



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ
I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2016 | ISSN 1733-2486



TOM
ZESZYT
CZĘŚĆ

REDAKCJA:

Bogdan Piasecki

Andrzej Marjański

Firmy rodzinne -wyzwania współczesności



WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Zeszyt recenzowany

Redakcja naukowa: Bogdan Piasecki, Andrzej Marjański

Korekta: Tomasz Jermalonek, Agnieszka Śliz, Dominika Świech, Karolina Martin

Skład: Tomasz Jermalonek

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

©**Copyright:** Społeczna Akademia Nauk

ISSN 1733-2486

Wersja elektroniczna publikacji jest wersją podstawową; dostępna na stronie:

piz.sa.edu.pl

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

SPIS TREŚCI:

5	Bogdan Piasecki, Andrzej Marjański <i>Firmy rodzinne – wyzwania współczesności</i>
Część I Problematyka sukcesji w badaniach przedsiębiorstw rodzinnych	
9	Ewa Więcek–Janka, Rafał Mierzwiak, Joanna Kijewska <i>Bariery w procesach sukcesyjnych polskich firm rodzinnych – próba wykorzystania protokołu podobieństwa Grey System Analysis</i>
23	Cecilia García Muñoz Aparicio, Beatriz Pérez Sánchez, María del Carmen Navarrete Torres <i>Sucesión familiar. Caso: una empresa de servicios</i>
35	Alicja Hadryś–Nowak, Ewa Więcek–Janka <i>Sukcesja kobiet w przedsiębiorstwach rodzinnych – wstępne wyniki badań</i>
49	Marta Pawłowska <i>Model wprowadzania zmiany w kontekście sytuacji sukcesyjnej przedsiębiorstw rodzinnych</i>
61	Ewa Więcek–Janka, Alicja Hadryś–Nowak <i>Kompetencje sukcesorskie – profil wstępny</i>
73	Katarzyna Nowak, Aleksandra Dewicka <i>Funkcjonowanie przedsiębiorstw rolno–ogrodniczych jako firm rodzinnych – specyfika sukcesji</i>
83	Wiktoria Czernecka, Izabela Mazur, Aleksandra Jasiak <i>Przejmowanie firm rodzinnych przez sukcesorów – powody przejęcia przedsiębiorstwa i umiejętności do tego potrzebne</i>
93	Agnieszka Pawlak <i>Determinanty intencji przedsiębiorczych potencjalnych sukcesorów firm rodzinnych</i>
105	Małgorzata Krajewska–Nieckarz <i>Transfer wartości w procesie sukcesji firmy rodzinnej</i>
123	Ewa Mazur–Wierzbicka <i>Zróźnicowanie pokoleniowe w firmie rodzinnej – wyzwania, korzyści i trudności</i>
131	María Guadalupe Arredondo–Hidalgo, Diana del Consuelo Caldera–González <i>La inserción en mercados internacionales a partir de la sucesión de la administración de una pyme familiar mexicana</i>
Część II Społeczne i kulturowe determinanty funkcjonowania family businesses	
147	Andrzej Brzeziński <i>Społeczna odpowiedzialność firm rodzinnych</i>
159	Jadwiga Kaczmarska–Krawczak <i>Społeczna odpowiedzialność biznesu jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw rodzinnych</i>

- 169 **Izabela Mazur, Anna Zywert** | Aleksandra Dewicka | Analiza Polskich Dobrych Praktyk w zakresie Społecznej Odpowiedzialności Biznesu
- 181 **Grzegorz Ignatowski** | Familizm i nepotyzm. Rodzina w firmach rodzinnych
- 193 **Monika Sipa** | Wybrane elementy kultury organizacji w działalności przedsiębiorstw sektora MŚP
- 205 **Elżbieta Robak** | Relacje pomiędzy pracą a życiem pozazawodowym przedsiębiorców działających w firmach rodzinnych
- 217 **Sylwia Flaszewska, Katarzyna Szymańska** | Znaczenie barier kulturowych na tle pozostałych barier utrudniających zarządzanie wiedzą w średnich firmach high-tech
- 229 **Ewa Mazur-Wierzbicka** | Odpowiedzialność wobec środowiska naturalnego w biznesie rodzinnym
- 239 **Izabela Gabryelewicz, Joanna Sadłowska-Wrzesińska** | Problemy z zakresu bezpieczeństwa pracy w MMSP – na przykładzie badania poziomu kultury bezpieczeństwa w firmie rodzinnej
- Część III Determinanty finansowania firm rodzinnych**
- 257 **Krzysztof Bartzak, Agnieszka Barańska, Bartłomiej Drop** | Źródła finansowania biznesu rodzinnego
- 269 **Salvador Neme Calacich, Aida Dinorah García Álvarez, Gina Laura María de Lourdes Baena Paz** | El estudio del financiamiento de las tortillerías en macuspana, Tabasco, México
- 283 **Aleksandra Majda, Błażej Socha** | Kształtowanie funkcji właścicielskich i menedżerskich w średnich firmach rodzinnych – aspekt finansowy
- 295 **Dagmara Hajdys** | Finansowe instrumenty wsparcia rodzinnej przedsiębiorczości przez władze lokalne
- 307 **Agnieszka Czajkowska** | Wpływ asymetrii informacji na kredytowanie firm rodzinnych z sektora MMSP
- 319 **Agnieszka Czajkowska** | Ocena zdolności kredytowej firm rodzinnych prowadzących uproszczoną sprawozdawczość w warunkach asymetrii informacji – cz. 2
- 331 **Aneta Ejsmont** | Siła oddziaływania kooperacji na ryzyko konwersji ponoszone przez małe firmy rodzinne w Polsce
- 341 **Marta Baraniak** | Struktura dochodu a inwestycje rodzinnych gospodarstw rolnych w Polsce w latach 2004–2012

Firmy rodzinne – wyzwania współczesności

Specyfika przedsiębiorstwa rodzinnego wynika w pierwszym rzędzie z łączenia działalności gospodarczej ze sferą rodziny. Ale badacze przedsiębiorstw rodzinnych z różnych obszarów nauki interesuje także, w jaki sposób te relacje przekładają się na poszczególne obszary funkcjonowania i rozwoju biznesu rodzinnego i na ile podlegają one szczególnym uwarunkowaniom, a na ile są zbliżone do funkcjonowania nierodzinnych podmiotów gospodarczych. Powiększające się grono badaczy, powstające nowe obszary badawcze oraz coraz szerzej prezentowane wyniki badań empirycznych pozwalają na sformułowanie twierdzenia, że badania firm rodzinnych stały się ważnym obszarem dociekań i analiz naukowych oraz dyskusji nad metodyką ich prowadzenia.

Badacze przedsiębiorstw rodzinnych zawsze intryguje specyfika i uwarunkowania, w oparciu, o które funkcjonują te przedsiębiorstwa. Wśród cech o szczególnym znaczeniu można wskazać wyraźną tożsamość firm rodzinnych, związaną z jednoznacznym kojarzeniem podmiotu z rodziną właścicielską. Relacje w biznesach rodzinnych są prześycone emocjami i dylematami, wyborami pomiędzy priorytetami rodziny i przedsiębiorstwa. Cechą wyróżniającą biznesy rodzinne jest ich unikalna kultura organizacyjna, opierająca się na zaufaniu oraz normach i wartościach rodziny właścicielskiej, a ponadto takie prowadzenie firmy, aby mogła zostać przejęta przez następne pokolenie.

Prezentowany zbiór artykułów porusza wybrane zagadnienia związane z przedsiębiorstwami rodzinnymi i został podzielony na trzy części. W pierwszej z nich znalazły się artykuły dotyczące procesów sukcesyjnych – to jedno z najczęściej eksplorowanych zagadnień badawczych. W prezentowanych tekstach ukazano analizy kluczowych aspektów procesów sukcesyjnych w biznesach rodzinnych. Zaprezentowano także wyniki badań empirycznych procesów sukcesji i ich determinanty. Zwrócono również uwagę na kwestie związane ze specyfiką sukcesji, wynikającą z branży, w której funkcjonuje podmiot oraz kompetencje sukcesorów i rolę wartości w zarządzaniu firmami rodzinnymi.

W drugiej części, obejmującej społeczne i kulturowe dylematy funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych, zaprezentowano uwarunkowania realizacji zasad społecznej odpowiedzialności biznesu oraz analizę dobrych praktyk w tym zakresie. Odniesiono się do kwestii związanych z kapitałem społecznym oraz zwrócono uwagę na zagadnienia familizmu i nepotyzmu. Następnie omówiono wpływ kultury organizacyjnej na funkcjonowanie podmiotu oraz kwestię relacji praca a życie pozazawodowe. Przywołano także rozważania dotyczące barier kulturowych oraz kultury bezpieczeństwa pracy.

W ostatniej części zgromadzono artykuły ukazujące determinanty finansowania przedsiębiorstw rodzinnych. Autorzy wskazują na kwestie związane ze specyfiką finansowania biznesu rodzinnego, podają źródła finansowania, kształtowania funkcji zarządczych oraz kredytowania. Odniesiono się do możliwości, jakie niosą finansowe instrumenty wsparcia oferowane przez władze lokalne. Poruszono także kwestie wpływu asymetrii informacji na kredytowanie małych i średnich firm rodzinnych, a także oceny ryzyka i zdolności kredytowej oraz skłonności firm rodzinnych do inwestycji.

Wydaje się, że zaprezentowane w niniejszym tomie treści mogą zainspirować zarówno teoretyków, jak i praktyków do nowych przemyśleń, dyskusji i badań, a także okażą się użyteczne dla wszystkich zainteresowanych problematyką przedsiębiorstw rodzinnych. Natomiast różnorodność i wieloaspektowość podejmowanej w prezento-

wanym tomie problematyki pozwala mieć nadzieję, że będzie ona stanowić inspirację do uważnej lektury, przemyśleń i badań oraz będzie zachętą do podejmowania nowych wyzwań o charakterze badawczym.

*Bogdan Piasecki
Andrzej Marjański*

Część I —————

***Problemy sukcesji w badaniach
przedsiębiorstw rodzinnych***

Ewa Więcek-Janka | ewa.wiecek-janka@put.poznan.pl
Politechnika Poznańska

Rafał Mierzwiak | rafal.mierzwiak@put.poznan.pl
Politechnika Poznańska

Joanna Kijewska | joanna.kijewska@put.poznan.pl
Politechnika Poznańska

Bariery w procesach sukcesyjnych polskich firm rodzinnych – próba wykorzystania protokołu podobieństwa Grey System Analysis

Barriers in the Process of Succession Polish Family Businesses – An attempt to Use the Similarity Protocol of Grey System Analysis

Abstract: The paper presents the Poznan University of Technology research group results of the Grey System Theory and the Grey Incidence Analysis methodology application for the study of family businesses. The Grey Systems Theory was applied to analyse the empirical data, since GST is appropriate for the small samples and qualitative data evaluation. The aim of the paper was to identify the barriers of the family businesses succession process and to assess what is the intensity of its impact on the process according to the successors.

Key-words: Family Business, Barriers in Succession Process, Grey System Theory.

Wprowadzenie

Procesem, który konstituuje przedsiębiorstwo rodzinne jest proces sukcesji. Sukcesję jako pojęcie poruszane w literaturze przedmiotu można rozpatrywać, biorąc pod uwagę różne punkty widzenia. Część badaczy określa ją jako akt finalizujący władzę jednego pokolenia, a rozpoczynający czas władzy kolejnego [Barach, Ganitsky 1995; Ganitsky,

Carson, Doochin 1988; Litz 1995; Sharma 2002; Ward 1987]. Inni określają ją jako proces, który towarzyszy właścicielom i sukcesorom podczas zmiany pokoleniowej [Astrachan, Kolenko 1994; Astrachan, Shanker 2003; Blake, Saleh 1995; Cadieux, Lorrain, Hugron 2002; Danco 1975; Davis 1982; Dyer 2003, 2006; Budge, Janoff 1991; Safin 2007; Sułkowski, Marjański 2009; Surdej, Wach 2010]. Jeszcze inni preferują podejście zadaniowe, w którym sukcesja jest wyzwaniem systemowym, zmieniającym spojrzenie na obszary oddziaływań w firmach rodzinnych. Zmianom ulegać mogą normy i wartości wpływające na relacje biznesowe i rodzinne [Więcek–Janka 2013]. Turbulentne otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne przedsiębiorstw rodzinnych skłania do spojrzenia na nie w szerszym ujęciu i rozważenia jego funkcjonowania jako systemu. Ponadto głównym wyzwaniem dla uniwersalnego zdefiniowania pojęcia „przedsiębiorstwa rodzinnego” jest niejednoznaczność w identyfikacji powiązań i zależności obszarów biznesowego i rodzinnego. Kepner [1991] w swoich badaniach udowodniła, że obszary systemu rodzinnego i biznesowego są zespolone, że trudno je rozdzielać bez znaczącego uszczerbku jednego z nich. Budge i Janoff [1991] podjęli się w swych publikacjach wyjaśnienia, jak rodziny biznesowe wykorzystują dualność dyskursów – rodzinnych i biznesowych – w komunikowaniu się między sobą, ale także w celu zrozumienia siebie i świata. Inni badacze również zajmowali się tą tematyką. Badano między innymi przebieg relacji między wszystkimi członkami pokolenia następców: synów, córek wraz z małżonkami [Swagger 1991] w procesie sukcesji. Swagger [1991] w swoich badaniach skupił się na relacjach między członkami następnego pokolenia i ich osobistych potrzebach. W przedstawionych podejściach do definiowania przedsiębiorstwa rodzinnego występuje interferencja sfer funkcjonowania jednostek, rodziny i biznesu w kontekście wizji, jaką jest wielopokoleniowość. Wymienione obszary przedsiębiorstwa rodzinnego kierują się odmiennymi potrzebami, zasadami i wartościami. W zależności od warunków mogą funkcjonować w koegzystencji, bywa też tak, że wywołują efekt pozytywnej synergii, ale mogą także oddziaływać na siebie negatywnie. Konieczność utrzymania równowagi między nimi zmusza właścicieli, pracowników i członków rodziny do działań dążących do połączenia ich interesów. Prowadzi to w konsekwencji do redefiniowania wartości i porządku w nich panujących. Uwzględnienie wspomnianych problemów w definiowaniu przedsiębiorstwa rodzinnego zmusiło autorów do uwzględnienia jego złożoności. Zatem za przedsiębiorstwo rodzinne na potrzeby publikacji uznaje się „trygonalny w swej budowie organizm rynkowy obejmujący rodzinę, biznes i jednostki, który funkcjonuje według różnych, ale zaadaptowanych wzajemnie celów, a i ich realizacji poświęca swoją energię w perspektywie wielopokoleniowej poprzez zarządzanie i kontrolę jego działalności i własności” [Więcek–Janka 2013, s. 35].

