychała M., Matejun M. (2015), *Badanie ocen wybranych kompetencji menedżerskich studentów WOiZ Politechniki Łódzkiej*, „Marketing i Rynek”, nr 05.

Sudoł S. (2002), *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.

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

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

Villanueva J., Sapienza H.J. (2009), *Goal Tolerance, Outside Investors and Family Firm Governance* *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 33, No. 6.

Wickham P.A. (2004), *Strategic Entrepreneurship*, Pearson Education, Harlow.

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

Więcek-Janka E. (2014), *Kompetencje menedżerskie sukcesorów – inżynierów w firmach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 8, Wydawnictwo SAN, Łódź.

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

Commission Green Paper of 21 January 2003 on Entrepreneurship in Europe final paper [online], <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52003DC0027>.