Problematyka przyczyn sukcesu i porażek procesów sukcesyjnych doczekała się wielu badań zarówno w kraju, jak i za granicą [Nogalski, Białas, Czapiewski 1993; Astrachan, Kolenko 1994; Astrachan, Shanker 2003; Blake, Saleh 1995; Cadieux, Lorrain, Hugron 2002; Danco 1975; Davis 1982; Dyer 2003, 2006; Budge, Janoff 1991; Jeżak, Popczyk, Winnicka–Popczyk 2004; Safin 2007, 2010; Sułkowski 2004, 2006, 2012; Sułkowski, Marjański 2009, 2010; Więcek–Janka 2013; May, Lewandowska 2014; Lipiec, Lewandowska 2015]. Zdania badaczy są podzielone w kwestii identyfikacji „czynników sukcesu” sukcesji. Część z nich jest zdania, że odpowiedzialność za zaplanowanie i przeprowadzenie sukcesji spoczywa na założycielach i właścicielach tych firm [Danco 1975]. Inni upatrują wpływu na proces sukcesyjny samych sukcesorów z ich potencjałem, kompetencjami i świeżością spojrzenia na biznes rodzinny [Aldrich, Cliff 2003; Handler, Kram

1989]. W opracowaniach naukowych można odnaleźć podejście mówiące, że sukcesja zależy od rodzinnego systemu wartości oraz stosowanych przez rodziców modeli wychowawczych [Handler, Kram 1989; Davis 1982; Arnoff, McClure, Ward 2012]. Realizowano także badania nad sukcesją ujęciu systemowym, w których Lansberg [1988] potraktował sukcesję jako zmianę, która wpływa na funkcjonowanie całego systemu biznesowo-rodzinnego, w tym członków rodziny oraz otoczenie, czyli dostawców, klientów i gospodarkę lokalną. Wykazując dług intelektualny wobec Lansberga, autorzy artykułu traktują sukcesję jako planowaną zmianę [Więcek-Janka 2013]. Powodem wykorzystania podejścia do sukcesji jako do zmiany planowanej jest możliwość wyhamowania konfliktów i zabezpieczenia relacji wewnątrzrodzinnych. Jest to istotny aspekt, zwłaszcza że podczas zmian sukcesyjnych, jak nigdzie indziej, pojawia się opór na poziomie planowania, i dalej w samej realizacji sukcesji. Opór jest związany z działaniami założyciela, sukcesora, pozostałych członków rodziny oraz pracowników spoza rodziny. W przedsiębiorstwach rodzinnych często nieświadomie odsuwana jest decyzja o rozpoczęciu procesu sukcesyjnego. Takie działanie wynika z zasady utrzymania dobrostanu i chęci uniknięcia konfliktów, jakie mogą się z tym wiązać.

Zachowanie długowieczności przedsiębiorstwa rodzinnego jest wpisane w jego „genotyp” i stanowi wizję, do której dążą kolejne pokolenia. Zrealizowanie tej wizji wiąże się z uznaniem sukcesji jako zmiany systematycznej, realizowanej w z góry założonym czasie, np. co 25 lat i zapisanej w konstytucji firmy rodzinnej [Lewandowska, VII 2015]. Planowanie i realizowanie zapisanych w konstytucji firmy rodzinnej procesów sukcesyjnych polega ponadto na celowym i zorganizowanym poszukiwaniu i kształtowaniu okazji do realizacji celów wychowawczych i edukacyjnych nastawionych na przygotowanie, po pierwsze sukcesora do przejęcia firmy, po drugie nestora do przyjęcia nowej roli społecznej, a po trzecie środowiska do akceptacji nowego właściciela [Więcek-Janka 2015, s. 45].

Celem zrealizowanych badań jest identyfikacja i uporządkowanie barier, jakie występują w procesie sukcesji związanych z osobą sukcesora. Cel główny podzielono na cele szczegółowe. Pierwszy związany był z identyfikacją barier napotykaną przez sukcesorów przed podjęciem decyzji o przejęciu firmy rodzinnej. Drugi polegał na empirycznej weryfikacji poziomu zagrożenia zidentyfikowanymi barierami w doświadczeniach sukcesyjnych następców. Trzeci pozwalał na wykorzystanie podstaw *teorii szarych systemów* (ang. *Grey System Theory – GST*) i metody badania podobieństwa (ang. *Grey Incidence/Grey Relation Analysis – GRA*) dla a) zbadania relacji między poszczególnymi barierami a procesem sukcesji i określenia, które bariery mają największy wpływ na proces sukcesji; b) sprawdzenia istnienia zależności między wdrożeniem w przedsiębiorstwach planowania strategicznego a wynikiem procesu sukcesji; c) sprawdzenia istnienia zależności między istnieniem modelu biznesowego a wynikiem procesu sukcesji.

Metodyka i analiza badań

Badania zrealizowano w trzech etapach z wykorzystaniem trzech metod badawczych: 1) wywiadu pogłębionego grupowego, 2) ankiety, 3) badanie podobieństwa metodą GreyIncidenceAnaysis¹. Schemat realizacji badań przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Schemat realizacji badań własnych



Źródło: opracowanie własne.

Celem pierwszego etapu badawczego była identyfikacja barier w procesie sukcesji w opinii sukcesorów polskich firm rodzinnych podczas wywiadów grupowych pogłębionych [Czakon 2014, Więcek–Janka 2015a]. Badanie, zrealizowano według metodyki autorskiej, której głównym celem było „wydobycie” subiektywnie identyfikowanych i interpretowanych barier w procesie sukcesji. Zadaniem moderatorki było uzyskanie wypowiedzi o charakterze otwartym, w których badani prezentowali swoje doświadczenia związane z procesem sukcesji wraz z emocjami, jakie temu towarzyszą.

Wartością zrealizowanych badań jakościowych w pierwszym etapie była możliwość szczegółowej klasyfikacji wyróżnionych barier i przypisania ich do jednej z dwóch kategorii: barier wewnętrznych i barier zewnętrznych. Za bariery wewnętrzne uznano wskazania związane z cechami osobowymi i osobowościowymi i zaliczono do nich [Więcek–Janka 2015a, s. 46]: wiedzę, kompetencje i osobowość. Do barier zewnętrznych zaś [Więcek–Janka 2015a, s. 46]: warunki rynkowe, kulturę i wartości biznesowo–rodzinne oraz relacje międzyludzkie.

¹ Procedura została wykorzystana po raz pierwszy przez autorów artykułu i przedstawiona w opracowaniu: *The analysis of barrier in succession proces of family busuness with the use GIA (Polishperspective)*, „OurEconomy” 2016 (w recenzji).

Tabela 1. Klasyfikacja zidentyfikowanych barier w procesie sukcesji z punktu widzenia sukcesora (n=25)

Bariery wewnętrzne	Bariery zewnętrzne
Lęki (obejmujące kilka wskazań)	Złe relacje z rodzicami
Brak wykształcenia	Liczba sukcesorów
Brak doświadczenia	Niepewność jutra
Brak praktyki zawodowej	Nieznajomość branży
Inne zainteresowania	Brak perspektyw rozwoju firmy
Inne plany (w tym niechęć do biznesu)	Brak kapitału
Zbyt młody wiek	Biurokracja
	Młody wiek obecnego właściciela

Źródło: Więcek–Janka (2015), s. 48.

W badanej próbie pojawił się „lęk” jako istotna bariera. Podczas wywiadu pogłębiono analizę tej właśnie kategorii. Jak się okazało, lęk w procesie sukcesji może być różnie interpretowany i może mieć różne podłoże. I tak, lęk został podzielony na kilka mniejszych kategorii: *lęk przed odpowiedzialnością, lęk przed krytyką, lęk przed konkurencją i lęk przed nieporadzeniem sobie* [Więcek–Janka 2006a, s. 118; Więcek–Janka 2015a, s. 45].

W drugim etapie badawczym dokonano oceny siły oddziaływania zidentyfikowanych barier sukcesorskich na proces sukcesji przez samych sukcesorów. Grupę badaną stanowili następcy polskich firm rodzinnych będących w trakcie procesu sukcesyjnego (n=106).

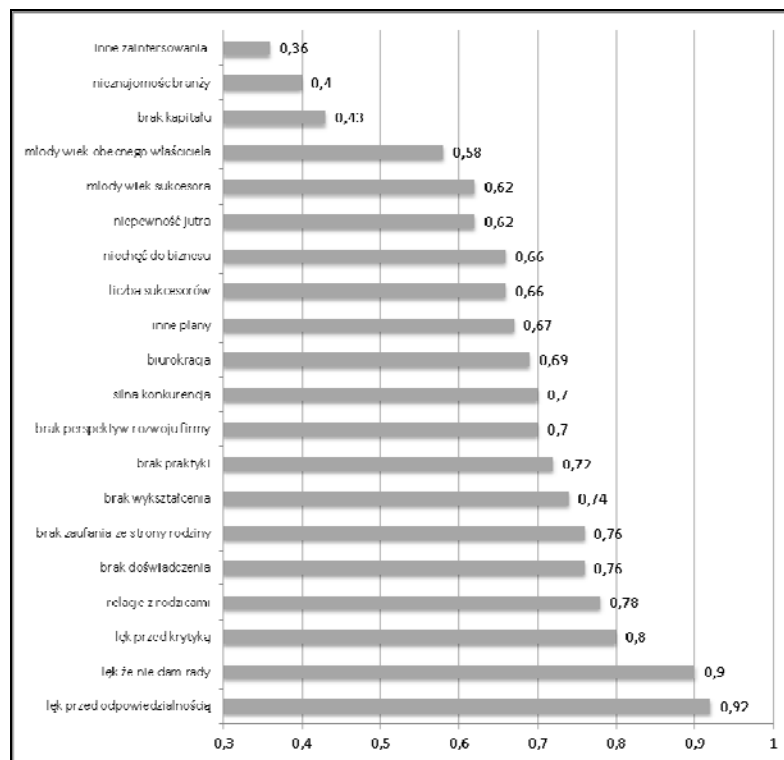
Sklassyfikowane w etapie pierwszym bariery umieszczono w kwestionariuszu i poddano ocenie z wykorzystaniem pięciopunktowej skali, gdzie wpływ zidentyfikowanej bariery na osobę sukcesora oceniano jako: 1 – nie ma wpływu, 2 – ma mały wpływ, 3 – ma wpływ średni, 4 – ma wpływ raczej duży, 5 – ma znaczny wpływ. W kwestionariuszu uwzględniono ponadto pytania metryczkowe, a także pytania o etap procesu sukcesyjnego, realizowany model biznesowy i wdrażane strategie.

Analiza wstępna zebranego materiału wskazała na kilka dominujących barier. Największą barierą, często paraliżującą sukcesora w procesie sukcesji, jest lęk przed odpowiedzialnością. Zarówno średnia ważona, jak i rozrzut wyników wskazują tę barierę jako najtrudniejszą w opinii sukcesorów. Kolejne dwie bariery również są związane z cechami osobowymi sukcesorów, są to: lęk przed krytyką zarówno ze strony rodziców, nestora, jak i pracowników firmy oraz lęk przed konkurencją rozumianą jako konkurencja wewnątrz rodziny, jak i konkurencja rynkowa. Pozyskane dane pozwoliły na wstępne opracowanie wizualizacji profilu największych barier sukcesorskich w procesie sukcesyjnym polskich firm rodzinnych w badaniach wstępnych (por. rysunek 2).

Ze względu na niewielką próbę badawczą, jaką stanowili przedstawiciele 106 przedsiębiorstw rodzinnych, wyniki należy traktować jako wyjściową bazę do dalszych badań.

W niniejszej pracy autorzy zastosowali metodę badania szarych systemów przez analizę podobieństwa wektorów obserwacji (ang. *Grey Incidence/Grey Relations Analysis – GRA*). Teoria szarych systemów (ang. *Grey System Theory – GST*) stworzona została przez profesora uniwersytetu Huaz–Hong, Deng Julong, który przedstawił ją po raz pierwszy w publikacji w 1982 roku [Cempel, 2014, s. 10].

Rysunek 2. Wstępny profil barier w procesie sukcesji z punktu widzenia sukcesora (n=106)



Źródło: opracowanie własne.

Metody teorii szarych systemów uprawniają do tworzenia wiarygodnych modeli szarych systemów, tzn. takich, które rozpoznane zostały w oparciu o niekompletną informację. Założenie niekompletności informacji ma fundamentalne znaczenie w tej teorii [Liu, Lin 2006, s. 4]. Niekompletna informacja oznacza, że nasze dane o systemie są niepełne, niepewne i nieliczne [Cempel 2014, s. 10].

Metody badania podobieństwa Grey Incidence/Relation Analysis (GRA) stosuje się najczęściej w celu poznania, które z elementów systemu są ważniejsze od innych; które mają większy wpływ na przyszły rozwój systemu; które wpływają pozytywnie na pożądaną zachowanie systemu i powinny być wzmacnianie; które powstrzymują rozwój systemu i powinny być kontrolowane [Liu, Lin 2006, s. 85].

W badaniach firm rodzinnych GRA została zastosowana, po pierwsze, w celu poznania które ze zidentyfikowanych barier procesu sukcesji mają największy wpływ na jego przebieg. Po drugie, w celu rozpoznania czy istnieje zależność między posiadaniem przez firmy rodzinne modeli biznesowych a pozytywnym przejściem procesu sukcesji. Po trzecie, w celu sprawdzenia zależności między wdrożeniem planowania strategicznego a przejściem firmy przez proces sukcesji.

Chcąc dodatkowo zweryfikować tezę o przydatności tej metodyki do badania małych prób wylosowano 25 ze 106 ankiet, które następnie poddano analizie.

Metodyka Grey Incidence (Relation) Analysis (GRA)

Podstawowym założeniem przyjętym w metodzie GRA jest badanie relacji między elementami systemu przez analizę podobieństwa wektorów ilustrujących zachowanie się tych elementów, tzw. wektorów obserwacji [Liu, Lin 2006, s. 85]. W przeprowadzonych badaniach firm rodzinnych porównywano wektory obserwacji ilustrujące ocenione przez sukcesorów ($n=25$) bariery procesu sukcesji z wynikiem przejścia przez proces sukcesji. Bariery procesu sukcesji ($i = 1, 2, \dots, 19$) były ocenione pod względem poziomu ich znaczenia w procesie sukcesji (1 – zupełnie ważna; 2 – raczej nie ważna; 3 – średnio ważna; 4 – ważna; 5 – kluczowa). Wynik procesu sukcesji odnosił się do pozytywnego (1) lub negatywnego (2) przejścia przez proces sukcesji. Powyższe można zatem zapisać jako:

$$\begin{aligned} A_i &= (a_i(1), a_i(2), \dots, a_i(25)), \text{ where, } i = 1, 2, \dots, 19 \\ A_0 &= (a_0(1), a_0(2), \dots, a_0(25)) \end{aligned} \quad (1)$$

Procedurę badania zależności GRA określającej intensywność wpływu barier procesu sukcesji na jego wynik rozpoczyna się od operacji przekształcenia wektorów A_0 i A_i , (gdzie $i = 1, 2, \dots, 19$) przez zastosowanie jednego z operatorów GRA. W niniejszej pracy przekształcenia dokonano stosując operator uśredniający wartości wektorów² (ang. *averaging operator*) [Liu, Lin 2006, s. 89].

W opracowaniu przypisano danym opisanym językiem naturalnym wartości liczbowe: A_0 – 2015 – sukcesja; A_1 – brak wykształcenia; A_2 – brak doświadczenia; A_3 – złe relacje z rodzicami; A_4 – inne plany; A_5 – zbyt młody wiek sukcesora; A_6 – dużo sukcesorów; A_7 – brak perspektyw rozwoju firmy; A_8 – lęk przed odpowiedzialnością; A_9 – lęk że nie dam rady; A_{10} – lęk przed krytyką; A_{11} – niechęć do biznesu; A_{12} – brak kapitału; A_{13} – silna konkurencja na rynku; A_{14} – niepewność jutra; A_{15} – biurokracja; A_{16} – młody wiek obecnego właściciela; A_{17} – brak praktyki zawodowej; A_{18} – inne zainteresowania; A_{19} – nieznanostwo branży.

Obliczanie wartości przekształconych wektorów obserwacji do postaci wektorów uśrednionych wartości [Liu, Lin 2006, s. 89],

$$\begin{aligned} A_i' &= (a_i(1)', a_i(2)', \dots, a_i(25)'), \text{ gdzie, } i = 1, 2, \dots, 19 \\ a_i(k)' &= \frac{a_i(k)}{A_i}, \text{ gdzie, } k = 1, 2, \dots, 25 \end{aligned} \quad (2)$$

² Wyniki badań relacji badania zależności GRA określającej intensywność wpływu barier procesu sukcesji na jego wynik z wykorzystaniem innego operatora – operatora zerującego, w którym od każdej obserwacji odejmuje się wartość początkową [Cempel, 2014] – zaprezentowano w opracowanej przez autorów pracy: *The analysis of barrier in succession proces of family busuness with the use GIA* (Polishperspective), „OurEconomy” 2016 (w recenzji).

dla A_0 i A_i , gdzie $i = 1, 2, \dots, 19$, daje:

$A_0 = (0,0; 0,0; 3,1; 0,0; 0,0; 3,1; 0,0; 0,0; 0,0; 3,1; 3,1; 0,0; 3,1; 0,0; 0,0; 0,0; 0,0; 3,1; 0,0; 0,0; 0,0; 0,0; 3,1; 3,1; 0,0),$
 $A_1 = (0,9; 0,9; 1,4; 0,9; 1,1; 0,9; 0,9; 0,9; 0,9; 0,6; 1,4; 1,4; 1,1; 1,4; 0,3; 0,9; 0,9; 0,9; 1,1; 1,1; 0,9; 1,1; 0,9; 0,9; 1,4),$
 $A_2 = (1,3; 1,1; 1,3; 1,1; 0,5; 0,8; 1,1; 1,3; 0,8; 0,5; 1,1; 1,3; 1,1; 1,3; 0,8; 0,8; 0,8; 0,5; 1,3; 1,3; 1,3; 1,1; 0,8; 0,8; 1,1),$
 $A_3 = (1,1; 1,1; 1,4; 0,8; 1,4; 0,6; 0,8; 1,4; 0,8; 0,8; 0,8; 1,1; 1,1; 1,1; 0,8; 0,8; 1,1; 0,8; 1,4; 1,1; 1,1; 0,8; 0,6; 0,8; 1,1),$
 $A_4 = (0,9; 1,2; 0,9; 0,9; 1,2; 0,6; 0,9; 0,9; 1,2; 0,9; 0,6; 1,5; 1,2; 1,5; 0,6; 0,9; 1,5; 0,9; 1,5; 1,2; 0,6; 0,9; 0,6; 0,9; 1,2),$
 $A_5 = (1,0; 1,3; 1,0; 1,0; 1,3; 0,6; 1,0; 1,0; 1,0; 1,0; 1,0; 0,3; 1,0; 0,6; 1,0; 1,0; 1,3; 1,6; 1,3; 1,0; 1,0; 0,6; 1,0; 1,3),$
 $A_6 = (0,9; 1,2; 0,9; 1,2; 1,5; 0,6; 0,9; 1,2; 1,2; 0,3; 0,6; 0,9; 0,6; 0,9; 1,5; 0,9; 0,9; 0,9; 1,2; 1,2; 0,9; 0,9; 0,9; 0,9; 1,2),$
 $A_7 = (0,9; 1,5; 0,9; 1,2; 1,2; 0,9; 0,9; 1,2; 0,9; 0,3; 0,3; 1,5; 0,9; 0,9; 1,5; 0,9; 1,2; 0,6; 1,5; 1,2; 1,2; 1,2; 0,9; 0,9),$
 $A_8 = (1,2; 1,2; 0,9; 1,5; 0,3; 0,6; 0,9; 0,9; 1,2; 0,9; 0,3; 1,5; 1,2; 0,9; 0,9; 0,9; 0,9; 0,9; 1,5; 0,9; 1,2; 1,2; 1,2; 0,9; 0,9),$
 $A_9 = (0,9; 1,2; 0,9; 0,9; 0,6; 0,6; 0,9; 0,9; 1,2; 0,9; 0,3; 1,5; 0,9; 1,2; 0,9; 0,9; 1,2; 0,9; 1,5; 0,9; 0,9; 0,9; 1,2; 1,2; 0,9),$
 $A_{10} = (0,9; 1,2; 0,9; 0,9; 1,5; 0,6; 1,2; 0,9; 1,2; 0,6; 0,3; 1,5; 0,3; 0,9; 0,9; 0,9; 1,5; 1,2; 1,5; 0,9; 1,5; 0,9; 0,9; 1,2; 0,9),$
 $A_{11} = (0,9; 0,9; 0,6; 1,5; 1,2; 0,9; 0,9; 0,9; 0,6; 0,3; 1,5; 0,3; 0,9; 0,9; 1,2; 1,5; 0,9; 1,5; 0,9; 1,5; 0,9; 0,9; 1,2; 0,9),$
 $A_{12} = (0,8; 1,4; 1,1; 1,1; 1,1; 0,8; 0,8; 0,8; 1,1; 0,3; 0,8; 0,8; 0,8; 0,8; 1,1; 1,1; 1,4; 0,8; 1,4; 1,1; 1,4; 0,8; 0,8; 1,1; 1,1),$
 $A_{13} = (1,1; 1,1; 1,1; 1,1; 0,9; 0,9; 1,1; 1,1; 0,9; 0,9; 0,9; 0,9; 1,4; 0,6; 1,1; 1,1; 0,9; 1,1; 1,1; 1,1; 1,1; 0,6; 0,9; 1,1),$
 $A_{14} = (1,2; 1,2; 0,6; 1,2; 1,2; 0,9; 1,2; 1,2; 0,9; 0,9; 0,9; 0,6; 1,5; 0,6; 0,9; 0,9; 1,2; 1,5; 1,2; 0,9; 0,9; 0,9; 0,9; 0,9),$
 $A_{15} = (1,5; 1,5; 0,3; 0,9; 0,9; 0,9; 0,6; 1,2; 1,2; 0,9; 0,9; 1,5; 1,2; 1,5; 1,2; 1,5; 0,6; 0,9; 0,9; 0,9; 0,9; 0,9; 0,9; 1,2),$
 $A_{16} = (1,2; 1,2; 0,9; 0,9; 1,2; 1,2; 0,9; 0,9; 0,9; 0,9; 0,9; 0,6; 1,2; 1,2; 1,2; 0,9; 0,9; 1,2; 1,2; 1,2; 0,9; 0,6; 0,9; 1,2),$
 $A_{17} = (1,1; 1,1; 0,6; 1,1; 0,8; 0,8; 1,1; 1,1; 0,8; 1,1; 0,6; 1,4; 0,8; 1,1; 1,1; 1,1; 0,8; 0,8; 1,1; 1,1; 1,1; 1,1; 0,8; 1,1),$
 $A_{18} = (1,0; 1,0; 0,7; 1,0; 1,3; 0,3; 1,3; 1,0; 1,3; 1,0; 0,7; 1,6; 0,7; 1,0; 1,3; 1,3; 1,0; 0,3; 1,3; 1,3; 1,3; 0,7; 0,7; 1,0; 1,0),$
 $A_{19} = (1,4; 1,4; 0,4; 0,7; 1,8; 1,1; 0,7; 0,7; 1,1; 0,4; 1,1; 1,1; 1,4; 1,1; 1,4; 1,1; 1,1; 0,4; 1,4; 1,1; 1,1; 1,1; 0,4; 0,7; 1,1).$

$A_0 = (0,0; 0,0; 3,1; 0,0; 0,0; 3,1; 0,0; 0,0; 0,0; 3,1; 3,1; 0,0; 3,1; 0,0; 0,0; 0,0; 0,0; 3,1; 0,0; 0,0; 0,0; 0,0; 3,1; 3,1; 0,0),$
 $A_1 = (0,9; 0,9; 1,4; 0,9; 1,1; 0,9; 0,9; 0,9; 0,9; 0,6; 1,4; 1,4; 1,1; 1,4; 0,3; 0,9; 0,9; 0,9; 1,1; 1,1; 0,9; 1,1; 0,9; 0,9; 1,4),$
 $A_2 = (1,3; 1,1; 1,3; 1,1; 0,5; 0,8; 1,1; 1,3; 0,8; 0,5; 1,1; 1,3; 1,1; 1,3; 0,8; 0,8; 0,8; 0,5; 1,3; 1,3; 1,3; 1,1; 0,8; 0,8; 1,1),$
 $A_3 = (1,1; 1,1; 1,4; 0,8; 1,4; 0,6; 0,8; 1,4; 0,8; 0,8; 0,8; 1,1; 1,1; 1,1; 0,8; 0,8; 1,1; 0,8; 1,4; 1,1; 1,1; 0,8; 0,6; 0,8; 1,1),$
 $A_4 = (0,9; 1,2; 0,9; 0,9; 1,2; 0,6; 0,9; 0,9; 1,2; 0,9; 0,6; 1,5; 1,2; 1,5; 0,6; 0,9; 1,5; 0,9; 1,5; 1,2; 0,6; 0,9; 0,6; 0,9; 1,2),$
 $A_5 = (1,0; 1,3; 1,0; 1,0; 1,3; 0,6; 1,0; 1,0; 1,0; 1,0; 1,0; 0,3; 1,0; 0,6; 1,0; 1,0; 1,3; 1,6; 1,3; 1,0; 1,0; 0,6; 1,0; 1,3),$
 $A_6 = (0,9; 1,2; 0,9; 1,2; 1,5; 0,6; 0,9; 1,2; 1,2; 0,3; 0,6; 0,9; 0,6; 0,9; 1,5; 0,9; 0,9; 0,9; 1,2; 1,2; 0,9; 0,9; 0,9; 0,9; 1,2),$
 $A_7 = (0,9; 1,5; 0,9; 1,2; 1,2; 0,9; 0,9; 1,2; 0,9; 0,3; 0,3; 1,5; 0,9; 0,9; 1,5; 0,9; 1,2; 0,6; 1,5; 1,2; 1,2; 1,2; 0,9; 0,9),$
 $A_8 = (1,2; 1,2; 0,9; 1,5; 0,3; 0,6; 0,9; 0,9; 1,2; 0,9; 0,3; 1,5; 1,2; 0,9; 0,9; 0,9; 0,9; 0,9; 1,5; 0,9; 1,2; 1,2; 1,2; 0,9; 0,9),$
 $A_9 = (0,9; 1,2; 0,9; 0,9; 0,6; 0,6; 0,9; 0,9; 1,2; 0,9; 0,3; 1,5; 0,9; 1,2; 0,9; 0,9; 1,2; 0,9; 1,5; 0,9; 0,9; 0,9; 1,2; 1,2; 0,9),$
 $A_{10} = (0,9; 1,2; 0,9; 0,9; 1,5; 0,6; 1,2; 0,9; 1,2; 0,6; 0,3; 1,5; 0,3; 0,9; 0,9; 0,9; 1,5; 1,2; 1,5; 0,9; 1,5; 0,9; 0,9; 1,2; 0,9),$
 $A_{11} = (0,9; 0,9; 0,6; 1,5; 1,2; 0,9; 0,9; 0,9; 0,6; 0,3; 1,5; 0,3; 0,9; 0,9; 1,2; 1,5; 0,9; 1,5; 0,9; 1,5; 0,9; 0,9; 1,2; 0,9),$
 $A_{12} = (0,8; 1,4; 1,1; 1,1; 1,1; 0,8; 0,8; 0,8; 1,1; 0,3; 0,8; 0,8; 0,8; 0,8; 1,1; 1,1; 1,4; 0,8; 1,4; 1,1; 1,4; 0,8; 0,8; 1,1; 1,1),$
 $A_{13} = (1,1; 1,1; 1,1; 1,1; 0,9; 0,9; 1,1; 1,1; 0,9; 0,9; 0,9; 0,9; 1,4; 0,6; 1,1; 1,1; 0,9; 1,1; 1,1; 1,1; 1,1; 0,6; 0,9; 1,1),$
 $A_{14} = (1,2; 1,2; 0,6; 1,2; 1,2; 0,9; 1,2; 1,2; 0,9; 0,9; 0,9; 0,6; 1,5; 0,6; 0,9; 0,9; 0,9; 1,2; 1,5; 1,2; 0,9; 0,9; 0,9; 0,9),$
 $A_{15} = (1,5; 1,5; 0,3; 0,9; 0,9; 0,9; 0,6; 1,2; 1,2; 0,9; 0,9; 1,5; 1,2; 1,5; 1,2; 1,5; 0,6; 0,9; 0,9; 0,9; 0,9; 0,9; 0,9; 1,2),$
 $A_{16} = (1,2; 1,2; 0,9; 0,9; 1,2; 1,2; 0,9; 0,9; 0,9; 0,9; 0,9; 0,6; 1,2; 1,2; 1,2; 0,9; 0,9; 1,2; 1,2; 1,2; 0,9; 0,6; 0,9; 1,2),$
 $A_{17} = (1,1; 1,1; 0,6; 1,1; 0,8; 0,8; 1,1; 1,1; 0,8; 1,1; 0,6; 1,4; 0,8; 1,1; 1,1; 1,1; 0,8; 0,8; 1,1; 1,1; 1,1; 1,1; 0,8; 1,1),$
 $A_{18} = (1,0; 1,0; 0,7; 1,0; 1,3; 0,3; 1,3; 1,0; 1,3; 1,0; 0,7; 1,6; 0,7; 1,0; 1,3; 1,3; 1,0; 0,3; 1,3; 1,3; 1,3; 0,7; 0,7; 1,0; 1,0),$
 $A_{19} = (1,4; 1,4; 0,4; 0,7; 1,8; 1,1; 0,7; 0,7; 1,1; 0,4; 1,1; 1,1; 1,4; 1,1; 1,4; 1,1; 1,1; 0,4; 1,4; 1,1; 1,1; 1,1; 0,4; 0,7; 1,1).$

Następnym krokiem jest określenie miar zachowania [Cempel, 2014, s. 10] powyższych wektorów przez sumowanie, odejmowanie ich wartości [Liu, Lin 2006, s. 104],

$$\begin{aligned} |s_0| &= \left| \sum_{k=1}^{20} a'_0(k) + \frac{1}{2} a'_0(20) \right| \\ |s_i| &= \left| \sum_{k=1}^{20} a'_i(k) + \frac{1}{2} a'_i(20) \right| \\ |s_0 - s_i| &= \left| \sum_{k=1}^{20} [a'_0(k) - a'_i(k)] + \frac{1}{2} [a'_0(20) - a'_i(20)] \right| \end{aligned} \quad (3)$$

dla

$$\begin{aligned} & |s_0|, |s_1|, |s_2|, \dots, |s_{19}| \\ |s_0| &= 25,0, |s_1| = 24,3, |s_2| = 24,5, |s_3| = 24,4, |s_4| = 24,4, |s_5| = 24,4, |s_6| = 24,4, |s_7| = 24,4, |s_8| = 24,6, |s_9| = 24,5, \\ |s_{10}| &= 24,5, |s_{11}| = 24,6, |s_{12}| = 24,5, |s_{13}| = 24,4, |s_{14}| = 24,4, |s_{15}| = 23,6, |s_{16}| = 24,4, |s_{17}| = 24,4, |s_{18}| = 24,4, \\ |s_{19}| &= 24,5, |s_{20}| = 24,5. \\ |s_1 - s_0| &= 0,72, |s_2 - s_0| = 0,53, |s_3 - s_0| = 0,56, |s_4 - s_0| = 0,60, |s_5 - s_0| = 0,65, |s_6 - s_0| = 0,62, \\ |s_7 - s_0| &= 0,44, |s_8 - s_0| = 0,45, |s_9 - s_0| = 0,46, |s_{10} - s_0| = 0,45, |s_{11} - s_0| = 0,46, |s_{12} - s_0| = 0,56, \\ |s_{13} - s_0| &= 0,57, |s_{14} - s_0| = 0,45, |s_{15} - s_0| = 0,58, |s_{16} - s_0| = 0,60, |s_{17} - s_0| = 0,56, \\ |s_{18} - s_0| &= 0,49, |s_{19} - s_0| = 0,54. \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} |s_1| &= \left| \sum_{k=1}^{20} a'_1(k) + \frac{1}{2} a'_1(20) \right| \\ |s_i| &= \left| \sum_{k=1}^{20} a'_i(k) + \frac{1}{2} a'_i(20) \right| \\ |s_0 - s_i| &= \left| \sum_{k=1}^{20} [a'_0(k) - a'_i(k)] + \frac{1}{2} [a'_0(20) - a'_i(20)] \right| \end{aligned} \quad (3)$$

dla

$$\begin{aligned} & |s_0|, |s_1|, |s_2|, \dots, |s_{19}| \\ |s_0| &= 25,0, |s_1| = 24,3, |s_2| = 24,5, |s_3| = 24,4, |s_4| = 24,4, |s_5| = 24,4, |s_6| = 24,4, |s_7| = 24,4, |s_8| = 24,6, |s_9| = 24,5, \\ |s_{10}| &= 24,5, |s_{11}| = 24,6, |s_{12}| = 24,5, |s_{13}| = 24,4, |s_{14}| = 24,4, |s_{15}| = 23,6, |s_{16}| = 24,4, |s_{17}| = 24,4, |s_{18}| = 24,4, \\ |s_{19}| &= 24,5, |s_{20}| = 24,5. \\ |s_1 - s_0| &= 0,72, |s_2 - s_0| = 0,53, |s_3 - s_0| = 0,56, |s_4 - s_0| = 0,60, |s_5 - s_0| = 0,65, |s_6 - s_0| = 0,62, \\ |s_7 - s_0| &= 0,44, |s_8 - s_0| = 0,45, |s_9 - s_0| = 0,46, |s_{10} - s_0| = 0,45, |s_{11} - s_0| = 0,46, |s_{12} - s_0| = 0,56, \\ |s_{13} - s_0| &= 0,57, |s_{14} - s_0| = 0,45, |s_{15} - s_0| = 0,58, |s_{16} - s_0| = 0,60, |s_{17} - s_0| = 0,56, \\ |s_{18} - s_0| &= 0,49, |s_{19} - s_0| = 0,54. \end{aligned}$$

Kolejnym krokiem jest obliczenie wartości bezwzględnego stopnia wpływu (podobieństwa) między wektorami obserwacji A_0 oraz A_i , gdzie $i = 1, 2, \dots, 19$, tj. wartości współczynnika ε (ang. *the absolute degree of grey incidence*) [Liu, Lin 2006, s. 103]:

$$\varepsilon_{0i} = \frac{1 + |s_0| + |s_i|}{1 + |s_0| + |s_i| + |s_0 - s_i|} \quad (4)$$

$$\begin{aligned} \varepsilon_{01} &= 0,986, \varepsilon_{02} = 0,990, \varepsilon_{03} = 0,989, \varepsilon_{04} = 0,988, \varepsilon_{05} = 0,987, \varepsilon_{06} = 0,988, \varepsilon_{07} = 0,991, \varepsilon_{08} = 0,991 \\ \varepsilon_{09} &= 0,991, \varepsilon_{0,10} = 0,991, \varepsilon_{0,11} = 0,991, \varepsilon_{0,12} = 0,989, \varepsilon_{0,13} = 0,989, \varepsilon_{0,14} = 0,991, \varepsilon_{0,15} = 0,989, \varepsilon_{0,16} = 0,988 \\ \varepsilon_{0,17} &= 0,989, \varepsilon_{0,18} = 0,990, \varepsilon_{0,19} = 0,989 \end{aligned}$$

Co pozwala na przeprowadzenie szeregowania badanych wartości:

A7 (brak perspektyw rozwoju firmy) > A10 (lęk przed krytyką) > A14 (niepewność jutra) > A8 (lęk przed odpowiedzialnością) > A11 (niechęć do biznesu) > A9 (lęk że nie dam rady) > A18 (inne zainteresowania) > A2 (brak doświadczenia) > A19 (nieznajomość branży) > A3 (złe relacje z rodzicami) > A12 (brak kapitału) > A17 (brak praktyki zawodowej) > A13 (silna konkurencja na rynku) > A15 (biurokracja) > A4 (inne plany) > A16 (młody wiek obecnego właściciela) > A6 (dużo sukcesorów) > A5 (zbyt młody wiek sukcesora) > A1 (brak wykształcenia).

Powyższe obliczenie pozwoliły na uporządkowanie zidentyfikowanych i ocenionych przez sukcesorów barier procesu sukcesji ze względu na intensywność ich wpływu na przebieg procesu sukcesji, odnosząc się do uśrednionych wartości ocen badanych sukcesorów.

Realizując postawione cele badań firm rodzinnych, sprawdzono relacje między poziomem realizacji planowania strategicznego i występowania modelu biznesowego w przedsiębiorstwie a procesem sukcesji. Autorzy przyjęli, że charakterystyką badanego systemu przedsiębiorstwa A_0 jest przejście pozytywne (1) lub negatywne (0) procesu sukcesji, a poziom realizacji planowania strategicznego A_1 i występowanie modelu biznesowego A_2 to czynniki wpływające na charakter systemu [Liu, Lin 2006, s. 86]:

$$A_0 = (x_0(1), x_0(2), \dots, x_0(25)),$$

$$A_1 = (x_1(1), x_1(2), \dots, x_1(25)),$$

$$A_2 = (x_2(1), x_2(2), \dots, x_2(25)).$$

Stosując procedurę badania analogiczną do badania zależności między barierami procesu sukcesji a wynikiem procesu, kroki i wzory od (1) do (4), obliczono wartości bezwzględnego stopnia wpływu (podobieństwa) realizacji planowania strategicznego A_1 i istnienia modelu biznesowego A_2 na proces sukcesji A_0 :

$$\varepsilon_{01} = 0,995; \varepsilon_{02} = 1$$

Analiza danych pozwala na szeregowanie wartości względem ich wpływu na A_0 (wynik procesu sukcesji):

A_2 (Istnieje model biznesowy) $> A_1$ (strategiczne planowanie)

Wyniki badań

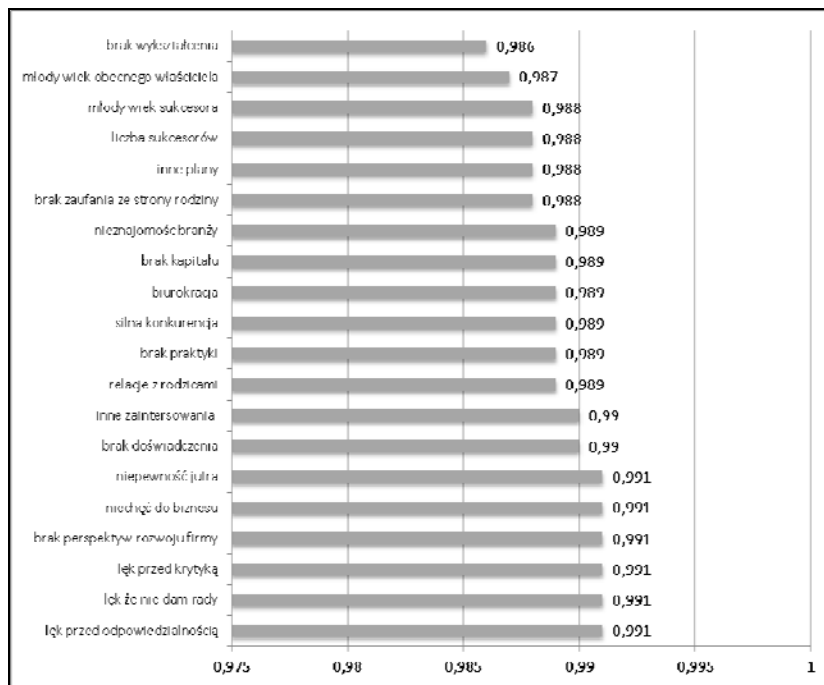
Za najistotniejsze bariery po weryfikacji modelu należy uznać cztery bariery z grupy lękowej: lęk przed odpowiedzialnością, lęk, że nie dam rady, lęk przed krytyką, niepewność jutra oraz brak perspektyw rozwoju i niechęć do biznesu. Osiągnięty wynik jest bliski wynikowi uzyskanemu dla procesu sukcesyjnego. Przedsiębiorstwa, w których tę barierę oceniono najwyżej, nie przeszły do tej pory sukcesji. Następne istotne bariery stanowią brak doświadczenia i inne zainteresowania. Wytlumaczeniem takiego zachowania się zmiennych może być teza, iż to ta bariera jest pierwotna wobec wcześniej omawianych. Mogła się ukształtować w procesie wychowawczym i socjalizacyjnym już we wczesnych latach życia sukcesorów. Lęki – przed krytyką, że nie dam rady i przed odpowiedzialnością – mogły zostać wprowadzone do indywidualnego systemu wartości, a osobnicze mechanizmy obronne osobowości zadziałały mechanizmem przemieszczenia [Valliant 2005]. Dzięki takiemu mechanizmowi powstała bariera bardziej obiektywna, jaką jest społecznie akceptowalna niechęć do biznesu. Kolejna bariera mogła się ukształtować w oparciu o ten sam mechanizm i jest związana z deklarowanymi innymi planami z równie wysokim *wskaźnikiem*. Kolejne wyróżnione i wysoko skorelowane z przejściem przez proces sukcesyjny bariery należą do grupy barier pier-

wotnych formowanych przez lata socjalizacji i kształtowania (a raczej braku kształtowania) kompetencji społecznych i przedsiębiorczych.

Bariery wskazane i zweryfikowane zgodnie z przedstawioną metodyką wskazują ponadto na zdolność oceny kompetencji sukcesorskich przez sukcesorów³ i znajomość rynkowych warunków funkcjonowania biznesu rodzinnego. Równie wysoki wpływ na pozytywny przebieg sukcesji ma liczebność sukcesorów.

Uzyskane oryginalne spojrzenie na klasyfikację barier w polskich procesach sukcesyjnych nie odbiega znacząco od podejścia psychodynamicznego, które objaśnia, że ludzie mają naturalną tendencję do utrzymywania równowagi umysłu i działają oraz podejmują decyzje racjonalnie. Co więcej, ludzka psychika stara się odejść od stanu nierównowagi, który pozostawia po sobie negatywne i często chaotyczne scenariusze oraz myśli, i za wszelką cenę zmierza do bardziej stabilnego stanu prowadzącego do samozadolenia. Informacje uwalniane przez oceniających bariery w procesie sukcesji mogły zostać zaczerpnięte z tzw. pre-rozumienia, które tworzone jest z wcześniejszych doświadczeń, często kształtowanych we wczesnym dzieciństwie [Anderson, Goolishian 1992].

Rysunek 3. Profil barier w procesie sukcesji z punktu widzenia sukcesora (n=25), wyniki ADGI



Źródło: opracowanie własne.

³ Co zostało przedstawione w innych badaniach zespołu badawczego.

Zastosowana metodyka *absolute degree of grey incidence* pozwoliła na opracowanie ostatecznej wersji modelu barier sukcesorskich w przebiegu procesu sukcesyjnego w polskich firmach rodzinnych, co zilustrowano na rysunku 3.

Podsumowanie

Uzyskany materiał pozwolił badaczom na weryfikację opracowanego modelu wstępnego, który w wyniku przeprowadzonej analizy został nieznacznie zmieniony. Wyniki badań wskazują odmienny układ barier wpływających na proces sukcesji w opinii sukcesorów polskich firm rodzinnych.

Zrealizowane badania jako pierwsze realizowane w Polsce wskazały na poważne luki dotychczas realizowanych badaniach. Sporządzony profil barier statystycznego sukcesora potwierdza, iż bariery w sukcesji polskich sukcesorów mogą wynikać z nieodpowiedniego przygotowania młodego pokolenia do przejęcia biznesu. Można postawić hipotezę do rozwiązania w kolejnych badaniach, że w procesie wychowania brakuje pomysłów na kształtowanie kompetencji przedsiębiorczych, które mogłyby pokonać lęki, z którymi muszą się zmierzyć przejmujący władzę w firmach rodzinnych.

Bibliografia:

Aldrich H., Cliff J. (2003), *The Pervasive Effects of Family on Entrepreneurship, Toward a Family Embeddedness Perspective*, „Journal of Business Venturing”, 18.

Anderson H., Gehart D. (1992), *Collaborative Therapy, Relationships and Conversation – make a Difference*, Routledge, Taylor and Francis Group, London.

Arnoff C.E., McClure S.L., Ward J.L. (2012), *Sukcesja w firmach rodzinnych*, Wydawnictwo MiP, Kraków.

Astrachan J.H., Kolenko T.A. (1994), *A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices*, „Family Business Review”, t. 7, nr 3.

Astrachan J.H., Shanker M.C. (2003), *Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look*, „Family Business Review”, t. 16, nr. 3.

Barach J.A., Ganitsky J.B. (1995), *Successful Succession in Family Business*, „Family Business Review”, t. 8, z. 2.

Barnes L. B. (1988), *Incongruent hierarchies: Daughters and Younger Sons as Company CEOs*, „Family Business Review”, March 1988, t. 1.

Blake C.G., Saleh D.D. (1995), *A model of family owned small business performance*, „Family Business Annual”, 1.

Budge G.S., Janoff R.F. (1991), *Succession in Women–Owned Family Businesses: A Case Study*, „Family Business Review”, t. 4, nr 4.

- Cadieux, L., Lorrain, J., and Hugron, P. (2002), *Succession in women owned family businesses: A case study*, „Family Business Review”, t. 15.
- Czakon W. (2014), *Kryteria oceny rygoru metodologicznego badań w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1 (161).
- Cempel C. (2014), *Teoria szarych systemów – nowa metodologia analizy i oceny złożonych systemów. Przegląd możliwości*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej”, nr 63; „Organizacja i Zarządzanie”.
- Danco L. (1975), *Beyond survival – A business owner’s guide for success*, University Press, Cleveland.
- Davis 1982; Davis, J. A. (1982). *The influence of life stage on father – relationships in the family firm. Doctoral dissertation*, Harvard Business School.
- Dyer G.W. (2006), *Examining the „Family Effect” on Firm Performance*, „Family Business Review”, t. XIX, z. 4.
- Dyer W.G. (2003), *The Family, The Missing Variable in Organizational Research*, „Entrepreneurship. Theory and Practice”, t. 27, z. 4.
- Ganitsky J.A., Carson J.B., Doochin B.A. (1988), *Entry of the next generation: Strategic challenge for family business*, „Journal of Small Business Management”.
- Handler W.C., Kram K.E. (1989), *Succession in Family Firms: The Problem of Resistance*, „Family Business Review”, December 1988.
- Kepner E. (1991), *The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective*, „Family Business Review”, t. 4.
- Klein S.B. (2000), *Family businesses in Germany, Significance and structure*, „Family Business Review”, t. 13 (6).
- Lansberg I. (1988), *The Succession Conspiracy*, „Family Business Review”, t.1.
- Litz, R.A. (1995), *The family business: Toward definitional clarity. Proceedings of the Academy of Management*.
- Liu, S., Yi L. (2006), *Grey information: theory and practical applications*, Springer Science & Business Media.
- Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne, istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Sharma, P. (2002), *Stakeholder Mapping Technique: Toward the Development of a Family Firm Typology*. Paper presented at the 62nd meeting of the *Academy of Management*, Denver, August.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

Swagger G. (1991), *Assessing the Successor Generation in Family Businesses*, „Family Business Review”, t. 4.

Vaillant G.E. (2005), *Ego Mechanisms of Defense: A Guide for Clinicians and Researchers*, American Psychiatric Press, Inc. Washington.

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

Więcek–Janka E. (2006), *Sylwetka psychofizyczna polskiego mikroprzedsiębiorcy*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”.

Więcek–Janka E. (2006a), *Sylwetka psychofizyczna polskiego mikroprzedsiębiorcy (wyniki badań)*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, numer specjalny.

Więcek–Janka E. (2011), *Games and Decisions*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.

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

Więcek–Janka E. (2015), *The Essentials of Marketing Research*, Poznan University of Technology Publishing House.

Więcek–Janka E. (2015a), *Barьеры в процессе сукцесии в опинии сукцесорów фирм родзинных (wyniki badań)*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. I.

Więcek–Janka E., Mierzwiak R., Kijewska J. (2016) w recenzji: *The Analysis of Barriers in Succession Processes of Family Business with the use of Grey Incidence Analysis (Polish Perspective)*, “OurEconomy”, Maribor, Maribor University, Faculty of Economics and Business.

Cecilia García Muñoz Aparicio |flamingos1999@hotmail.com

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Beatriz Pérez Sánchez |beatrizperez10@hotmail.com

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

María del Carmen Navarrete Torres |mallynav@yahoo.com.mx

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Sucesión familiar. Caso: una empresa de servicios

Family Succession. Case: a Service Company

Abstract: Family businesses are the main source of the economy, and only a minimal amount gets through to the second generation to thrive, because they face major challenges such as the generation of a heritage stay in the market. In addition they have a high mortality and therefore need to be strengthened to survive. The objective was expose a set of strategies to support a family company dedicated to organizing events and propose a possible solution to the problem of succession through key strategies with which this company to achieve a transition to when proceeding to the succession and continue to generate greater wealth for business and family. The study addresses the case of a service company; observation and interviews was used. The results and conclusion show us to carry out the succession in this company, the owners must first professionalize their management processes and strategic planning as well as the institutionalization of values, raising awareness on their own about the need to get organized processes later choose a strategy to carry out the family succession.

Key-words: succession, family business strategies.

Introducción

En México, como en todo el mundo, las empresas familiares constituyen una fuente generadora de riqueza, empleo e innovación. Y es a partir de un proyecto o idea que

puede nacer un negocio que crezca y constituya el patrimonio de una familia durante varias generaciones. Más del 90% de las firmas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) poseen una clara representación familiar en el capital y en el control. Hablar de las empresas familiares, de su contribución al desarrollo del país, así como de los esfuerzos para apoyarlas y fortalecer su sostenibilidad, es primordial [KPMG México 2013].

Empresa Familiar

Una empresa familiar con base en Longenecker, Moore, Petty, y Palich [2012], es aquella en la que son propietarios dos o más miembros de una misma familia, lo cuales operan juntos en la sucesión. Sus ventajas son: existe motivación por parte de los miembros de la familiar para asegurar el éxito de la misma, se desarrolla un conocimiento específico de la empresa entre sus miembros, existe un enfoque a largo plazo y el costo de control es reducido, utilizan el tema de la familia en las promociones, hay redes sociales compartidas, cuidan la reputación de la empresa, tratando de tener altos estándares familiares. El compromiso de los miembros de la familia con la empresa puede estar basado en la obligación, en el deseo, en la necesidad y en el costo, lo cual se debe a las relaciones familiares dentro de ella, ya que el padre o la madre es el fundador o emprendedor y de ahí se desprenden todas las relaciones.

El Consejo familiar se organiza por los miembros de la familia, los cuales se reúnen de manera periódica para la discusión de ciertos temas ligados con la empresa familiar.

En la figura 1 se puede ver la manera de llevar a cabo la sucesión.

Fig. 1. Pasos para llevar a cabo una sucesión empresarial



Fuente: Elaboración propia con base en Longenecker, Moore, Petty, y Palich (2012).

De acuerdo con Álvarez [2014], los tres retos principales que aquejan a las empresas familiares en México son la sucesión, la falta de un gobierno corporativo y de una estrategia financiera, en relación a un estudio realizado por Banamex y Profit Consulting, consultora de empresas familiares, un 33% de las empresas familiares en México llegan a la segunda generación y sólo 13% llegan a la tercera según el presidente de Banamex, Ernesto Torres Cantú y para que una empresa pueda trascender, el sucesor no deberá ser el primogénito o el favorito del padre o de la madre si no cuenta con los conocimientos y aptitudes necesarios para dirigir la firma. De las empresas encuestadas por Banamex, sólo 14% tiene un plan de sucesión por escrito, 11% tiene un plan de retiro y 54% no ha llevado a cabo ninguna sucesión formal, apunta el estudio Empresas Familiares en México.

Los negocios familiares son aquellos que son pasados de una generación a otra [García 2007 citando a Ward 1987]. García [2007] de acuerdo al Instituto de Empresa

Familiar: en la segunda generación de empresas familiares sobrevive el 30%, de la tercera, sobrevive el 13% y de la cuarta generación, sobrevive el 3%.

Las 5% P's para lograr la permanencia en las empresas familiares según Álvarez [2014] son:

- 1) Propósito: establecer por qué hay socios y hacia dónde se dirige la empresa familiar.
- 2) Políticas: establecer las reglas de cómo se va a manejar tanto la empresa como la familia.
- 3) Procesos: preparar en conocimientos, capacidades y aptitudes al sucesor.
- 4) Paternidad: evitar el proteccionismo, nepotismo, arrogancia y darle a cada quien el puesto y el sueldo justo.
- 5) Pasión: ganas de querer seguir adelante con el negocio, de ser la mejor en su industria y de que no muera con la sucesión.

Importancia de las Empresas Familiares

Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia, se puede definir de acuerdo con Belausteguigoitia (2012), como empresas del alma puesto que el corazón de la familia se encuentra en el negocio. Algunas particularidades y debilidades de las empresas familiares se pueden observar en las siguientes tablas (tabla 1 y tabla 2):

Tabla 1. Particularidades de Empresas Familiares

Características	Explicación
Se sobrecapitalizan y tienen pocas deudas.	Tienen capacidad financiera.
Tienen 2 ventajas estratégicas.	1. No se necesita que produzcan utilidades en el corto plazo. 2. Los competidores no tienen mucho acceso a la información de estas empresas
Operan de manera rápida, tomando decisiones de manera particular.	No poseen sistemas burocráticos.
Toma de decisiones.	De acuerdo a los intereses familiares
Muchas empresas se orientan a las ventas y la producción.	Se dejan las otras áreas en segundo plano.
Logran un mejor desempeño como resultados de la unificación.	Se unen la posesión y la administración.
Son más antiguas que las no familiares.	Tienen una mayor duración porque permanecen en la familia.

Fuente: Belausteguigoitia (2012 basado en enDreux IV, 1990 y Dailey y Dollinger, 1992).

Tabla 2. Debilidades de las Empresas Familiares

Característica	Explicación
Nepotismo	Siempre se va a beneficiar a la familia aunque no cuenten con preparación.
Endeudamiento	Cada departamento que se maneja con un familiar es como un feudo
Autocracia y paternalismo	No se puede participar, por lo que no pueden lograr la profesionalización.
Manipulación familiar	A veces la influencia familiar puede ser negativa para el desarrollo de la empresa.
Contratación de personal poco calificado	Al ser familiar, muchas veces no les interesa contratar personal calificado
Falsa seguridad	El personal, al ser familiar se siente confiado en que no lo van a despedir.

Fuente: Belausteguigoitia (2012).

En México, el significado de “familia” es más amplio que en otros países, debido a que el núcleo familiar no sólo se limita a los padres e hijos que viven bajo el mismo techo, sino también a una segunda o tercera generación. Lo mismo se aplica a las “empresas familiares”, en las cuales llegan a participar segundas y hasta terceras generaciones de la familia. Se conoce que las empresas familiares son las que predominan en el mundo, pero no se sabe con exactitud qué porcentaje representan. Las cifras más conservadoras manifiestan que entre el 50% y el 80% de las empresas del mundo son familiares, las cuales generan, aproximadamente, el 50% del PIB a nivel mundial. Se calcula que el 90% de las empresas mexicanas establecidas se encuentran bajo el control y propiedad de una familia, lo cual indica su contribución al desarrollo económico, social y cultural [Colegio de Contadores Públicos de México 2014].

Salón de fiestas “Flamingos”

Antecedentes

Empresa familiar con más de 15 años en el negocio de la diversión, cuyo giro son los servicios y sobre todo la diversión; el salón de fiestas “Flamingos” inicia sus actividades en abril del 2001, empezando con la renta del espacio (2 locales) para todo tipo de fiestas, actualmente cuenta con el respaldo de la experiencia, caracterizándose por ser una microempresa competitiva, cuyos clientes demandan cada vez más servicios y mejores precios en todo tipo de eventos. Está conformado por 2 propietarias con un total de 8 empleados, de los cuales 2 son encargadas y familiares de las mismas.

Ubicado en Plaza la Choca en la ciudad de Villahermosa, Tabasco. En la actualidad ocupa 3 locales. Cuando se inició el negocio, cambiaron los esquemas que se venían dando en salones de fiesta como la adaptación de casas, cocheras y bodegas como salones de fiestas, y sus propietarias se dieron a la tarea de crear un concepto innovador en diversión, atención calidad e imagen.

Eventos Flamingos S. de R. L. de C.V. surge como una sociedad de responsabilidad limitada de capital variable, al tercer año de operaciones las dueñas que iniciaron

el negocio rentando únicamente el espacio físico, añaden nuevos servicios y adquieren mobiliario.

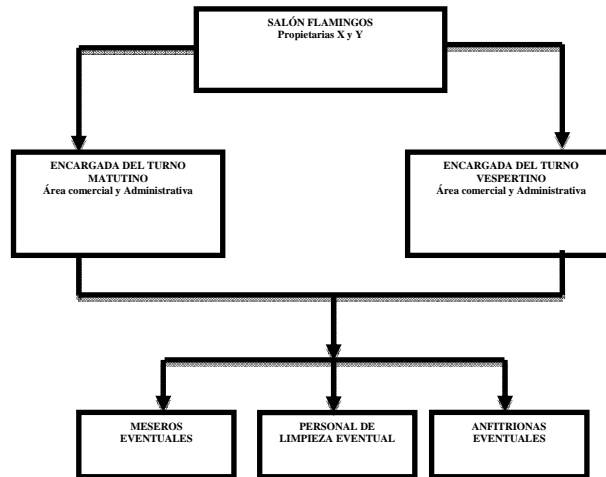
Esta micro empresa ofrece servicios desde la asesoría al cliente, la planeación de su evento, hasta la realización y conclusión del mismo. Ofrece servicios como renta de mobiliario, loza y plaqué, decoraciones con globos, decoraciones de personajes, centros de mesa, servicio de meseros, menús, y todo lo necesario para realizar cualquier tipo de evento, tanto dentro del salón como fuera de él. Cuenta con un web con la información básica del negocio, fotos, ubicación e información general. Los servicios que se ofrecen.

Estructura de la Microempresa

Eventos Flamingos está constituida por dos propietarias con un total de ocho empleados, dos encargadas y personal eventual. El salón opera de la siguiente manera: el área comercial se integra por una mesa, silla y teléfono en donde las dos personas encargadas del salón (turno matutino y turno vespertino), están pendientes de las llamadas que entran y cuando llegan los clientes se les proporciona la mejor atención posible, se realizan los contratos, se proporciona información sobre los eventos, costo de los servicios, de igual manera se atienden los diferentes sitios en la web como bodas.com.mx, yumping.com.mx, así como el web de la empresa, salón de eventos.com, la dirección de Facebook, en los cuales se responden todas las dudas de los clientes que solicitan información sobre los eventos y presupuestos, se comunican con clientes que dejan mensajes en el teléfono, y se procura atenderlos de la mejor forma.

El área administrativa se forma cuando se juntan las propietarias para analizar los asuntos económicos del negocio tales como: la captación de clientes, promociones, competencia, cambio de precios, mejoras en los servicios, contratación de nuevo personal, etc. El objetivo de esta área es la obtención de fondos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa, de igual forma se vigilan y examinan los eventos del salón, ingresos y gastos. En cuanto al área de servicios, no se cuenta con un área de producción ya que la empresa utiliza servicios de outsourcing en el caso de alimentos, renta de diferente tipo de mobiliario, luz y sonido y los servicios contables. En la siguiente figura (2) se puede apreciar el organigrama del negocio.

Fig. 2. Organigrama de Eventos Flamingos S, de R.L. de C.V.



Fuente: Elaboración propia con base en el Acta Constitutiva Eventos Flamingos S. de R.L. de C.V.

Las características principales del negocio son:

- 1) Eventos desde 50 hasta 250 personas.
- 2) Área totalmente climatizada.
- 3) Servicio de banquetes: desayunos, comidas, cenas, cafetería, etc.
- 4) Amplia experiencia.
- 5) Juegos infantiles.
- 6) Mobiliario.
- 7) Música ambiental y luces.
- 8) Amplio estacionamiento.
- 9) Excelente ubicación.

La competencia es un tema de importancia debido a que en el mercado se lucha por la conquista de clientes, por lo que en la tabla 3 se hace un análisis de la competencia.

Tabla 3. Análisis de la competencia de salones de fiesta en la ciudad de Villahermosa, Tabasco

Nombre	Ubicación	Servicios
Jardín de Fiestas Infantiles "CARROUSEL"	Calle Ejército Mexicano 165. Tel.01 993 315 1103	Salón para eventos
Salón de Eventos Acqua	Calle Almendro esquina Tatuán. Tel. 044 993 359 1243	Salón para eventos. Sitio Web.
Emociones Salón de Fiestas	Av. 27 de Febrero 1773. Tel. 01 993 250 9605	Organizador de eventos. Sitio Web.
Flamingos Salón de Fiestas	Locales 13, 14 y 15, Plaza La Choca. Tel. 01 993 316 4767	Salón para eventos. Sitio Web.

Salón De Fiestas Guayacán	Calle Ignacio Gutiérrez 103. Tel. 01 993 315 2457	Salón para eventos
AMBERES, Salón de Fiestas	Calle Uno 119. Tel.044 993 209 2410	Salón para eventos
Cibeles Salón de Fiestas	Prolongación Avenida México. Tel.01 993 351 9347	Salón para eventos
Salón VILLAHER-MOSA	Av. 27 de Febrero 1078. Tel. 01 993 312 3012	Salón para eventos
Framboyanes Salón de Eventos	Sindicato de Economía. Tel.01 993 312 9222	Salón para eventos
Salones Candiles – Blanco y Negro	27 De Febrero 1721. Tel.01 993 315 9466 (5 salones)	Sala de banquetes. Sitio Web.
El Castillo de Arboledas	Calle Lamberto Castellanos Rivera 230. Tel.01 993 314 5963	Salón para eventos
Salón de Fiestas Fantasías	Miguel Hidalgo 212, tel. 01 993 255 9702	Salón de fiestas.
Pingos	Locales R4 y R5, Cárdenas. Tel.01 993 316 9787 (2 salones)	Salón para eventos
Gran Salón México	Cda. Esperanza Iris. Tel. 01 993 315 2942	Salón para eventos
Quinta Malagón, La Gran Palapa y Salón Malagón	Entrada S/N Ranch. Frente UJAT Biología 86000, Carr Bosques de Saloya. Tel.01 993 320 0497	Sala de banquetes. Sitio web.
Caritas Felices	Dalia. Tel. 01 993 352 4075	Organizador de eventos
REHILETE Salón de eventos	Sindicato de Economía 116. Tel. 01 993 142 0402	Salón para eventos
Salón de Eventos y Fiestas Manhattan	Carr. Villahermosa la Isla. Tel.01 993 268 4223	Recinto para eventos
GirlyGirl Club	Plutarco Elías Calles 402. 01 993 315 1428	Salón de fiestas para niñas, BabyShowers, Despedidas de Solteras y Desayunos.
GRUPO VARSA	Perif. Carlos Pellicer Cámara 210 tel.01 993 351 2274. Sitio web	Servicio de alquiler de equipos para fiestas y salón.
Salón de fiestas Colibrí	Eje 1 Nte (Mosqueta). Tel.01 993 396 4134	Fiestas.
CollaGeKiDS	1406–A, Av. Paseo Usumacinta. Tel.01 993 315 5810	Servicio de alquiler de equipos para fiestas
Petit Comité	Local 4 Planta Baja, Plaza San Diego, Av. Samarkanda 202, Bonanza, tel.01 993 194 6871	Salón de fiestas de niñas.
MagicHouse	Tel. 993352.26.40 · 27 de Febrero No. 1515 col. Reforma	Salón de eventos.
Quinta Samarkanda	Tel. 993 336 12 04 · Camino a Samarkanda km 5.5 s/n r/a	Salón de fiestas.
Garabatos Salón de Fiestas Infantiles	Tel. 9933153310 · Plaza Deportiva Mega Comercial Mexicana ·	Salón de fiestas.
Salón Adobe	Tel. 01 9932786248 · Carretera Río Viejo Km.3	Salón de fiestas.
Salón de fiestas “Los Abuelos”	9932–97–24–34 · Calle Orbelin Castro Vidal 371, Col. Miguel Hidalgo KM. 2.800	Salón de Fiestas.

ThePartyHouse	3150540 · Paseo de la Sierra N° 745 Col. Primero de Mayo	Salón de fiestas
Colors	Av. De los Arboles Heriberto Kehoe	
Salón Travesuras	3164022 · Prolongación 27 de febrero #206 col. tabasco 2000 ·	Salón de fiestas

Fuente: Elaboración propia con base en internet.

Problemática

Este caso se ocupa en la sucesión familiar de la Empresa Eventos Flamingos S. de R.L. de C.V., debido a que las empresas familiares forman parte de una realidad presente en la economía mundial, es indiscutible su colaboración en el crecimiento de los países y se encuentran prácticamente en todas las actividades.

Actualmente existen retos claves a los que deben hacer frente las empresas familiares mexicanas para ser competitivas tanto a nivel regional como nacional y así sobrevivir; uno de ellos tiene que ver con el proceso de sucesión o transmisión, el otro con su profesionalización en cuanto a personas y métodos en la gestión empresarial.

El negocio aunque está creciendo y por el momento no se ha determinado nada sobre la sucesión; ambas propietarias tienen hijos de la misma edad, los cuales en 6 años serán universitarios y todavía no se ha planeado de forma estratégica cómo se manejará el negocio y tampoco cuál familia dirigirá el futuro del mismo. Cabe señalar que en cuanto al capital y acciones, todo está al 50% y ninguna toma decisiones sin avisarle a la otra.

Esta empresa familiar, por su condición, tiene retos que son frecuentes a la mayoría de microempresas: la separación de la relación familiar de los negocios, el cómo mantener las relaciones saludables en las siguientes generaciones y la planeación de la sucesión y la distribución accionaria. En este tipo de sociedad debe existir un elevado nivel de comunicación, para que los resultados de la unión empresa-familia no sean negativos y exista continuidad y progreso en la empresa. En cuanto a la sucesión, el más capacitado podría ser el representante legal, el cual estaría en posibilidad de asumir el liderazgo de la empresa siempre y cuando sea aprobado por los accionistas.

Sucesión Familiar

Un tratamiento equivalente en relación a la sucesión del negocio no siempre es un tratamiento justo. La igualdad en el reparto de la propiedad y de la gerencia del negocio entre todos los posibles sucesores es una situación que no es realista y que puede fallar, lo cual puede reflejarse en la pérdida de parte de la misma familia. Si la familia no tiene claro cómo equilibrar la decisión para designar a los sucesores, debilitará la identificación de los roles primarios de la empresa, y por lo tanto aquel o aquellos que más se asemejen a la visión que tienen el fundador de quién debe dirigir el negocio, serán los herederos naturales [Andrade 2002].

Goyzueúa [2013] afirma que para llevar a cabo una sucesión es necesario que se profesionalicen los sistemas de dirección, relacionados con las decisiones sobre asignación de recursos, evaluación, formación y promoción de los directivos y remuneración de los mismos. Propone un modelo de sucesión familiar con varias

etapas: conciencia de gestión empresarial, en donde se destaca la importancia de recabar información sobre las características de la empresa, sus principios y valores y la dinámica de la familia en la empresa familiar; la gestión empresarial familiar para asegurar una permanencia y continuidad de la empresa, además de un crecimiento, permitiendo el incremento del valor para la familia y la empresa; la dirección; las reglas de juego, las cuales están escritas y aceptadas por todos los miembros y la sucesión de su liderazgo en la empresa familiar.

Para que la sucesión sea exitosa en una empresa familiar se deben seguir los siguientes pasos: iniciar oportunamente su planeación, redactar un plan para la sucesión, comprometer a la familia y a empleados en su propuesta, sacar ventaja del asesoramiento externo, realizar un proceso de entrenamiento: una vez que los hijos han completado su formación se les puede alentar a obtener una experiencia de trabajo extensiva en otra organización para posteriormente unirse a la empresa familiar, y hacer planes para su retiro: el fundador tiene que prepararse emocional y financieramente para una nueva etapa de su vida que ya no se va a desarrollar exclusivamente en torno de la empresa familiar [Güenaga y Riva 2011].

Algunos factores claves que influyen en el proceso de sucesión de las empresas familiares son las actitudes de los propietarios en cuanto al el estilo de liderazgo que ejerce el propietario de la empresa y su formación, así como los conflictos intergrupales que se presentan en el proceso de sucesión [Flores–Ortiz y Vega–López 2014, p. 191].

García [2007] maneja ocho estrategias para lograr éxito en la sucesión en la empresa familiar: primero la creación de un Consejo Familiar, el cual elaborará el Protocolo Familiar, que debe servir de guía para desarrollar estrategias y políticas en relación a las estrategias de la compañía, las compensaciones, las decisiones de contratación dentro y fuera de la familia; segundo, la elección analítica del sucesor; tercero, ayuda psicológica; cuarto, formación de una sociedad de negocios; quinto, el retiro parcial del fundador; sexto, un manejo adecuado de las compensaciones; séptimo, la implementación de una estructura de comunicación abierta; y octavo la planeación de una administración interina.

El protocolo familiar trata de asegurar la conexión entre los diferentes familiares y la prolongación de la empresa, de generación a generación, sin considerar la sucesión como un suceso, ni tampoco como una acción, sino como un proceso perpetuo que involucrará a todos los miembros de la familia, empleados y al negocio mismo [Araya 2013].

Propuesta

Después de que se haya tomado conciencia sobre la importancia de la planeación de la sucesión en la empresa familiar, se sugiere: primero realizar un diagnóstico con posibles escenarios, en los que se visualice la oportunidad de delegar responsabilidad a un posible sucesor; posteriormente, de acuerdo con Araya (2013), desarrollar habilidades, capacitación y liderazgo para elaborar un plan de sucesión empresarial a través de un Protocolo familiar; desarrollar una planeación estratégica para seleccionar al sucesor o sucesores, apoyando dicha selección con una visión en los negocios, estudios técnicos y profesionales, cualidades, disciplina y sobretodo una actitud emprendedora, así como incrementar la comunicación directa con la familia,

y ejercer sensibilidad y valor para comunicar a los descendientes los planes sobre el futuro de la empresa.

Conclusiones

El personal profesional contratado en la empresa familiar, es quien le agrega valor a la misma y debido a su capacidad, habilidades y resultados, es necesario retenerlos en la microempresa. Debe ser puntual que los familiares involucrados participen en la empresa con condiciones competitivas no por obligación o sentimentalismo, y con igualdad en la remuneración que los contratados de manera externa de acuerdo a sus resultados y capacidad dentro del negocio.

Mucha literatura propone que el éxito en la sucesión, es la elaboración a mediano o largo plazo de un protocolo familiar donde se exprese de manera clara la misión, visión, los valores y la relación entre las familias y sus políticas.

El tema del protocolo es importante en la medida en la que se convierte en un instrumento que permite reducir la posible aparición de conflictos, ayuda a establecer criterios para tratarlos en caso de que aparezcan, encamina los objetivos de la familia con relación a la planeación estratégica y contribuye a mantener o incrementar los afectos y la unión familiar.

La sucesión familiar es un hecho necesario que restringe el futuro de las empresas, por ello se debe realizar una planeación estratégica, elegir a través de un consejo, al próximo sucesor (a) y realizar un protocolo familiar, por lo cual se recomienda a las propietarias del Salón Flamingos que en la medida que les sea posible, realicen su planeación estratégica, que los procedimientos, manuales y políticas del salón, sean cada vez más claros para ir programando lentamente un plan de sucesión.

Bibliografía

Andrade J.A. (2002), *Sucesión en la empresa familiar: Su futuro cuando la muerte se acerca*, "Revista Venezolana de Gerencia", 7(19).

Álvarez S. (2014), *Empresas familiares descuidan sucesión*. CNN Expansión. Recuperado: <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2014/05/12/empresas-familiares-olvidan-sucesion>.

Araya A. (2013), *El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización*, "TEC Empresarial", 6(2).

Belausteguigoitia I. (2012), *Empresas Familiares. Dinámica Equilibrio y consolidación*, McGraw Hill, México.

Colegio de Contadores Públicos de México (2014), *Historia de la empresa familiar de México*. *Boletín de la Comisión de Desarrollo Asesores de Empresas Familiares – La Salle*, no. 15

http://www.empresasfamiliareslasalle.mx/sites/default/files/descargables/Historia_de_la_Empresa_Familiar_en_Mexico.pdf [25.02.2016].

Flores–Ortiz M.V., Vega–López A. (2014), *Factores claves que influyen en el proceso de sucesión en las empresas familiares del Sector Textil En Tijuana, B.C., México*, "Revista Internacional Administración & Finanzas", 7(7).

García M.E. (2007), *Estrategias para una sucesión exitosa en la empresa familiar*, "Innovaciones de Negocios", 4(2).

Goyzueía S.I. (2013), *Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad*, "PERSPECTIVAS", 31.

Güenaga I., Riva V. (2011), *La empresa familiar*. Recuperado:
<http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadgen/materiales/2011-06-07%203-EmpresasFamiliares.pdf>.

Longenecker, J. C., Moore, C., Petty, W., Palich, L. E. (2012), *Administración de pequeñas empresas*. México: CengageLearning.

KPMG México (2013), *Empresas Familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer*, Recuperado:
http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empresas%20familiares_130913.pdf
[20.02.2016].

Alicja Hadrys–Nowak | alicja.hadrys@ue.poznan.pl
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Ewa Więcek–Janka | ewa.wiecek-janka@put.poznan.pl
Politechnika Poznańska

Sukcesja kobiet w przedsiębiorstwach rodzinnych – wstępne wyniki badań

Women Succession in Family–owned Businesses – Preliminary Research Results

Abstract: Many authors [Nelton 1998; Vera and Dean 2005; Dugan et al. 2008] argue that there is a need for a greater number of studies that allow both to determine the characteristics, professionalism and personality of women who manage family businesses, as well as their management style. It would also be important to describe how family businesses, managed by women, operate. The aim of this article (in the form of case study) is to present the history of women–daughters in the family business in Poland, who took over the company and run it successfully. According to Bukowitz and Hollander [1990], Salganicoff [1990] and Daily, Certo and Dalton [1999] the environment of family business becomes ideal for the professional development of women. The examples of Polish family businesses managed by women successors seem to confirm these assumptions.

Key–words: women in family businesses, family businesses, succession, family enterprises.

Wstęp

Sukcesja jest kluczowym i jednocześnie bardzo ryzykownym procesem dla firmy rodzinnej [Kets de Vries 1993]. Identyfikacja i zrozumienie przyczyn sukcesji oraz czynników prowadzących do jej powodzenia, a także czynników powodujących jej porażkę należą do najczęściej badanych obszarów w kontekście przedsiębiorstw

rodzinych [De Massis i in. 2008]. Jednym z diagnozowanych czynników powodzenia procesu sukcesji jest wybór sukcesora [Chrisman i in. 1998]. Nieodpowiedni wybór sukcesora spośród przedstawicieli następnego pokolenia może być fatalny w skutkach dla przedsiębiorstwa rodzinnego [Miller i in. 2003]. W wielu przypadkach kobiety (córki) nie są postrzegane jako odpowiednie kandydatki na sukcesora firmy rodzinnej [Wang 2010]. Dlatego też celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie historii córek-sukcesorek w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych, które przejęły lub przejmują rodzinny biznes i prowadzą go z sukcesem. Przedstawione w artykule badanie ma również na celu pokazanie dynamiki przedsiębiorstwa rodzinnego po kobiecej sukcesji. Badania empiryczne dotyczące zaangażowania kobiet w biznes rodzinny prowadzone w różnych ośrodkach akademickich poddają analizie następujące obszary: przebieg kariery zawodowej kobiet, zarządzanie i prowadzenie przedsiębiorstwa rodzinnego, emocjonalne przywództwo oraz sukcesja.

Przegląd literatury zaprezentowany w poprzednich pracach dotyczących kobiet w firmach rodzinnych [Hadryś-Nowak 2014] pokazał, że autorzy zarówno badań empirycznych, jak i teoretycznych [Al-Dajani, Marlow 2010; Dajani, in. 2013; Dugan i in. 2008; Dumas 1992, 1998; Gillis-Donovan, Moynihan-Bradt 1990; Marshack 1994; Miller i in. 2003] zgodnie podkreślają zmiany występujące w ostatnich latach, w kontekście wzrastającej obecności kobiet w korporacjach oraz w przedsiębiorstwach rodzinnych. Pierwsze badania koncentrowały się głównie na analizie trudności oraz przeszkód, jakie napotykały kobiety podczas pracy w przedsiębiorstwach rodzinnych [por. Dumas 1989; Salganicoff 1990]. Kolejne dotyczyły m.in. analizy możliwości i korzyści, jakie praca w firmach rodzinnych może dać kobietom, ścieżek obieranych przez kobiety w drodze do przywództwa w firmach rodzinnych, a także ich osiągnięć [por. Rowe, Hong 2000; Vera, Dean 2005].

Metodologia badania

Badanie zostało zaprojektowane i przeprowadzone zgodnie z metodologią teorii ugruntowanej [Strauss, Glaser 1967], według której rzeczywistość społeczną najlepiej rozumieją zaangażowani w nią aktorzy, czyli w przypadku badań – badacze. Biorąc pod uwagę specyfikę badań nad przedsiębiorstwami rodzinnymi oraz szczególnie charakter badań nad kwestią płci w procesie sukcesji, wykorzystanie metodologii teorii ugruntowanej, wydaje się uzasadnione. Metodologia ta, poprzez swoją elastyczność, umożliwia zatem utrzymanie w trakcie badań tzw. „kontekstu odkrycia” (serendipity), dzięki czemu badacze mają zdolność poszukiwania i odkrywania zjawisk, których na początku badań nie poszukiwano.

Materiał badawczy został zebrany w trakcie wywiadów bezpośrednich z córkami-sukcesorkami, właścicielami przedsiębiorstw oraz współpracownikami. Celem uzupełnienia materiału empirycznego oraz zrozumienia szerszego kontekstu społecznego oraz sytuacyjnego zastosowano narzędzie badawcze, jakim jest obserwacja uczestnicząca oraz dokonano analizy danych historycznych, takich jak strony internetowe badanych przedsiębiorstw rodzinnych. Wywiady i obserwacje prowadzone były w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych w okresie od listopada 2013 roku do kwietnia 2014. Zebrany materiał badawczy zostanie przedstawiony w formie case study.

W Polsce brak jest oficjalnych danych statystycznych na temat liczby przedsiębiorstw rodzinnych [Wach, Surdej 2010, s. 134]. Szacuje się, że ponad 60% przedsiębiorstw z sektora małych i średnich to biznesy rodzinne, które odpowiadają za 40% polskiego PKB oraz dają zatrudnienie 50% osób zdolnych do pracy. Biorąc pod uwagę specyfikę polskiej gospodarki, związaną z okresem transformacji ustrojowej 1989 roku, większość przedsiębiorstw rodzinnych jest w rękach pokolenia założycieli, czyli w rękach pierwszego pokolenia. Stąd też kwestia procesu sukcesji jest niezwykle istotna, zwłaszcza że przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce nie mają w tym zakresie praktycznie żadnej tradycji i doświadczeń. Z prowadzonych badań (całościowe wyniki nie zostały jeszcze opublikowane) wynika, że w Polsce istnieje dyskryminacja kobiet w obszarze związanym z wyborem sukcesora. Większość właścicieli podczas wyboru sukcesora nie bierze pod uwagę kobiety (córkę). Sukcesorem w przedsiębiorstwach rodzinnych najczęściej zostaje najstarszy syn (40% właścicieli preferuje najstarszego syna, 17% najstarszą córkę). Mimo że kobiety są często lepiej przygotowane do prowadzenia przedsiębiorstwa, to jednak mężczyźni częściej zostają sukcesorami. Przyczyną tego są stereotypy, że to mężczyźni lepiej poradzi sobie w trudnych momentach, będzie odporniejszy na stres i twardszy w biznesie. Przez wielu właścicieli w Polsce kobiety postrzegane są jako słabsze oraz mniej przedsiębiorcze, co zdecydowanie zmniejsza ich szanse na objęcie stanowisk zarządczych. Ponadto mężczyźni (syn) gwarantuje w procesie sukcesji „ciągłość nazwiska”. Kobieta może liczyć na wzrost szans, gdy udowodni, że jest bardzo dobrze przygotowana do zarządzania przedsiębiorstwem oraz posiada odpowiednie kwalifikacje.

Poniżej przedstawione zostaną trzy przykłady córek-sukcesorek w polskich firmach rodzinnych. Zgodnie z wolą biorących udział w badaniu przedsiębiorstw rodzinnych, ich nazwy zostały zakodowane.

Analiza przypadków

Case study nr 1

Historia firmy A sięga lat pięćdziesiątych ubiegłego wieku, kiedy to dziadek Pauliny, farmaceuta, zaczął wytwarzać kosmetyki. Niestety bardzo wcześnie zmarł, co spowodowało, że zaledwie osiemnastoletni Krzysztof, Tata Pauliny, aby utrzymać rodzinę, musiał przejąć firmę ojca. W tamtym okresie nie należało to jednak do łatwych zadań, gdyż wszelka działalność prywatna była niemile widziana. Przez lata system gospodarki centralnie sterowanej utrudniał prowadzenie prywatnej działalności gospodarczej. Dopiero po zakończeniu stanu wojennego, a w szczególności po transformacji 1989 roku sytuacja zaczęła się zmieniać. Na świecie była już wtedy Paulina oraz jej dwaj młodsi bracia. Paulina wspomina, że już jako dziecko chciała pracować z ojcem. Często jeździła z nim do klientów czy dostawców (wtedy jeszcze fiatem 126p z przyczepką). Mimo odzyskania wolności gospodarczej początek lat 90. był nadal trudnym okresem dla prowadzenia firmy. Brakowało surowców do produkcji oraz urządzeń, a klienci mieli ograniczone zaufanie do produktów firmy. Kiedy Paulina miała 15 lat i właśnie dostała się do liceum, zmarła jej Mama. Wspomina, że był to bardzo trudny czas dla rodziny. Firma natomiast wkroczyła wówczas w okres intensywnego rozwoju. O ogromne znaczenie dla ówczesnej działalności przedsiębiorstwa A, miała firma Bella (TZMO – Toruńskie Zakłady Materiałów Opatrunkowych), z którą podpisano

umowę na bardzo duże dostawy wyrobów. Pan Krzysztof tak to wspomina: „ten kontrakt uratował naszą firmę rodzinną”. Współpraca pozwoliła na sfinansowanie zakupu nowoczesnych maszyn oraz urządzeń. Zwiększenie portfela zamówień wymusiło wprowadzenie nowych sposobów zarządzania oraz produkcji. Po zakończeniu kontraktu w rodzinnej firmie pozostała wiedza, a także pomysł na nową linię własnych kosmetyków. W tamtym czasie Paulina pracowała już w firmie rodzinnej. Jako najstarsza z rodzeństwa bardzo wczesnie poczuła się odpowiedzialna za rodzinę, a następnie za firmę. Trzeba jednak podkreślić, że Paulina nie od razu zainteresowała się przedsiębiorstwem rodzinnym. Jak sama twierdzi: „z lenistwa” poszła na germanistykę i przez jakiś czas pracowała w szkole. Kiedy po zakończonym kontrakcie nie mogła znaleźć pracy, Tata zaproponował jej, aby przysłała do rodzinnej firmy, chociaż na jakiś czas. Paulina zdecydowała się wtedy na próbę dołączyć do rodzinnego biznesu. Zaczynała w firmie Taty jako goniec. Następnie, ze względu na zaistniałe okoliczności losowe, zmuszona była do tego, aby zająć się księgowością oraz spawami pracowniczymi. Kolejnym obszarem, który z biegiem czasu wszedł w zakres jej obowiązków, był marketing. Obecnie Paulina pełni funkcję brand managera w firmie rodzinnej, w dużej mierze jest odpowiedzialna za zarządzanie przedsiębiorstwem. W firmie pracuje również brat Pauliny, który zajmuje się rozwojem działu sprzedaży. Pan Krzysztof, nadal obecny w firmie, czuwa nad produkcją. Dla Pauliny ważne są nie tylko zyski, ale przede wszystkim trwanie firmy oraz jej dobre funkcjonowanie. Chciałaby, żeby przedsiębiorstwo miało swoje istotne miejsce na rynku, zapewniało ludziom zatrudnienie. Według Pauliny w prowadzeniu przedsiębiorstwa rodzinnego bardzo ważne są: systematyczność, upór i dążenie do perfekcji. Istotne jest również określenie już na samym początku wizji firmy. Z czasem „wyrabia się” także intuicja, dzięki której radzenie sobie z różnymi zadaniami przychodzi naturalnie. Jakiś czas temu rodzinie została złożona propozycja wykupu. Obiecywano Paulinie odpowiednie wynagrodzenie oraz przywilej dalszego zajmowania się rozwojem marki. Do transakcji nie doszło, gdyż A zgodnie z wizją zarządzających miało pozostać firmą rodzinną. Według Pauliny każdą rzecz należy robić z przekonaniem. Trzeba zastanowić się też, czy produkt bądź usługa, które oferujemy, są takie, że sami chętnie byśmy je kupili. Dla przykładu, Paulina postanowiła wprowadzać stopniowo nowe etykiety, przyporządkowując każdemu produktowi określone zwierzątko. Właściciel agencji, która miała przygotować etykiety uważał, że należy wybrać jedno zwierzątko dla wszystkich produktów, Paulina postawiła jednak na swoim. Obecnie to właśnie te zwierzątka stały się znakiem rozpoznawczym firmy. Należy podkreślić, że była to tylko i wyłącznie jej decyzja. Pan Krzysztof zaufała córce, a dzisiaj jej odważne decyzje zaczynają przynosić plony. Siła i zaradność Pauliny, jak sama przyznaje, są wynikiem szczególnej i trudnej sytuacji, w jakiej znalazła się po stracie Mamy. Wówczas to na nią spadło wiele obowiązków, jako najstarsza córka musiała stać się wsparciem dla Taty. Choć nie było to łatwe, rodzinie udało się przejść przez te doświadczenia. Paulina planując rozwój firmy, już dzisiaj zastanawia się, jak to będzie, kiedy do przedsiębiorstwa rodzinnego dołączy kolejne pokolenie.

Case study nr 2

„Zamiłowanie do sadownictwa w naszej rodzinie przechodzi już na trzecie pokolenie...” – tak o swojej firmie rodzinnej mówi Zdzisław, Tata Karoliny, przyszłej sukcesorki. Miłość do sadów, jabłoni i owoców zapoczątkował Dziadek Karoliny, który na początku lat

pięćdziesiątych zaczął dzierżawić sady jabłoniowe w Młodawsku i aleje czereśniowe w rejonach Poznania.

Od najmłodszych lat Tata Karoliny pomagał Dziadkowi i z czasem sadownictwo stało się również jego pasją (i jest nią do dziś). Tę samą pasję stara się teraz zaszczepić córce, Karolinie. Wracając do historii, w 1975 roku dziadek Karoliny kupił 12 ha ziemi w Rabowicach, niedaleko Swarzędza i wspólnie z Tatą Karoliny założył sad, w którym przeważały jabłonie i śliwy. To właśnie tam znajduje się dzisiaj gospodarstwo sadownicze rodziny. W kolejnych latach Tata wybudował przechowalnię, a następnie chłodnię i sortownię. Z biegiem czasu modernizował sad, sadząc jabłonie, które sprowadzał z Holandii, Belgii i Niemiec. W 1997 roku jako pierwszy w Wielkopolsce wybudował chłodnię, po to by móc dostarczać jabłka na rynek przez cały rok. W 1999 roku Tata Karoliny otworzył sklep, w którym do dzisiaj prowadzona jest sprzedaż bezpośrednia. Karolina razem z siostrą wychowały się w domu, który znajdował się przy sadzie. Jako dzieci większość wakacji spędzały, bawiąc się z kuzynostwem w sadzie. W zasadzie można powiedzieć, że życie rodziny toczyło się, i nadal toczy, dookoła sadu. Starsza siostra nie przejawiała zainteresowania sadownictwem i tym samym firmą rodzinną. Skończyła zupełnie inny kierunek i nie pracuje z rodziną. Karolina natomiast była przygotowywana do przejęcia w przyszłości rodzinnej firmy. Nie obyło się oczywiście bez chwil zwątpienia i chęci zmiany „przeznaczenia”. Na pierwszym roku studiów (ogrodnictwo!) chciała zacząć medycynę, ale na szczęście dla firmy rodzinnej, tak się nie stało. Już w trakcie studiów pracowała w biznesie rodzinnym: pomagała w promocji, a także w sklepie, przy sprzedaży. Zajmowała się również pozyskiwaniem klientów. Można powiedzieć, że podział obowiązków pomiędzy Karoliną a jej Tatą dokonał się całkowicie naturalnie, bez spisywania planu, bardzo nieformalnie. Córka zajmuje się sprzedażą, rozszerzaniem asortymentu, wprowadzaniem nowości (jak np. świeżo wyciskanego soku z jabłek, pomysłu grawerowania napisów na jabłkach w celach reklamowych), Tata natomiast nadzoruje prace polowe. Oczywiście córka nadal konsultuje z Tatą większość planów związanych z rozwojem firmy rodzinnej. Karolina przyznaje, że ma wewnętrzne poczucie odpowiedzialności za rodzinną firmę i chciałaby kontynuować marzenie Dziadka. Dlatego też poszukuje różnych dróg rozwoju, związanych nie tylko z powiększaniem obszaru sadu. Obecnie w budowie jest drugi sklep, w którym poza jabłkami mają być sprzedawane produkty ekologiczne oraz różnego rodzaju wyroby z jabłek. Mimo że współpraca z Tatą układa się bardzo naturalnie i dojrzałe, to zdarzają się również konflikty. Na szczęście najczęściej dotyczą spraw bieżących, jak np. sposobu zawarcia transakcji itp. Jak przyznaje Karolina, czasami mają po prostu inne „czucie” biznesu. Córka jest już formalnie właścicielką firmy rodzinnej. Tata twierdzi, że za dwa lata przejdzie na emeryturę, Karolina uważa natomiast, że będzie pracował w firmie do końca, tak jak Dziadek. Pozostawanie nestora w firmie stanowi według niej dużą wartość.

Case study nr 3

Katarzyna należy do czwartego pokolenia przedsiębiorców w rodzinie. Jej Mama założyła jedną z pierwszych firm w branży medycznej. Kasię, jako 20-latkę, powołała na swoją współczniczkę. Podobnie jak wiele polskich firm powstających w tamtym okresie (uwolnienie gospodarki w 1989 roku) zaczynały bez większego kapitału, bez zaplecza, bez technologii, ale z ogromnym zaangażowaniem i determinacją. Kasia przyznaje, że ogromny wpływ na jej wychowanie, poza Mamą, miał również jej Dziadek. Przyznaje

również, że wychowywali ją dość surowo, bez taryfy ulgowej. W szkole była dobrą uczennicą, dużo czytała, była bardzo ambitna. Jako nastolatka wiedziała już немало o polityce, handlu czy ekonomii. Kiedy była trochę starsza, angażowała się w różne rodzinne przedsięwzięcia. Obok uczestnictwa w dyskusjach i rozważaniach z dorosłymi brała również udział w podejmowaniu decyzji finansowych. Największą wartością było dla Kasi obserwowanie Mamy i Dziadka, kiedy kreowali własną rzeczywistość. Widziała wtedy ich siłę wewnętrzną, odpowiedzialność oraz hart ducha. Teraz sama kieruje się tymi wartościami zarówno w życiu, jak i w biznesie. Po nagłej i niespodziewanej śmierci Mamy, Kasia zrozumiała, że to, iż bardzo szybko wprowadzoną ją w świat dorosłych, miało swój cel – w ten właśnie sposób została przygotowana do bycia następczynią zdolną do samodzielnego działania. Kasia marzyła, by projektować biżuterię, a skończyła technikum rolnicze. Wprowadziła na giełdę najmniejszą pod względem obrotów firmę w Polsce. Większość akcji zachowała dla siebie i stała się jedną z nielicznych osób, i chyba jedyną kobietą, która ma pełną kontrolę nad spółką giełdową. Rządziła firmą żelazną ręką, jednocześnie zachowując niemal koleżeńskie stosunki z pracownikami. Mówi o sobie, że nie jest feministką, za to jest wielką zwolenniczką małżeństwa. W praktyce wygląda to jednak tak, że trzech synów z dwóch różnych związków wychowuje sama, w prowadzeniu firmy pomagały jej Mama i siostra, większość prawie stuosobowej załogi stanowią kobiety, także wśród kadry kierowniczej. W czasie dwudziestoletniej działalności firmy powstała bogata oferta wyrobów.

W analizowanych przypadkach córek w sukcesji można wyodrębnić trzy fazy, etapy drogi do udziału i przywództwa kobiet w firmie rodzinnej; jest to zgodne z modelem zaproponowanym przez Dumas (1998) (tabela 1).

Tabela 1. Ścieżka do udziału i przywództwa kobiet w przedsiębiorstwach rodzinnych wg Dumas

	„Wprowadzenie”	„Droga do udziału”	„Droga do przywództwa”
Paulina	od dzieciństwa	rozpoczęcie od mało istotnych spraw; szybkie objęcie stanowiska kierowniczego	moment poważnego kryzysu
Karolina	od dzieciństwa	rozpoczęcie od stanowiska kierowniczego	poczucie realnej szansy; możliwość wykorzystania nabytych podczas edukacji wiedzy i umiejętności
Katarzyna	od dzieciństwa	rozpoczęcie od stanowiska kierowniczego i współwłasności w firmie rodzinnej	Współwłasność oraz śmierć mamy

Źródło: opracowanie własne.

We wszystkich przypadkach etap „wprowadzenia” zaczął się w dzieciństwie. Córki biorące udział w badaniu przyznały, że jako dzieci bardzo często towarzyszyły rodzicom, w szczególności ojcom, w firmie czy też w podróżach służbowych. Był to czas poznawania wartości pracy, czasem zdobywania wiedzy technicznej oraz umiejętności interpersonalnych. Córki zgodnie przyznały, że okres ten był szczególny i wspominają go bardzo dobrze. W etapie „droga do udziału” tylko Paulina zaczynała pracę w firmie od mało istotnych spraw, jednak szybko objęła stanowisko kierownicze. Karolina i Kasia karierę rozpoczęły od razu od kierowniczego stanowiska. Kasia dodatkowo stała się współwłaścicielką firmy rodzinnej. Poddane analizie przypadki stanowią potwierdzenie tezy Dumas, że im bardziej pozytywne doświadczenia czasu „wprowadzenia”, tym bardziej prawdopodobne, że kobieta zdecyduje się na pracę w przedsiębiorstwie rodzinnym. W przypadku Pauliny oraz Kasi „droga do przywództwa” była związana z czynnikami rodzinnym. W przypadku Pauliny był to kryzys w firmie, natomiast w przypadku Kasi nagła śmierć Mamy. Z kolei „droga do przywództwa” Karoliny jest bardziej związana indywidualną motywacją oraz poczuciem realnej szansy i możliwości. Biorąc pod uwagę obszary zaangażowania kobiet w rodzinny biznes, możemy wyróżnić takie zagadnienia, jak: kariera zawodowa, zarządzanie oraz emocjonalne przywództwo (tabela 2). W poddanych analizie przypadkach kariera zawodowa córek przebiega bez dyskryminacji ze względu na płeć (co jest zgodne z badaniami Cole [1997]). Co więcej, kariera zawodowa ściśle związana jest z przedsiębiorstwem rodzinnym, poza przypadkiem Pauliny, która pierwsze lata po studiach nie pracowała w rodzinnym biznesie. Córki zgodnie potwierdziły, że firma rodzinna daje im możliwość rozwoju kariery, i że są zadowolone z pracy w biznesie rodzinnym. Jest to zgodne z badaniami Galiano, Vinturella [1995], Jaffe [1990] czy Lyman [1988]. Styl zarządzania jest raczej demokratyczny (konsultacyjny) z elementami stylu partycypacyjnego. Zgodnie z definicją zaproponowaną przez Likerta i Balesa [za: Modaff, Butler, DeWine 2008] dla stylu demokratycznego (konsultacyjnego) znamienne jest, że kierownik wydaje polecenia pracownikom po omówieniu z nimi tematu i zasięgnięciu ich opinii. Styl demokratyczny przewiduje pewien stopień aktywizacji podwładnych w procesie kierowania zespołem, w stylu partycypacyjnym natomiast grupa pracowników sama ustala cele i sama podejmuje decyzje; kierownik najczęściej tylko je akceptuje. Wyniki badania są zatem tylko częściowo zgodne z wynikami Dugana [2008]. W kwestii emocjonalnego przywództwa – Paulina i Kasia chciałyby, żeby firmę rodzinną przejęło następne pokolenie. Paulina, która nie posiada własnych dzieci, chciałaby przekazać firmę dzieciom swoich braci, natomiast Kasia – któremuś ze swoich synów. Karolina jest jeszcze za młoda i nie rozważa na razie kwestii przekazania firmy kolejnym pokoleniom.

Tabela 2. Obszary zaangażowania kobiet w rodzinny biznes

	Kariera zawodowa	Zarządzanie	Emocjonalne przywództwo
Paulina	pierwsze lata po studiach poza przedsiębiorstwem rodzinnym; obecnie CEO w przedsiębiorstwie rodzinnym	styl demokratyczny (konsultacyjny) z elementami stylu partycypacyjnego	za jej sprawą do firmy rodzinnej dołączył młodszy brat, obecnie Dyrektor Sprzedaży; zależy jej na tym, aby firma przeszła do kolejnego pokolenia – dzieci jej braci
Karolina	praca dorywcza w przedsiębiorstwie rodzinnym już w szkole średniej; obecnie: Dyrektor Marketingu w przedsiębiorstwie rodzinnym	styl demokratyczny (konsultacyjny) z elementami stylu partycypacyjnego	ze względu na młody wiek nie myśli jeszcze o kwestii przekazania firmy rodzinnej kolejnym pokoleniom
Katarzyna	praca w przedsiębiorstwie rodzinnym od zawsze; obecnie Prezes Rady Nadzorczej	styl demokratyczny (konsultacyjny)	Matka trzech synów; chciałaby, aby któryś z nich przejął przedsiębiorstwo rodzinne

Źródło: opracowanie własne.

Przechodząc do kwestii procesu sukcesji (tabela 3), należy zauważyć, że analizowane przypadki nie potwierdzają stereotypowego podejścia, iż córki są rzadko brane pod uwagę jako poważni kandydaci na przywódcę firmy rodzinnej [Curimbaba 2002; Dumas 1992, 1998; Haberman i Danes 2007]. We wszystkich przypadkach była to sytuacja sukcesora pierwszego wyboru. Właściciele firm rodzinnych, ojcowie Pauliny i Karoliny, potwierdzili, że nie wątpili ani przez chwilę w to, kto ma zostać ich następcą, mimo że mieli innych potencjalnych kandydatów. Według Salganicoffa [1990] praca w przedsiębiorstwie rodzinnym nie jest traktowana przez kobiety jako profesjonalna kariera. Analizowane przypadki nie potwierdzają tego założenia, o czym świadczą motywacje córek do sukcesji. Paulina jest CEO, natomiast Tata zarządza produkcją oraz uczestniczy w podejmowaniu strategicznych decyzji. Karolina objęła stanowisko dyrektora marketingu a jej Tata nadal jest CEO firmy rodzinnej. Te dwa przykłady wpisują się w wyniki badań przeprowadzonych przez Vera i Deana [2005], którzy zauważyli, że sytuacja krzyżowej sukcesji może być zdecydowanie łatwiejsza. Córki z poddanych badaniu firm rodzinnych reprezentują trzecie i czwarte pokolenie zaangażowane w biznes. Na tej podstawie można pokusić się o stwierdzenie, że jeżeli kobieta, córka, jest przedstawicielką co najmniej trzeciego pokolenia związanego z biznesem, wówczas istnieje większe prawdopodobieństwo, że sukcesja zakończy się sukcesem, a przedsiębiorstwo rodzinne będzie się rozwijać. Oczywiście takie warunki, jak: odpowiednie „wprowadzenie” do biznesu, edukacja, pokierowanie karierą

zawodową oraz pozytywna motywacja czy wsparcie ze strony rodziny muszą zostać spełnione.

Tabela 3. Proces sukcesji

	Sposób wyboru na sukcesora	Motywacja do sukcesji	Etap procesu sukcesji/sytuacja firmy	Pokolenie zaangażowane w biznes
Paulina	I wybór; dwóch młodszych braci	chęć zachowania i rozwoju rodzinnego dziedzictwa	CEO; Ojciec zarządza produkcją i uczestniczy w podejmowaniu strategicznych decyzji / firma rozwija się – nowe produkty	trzecie – firma założona przez Dziadka
Karolina	I wybór; starsza siostra	profil działalności przedsiębiorstwa zgodny z zainteresowaniami; przywiązanie do rodzinnej tradycji	Dyrektor Marketingu; Ojciec jest nadal CEO / firma rozwija się – nowe produkty	trzecie – firma założona przez Dziadka
Katarzyna	I wybór; młodsza siostra	rozwój rodzinnego biznesu	Prezes Rady Nadzorczej / firma rozwija się – nowe produkty i rynki	czwarte pokolenie przedsiębiorców; w firmie rodzinnej jest drugim pokoleniem – firma założona przez Mamę

Źródło: opracowanie własne.

Kobiety pełniące role przywódcze muszą się zmierzyć z różnymi problemami. W analizowanych przypadkach trudności związane były głównie z otoczeniem zewnętrznym, np. dostawcami czy klientami. Zwykle trwały jednak krótko i w znaczący sposób nie odbiły się na wynikach firmy. Paulina, Karolina i Kasia nie zauważyły istnienia zjawiska „szklanego sufitu” oraz nie odczuły konieczności ciągłego udowadniania swoich kompetencji i umiejętności [por. Cole 1997; Korman, Habler 1991], co może być potwierdzeniem założenia Hollandera i Bukowitza [1990], że specyfika biznesu rodzinnego sprzyja obecności kobiet.

Zakończenie

Przeprowadzone badanie sukcesji córek w przedsiębiorstwach rodzinnych jest pierwszym tego typu badaniem w Polsce, pokazującym nie tylko historie sukceserek, ale również dynamikę przedsiębiorstwa rodzinnego po procesie sukcesji. Poddane analizie przypadki

córek z firm rodzinnych w Polsce potwierdzają założenie, że środowisko przedsiębiorstw rodzinnych sprzyja rozwojowi kariery zawodowej kobiet. Przedstawione w artykule historie kobiet, córek-sukceserek pokazują również dynamikę firm rodzinnych po kobiecej sukcesji. Przypadki zebrane metodą wywiadów bezpośrednich oraz obserwacji uczestniczących, zostały przeanalizowane według następujących obszarów zaproponowanych przez badaczy zajmujących się tematyką sukcesji kobiet: ścieżka do udziału i przywództwa kobiet w przedsiębiorstwach rodzinnych, kariera zawodowa, zarządzanie, emocjonalne przywództwo oraz sukcesja. W ramach analizy procesu sukcesji wyodrębniono następujące zagadnienia: sposób wyboru na sukcesora, motywacja do sukcesji, etap sukcesji oraz sytuacja przedsiębiorstwa rodzinnego w trakcie tego procesu, a także pokolenie zaangażowane w biznes. Ścieżka do udziału i przywództwa córek jest bardzo zbliżona, biorące udział w badaniu miały poczucie realnej szansy na zarządzanie i własność w firmach rodzinnych. Wszystkie kobiety są związane z firmami rodzinnymi od najmłodszych lat, a ich prawdziwe kariery zawodowe zaczynały się właśnie w przedsiębiorstwach rodzinnych. Co ciekawe firmy te charakteryzuje demokratyczny styl zarządzania, co jest częściowo zbieżne z badaniami np. Dugana [2008]. Problem opisany w literaturze jako emocjonalne przywództwo kobiet pojawia się w przypadku dwóch córek, które albo posiadają własne dzieci albo opiekują się dziećmi pozostałych członków rodziny. Wtedy chęć przekazania firmy rodzinnej kolejnym pokoleniom zaczyna nabierać szczególnego znaczenia. Brak takiego etapu u trzeciej z badanych tłumaczyć można zbyt młodym wiekiem respondentki, nieposiadaniem przez nią dzieci, a także brakiem potomstwa w rodzinie. We wszystkich przypadkach córki są kandydatkami na sukcesora pierwszego wyboru mimo obecności innych, potencjalnych kandydatów. Główną motywacją do przejścia rodzinnego biznesu była chęć rozwoju firmy oraz przywiązanie do tradycji. W dwóch przypadkach kobiety zajmują najwyższe stanowiska w firmie rodzinnej, przy czym w jednym z tych przypadków ojciec nadal zarządza jednym z działów i bierze udział w podejmowaniu strategicznych decyzji dotyczących firmy rodzinnej. W trzecim przypadku można mówić o współzarządzaniu firmą przez córkę i ojca, mimo że formalnie ojciec nadal pełni funkcję CEO. Po objęciu kierowniczych stanowisk przez córki wszystkie poddane badaniu przedsiębiorstwa rodzinne poszerzają się o nowe produkty oraz rynki. W analizowanych przypadkach córki nie doświadczyły trudności, jakie napotykają zwykle kobiety w biznesie, nie odczuły także zjawiska „szklanego sufitu”. Poddane badaniu są reprezentantkami co najmniej trzeciego pokolenia przedsiębiorców. Biorąc to pod uwagę, można przyjąć, że wychowanie w rodzinie przedsiębiorczej od pokoleń wpływa na późniejsze prowadzenie przedsiębiorstwa rodzinnego i jego powodzenie. Wyniki analizy potwierdzają również słuszność założenia, że sukcesja krzyżowa wydaje się łatwiejsza. Przeprowadzone badanie pośrednio pokazuje również, że zmienia się nastawienie społeczeństwa do obecności kobiet w biznesie. Jednak aby potwierdzić ten trend, należy nadal kontynuować badania nad przedsiębiorczością kobiet. Mogą one przyczynić się do skonstruowania wytycznych, które pomogłyby rodzinnym biznesom odnieść sukces w wykorzystaniu 50% dostępnych zasobów talentu [Al-Dajani, Marlow 2010].

Ograniczenia i dalsze badania

Największym ograniczeniem przedstawionego badania jest zbyt mała liczba przeanalizowanych przypadków. Z drugiej jednak strony nie byłoby możliwe przedstawienie tak szczegółowo większej liczby historii w jednym artykule. Badania na temat kobiecej sukcesji powinny być nadal kontynuowane, aż do tzw. teoretycznego nasycenia (*theoretical saturation*), które zgodnie z metodologią teorii ugruntowanej wyznacza moment, kiedy należy zatrzymać się w procesie teoretycznego pobierania grup porównawczych. Nasycenie oznacza, że nie ma już żadnych dodatkowych danych, widać ciągle powtarzanie się podobnych przykładów, i można zacząć opracowywanie własności kategorii. Kontynuacja badań nad rolą i znaczeniem kobiet (w tym oczywiście sukcesorek) w przedsiębiorstwach rodzinnych powinna być prowadzona nie tylko w Polsce, ale i na całym świecie, by umożliwić wyciągnięcie bardziej ogólnych wniosków, które przyczyniłyby się do stworzenia rekomendacji dla firm rodzinnych w zakresie zarządzania różnorodnością oraz wykorzystywania potencjału kobiet. Kolejną słabością prezentowanych wyników jest stwierdzenie, że firmy „rozwijają się” po przejściu stanowisk kierowniczych przez córki. Jest to jedynie poziom deklaracyjny, który należałoby potwierdzić badaniami, np. dynamiki obrotów przedsiębiorstw w ostatnich pięciu latach.

Bibliografia:

Al-Dajani, H. Marlow, S. (2010), *The Impact of Women's Home-Based Enterprise on Family Dynamics: Evidence from Jordan*, "International Small Business Journal", 28(5).

Chrisman J.J., Chua J.H. and Sharma P. (1998), *Important attributes of successors in family businesses: an exploratory study*, "Family Business Review", vol. 11, no. 1.

Cole P. M. (1997), *Women in family business*, „Family Business Review”, 10(4).

Curimbaba F. (2002), *The dynamics of women's roles as family business managers*, "Family Business Review", 15.

Daily C.M., Certo S.T. & Dalton D.R. (1999), *Entrepreneurial ventures as an avenue to the top?: Assessing the advancement of female CEOs and Directors in the Inc. 100*, "Journal of Developmental Entrepreneurship", 4(1).

Dajani H., Zographia B., Collins L., Swail, J. (2013), *Gender and Family Business: New theoretical Directions*, "International Journal of Gender and Entrepreneurship".

Daly K. (2007), *Gender Inequality, Growth and Global Ageing*, "Goldman Sachs Global Economics Paper", April.

De Massis A., Chua J.H. and Chrisman J.J. (2008), *Factors preventing intra-family succession*, "Family Business Review", vol. 21, no. 2.

- Dugan A.M., Krone S.P., LeCouvie K., Pendergast J.M., Kenyon-Rouvinez D. H., Schuman A.M. (2008), *A woman's place: The crucial roles of women in family business*, Marietta, GA: Family Business Consulting Group.
- Dumas C. (1989), *Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned businesses*, "Family Business Review", 2(1).
- Dumas C. (1992), *Integrating the daughter into family business management*, Entrepreneurship Theory & Practice, 16(4).
- Dumas C. (1998), *Women's pathways to participation and leadership in the family-owned firm*, "Family Business Review", 11(3).
- Francis A.E. (1999), *The daughter also rises: How women overcome obstacles and advance in the family-owned business*, Rudi, San Francisco.
- Galiano A.M., Vinturella J.B. (1995), *Implications of gender bias in the family business*, "Family Business Review", 8(3).
- Gillis-Donovan J. & Moynihan-Bradt C. (1990), *The power of invisible women in the family business*, "Family Business Review", 3(2).
- Glaser B., Strauss A.L (1967), *Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine, Chicago.
- Haberman H., Danes S.M. (2007), *Father-daughter and father-son family business management transfer comparison: Family FIRO model application*, "Family Business Review", 20.
- Hadryś-Nowak A., (2014), *Kobiety w przedsiębiorstwach rodzinnych – przegląd literatury*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, nr 15, 7, cz. 3 *Firmy Rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*.
- Hollander B.S. & Bukowitz W.R. (1990), *Women, family culture, and family business*, "Family Business Review", 3(2).
- Jaffe D. (1990), *Working with the ones you love: Strategies for a successful family business*, CA: Conari Press, Emeryville.
- Kets de Vries M.F.R. (1993), "The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news", Organizational dynamics, vol. 21, no. 3.
- Korman M.D., Habler T.M. (1991), *Odd couples in the family-owned business*, [in:] *Family Business Sourcebook*.
- Lyman A.F. (1991), *Customer service: Does family ownership make a difference?*, "Family Business Review", 4(3).
- Marshack K. (1994), *Copreneurs and dual-career couples: Are they different?* Entrepreneurship, "Theory & Practice", 19(1).

Miller D., Steier L. and Le Breton–Miller I. (2003), *Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business*, "Journal of Business Venturing", vol. 18, no. 4.

Modaff D.P., Butler J.A., DeWine S. (2008), *Organizational Communication: Foundations, Challenges, and Misunderstandings*, Third Edition, Pearson Education, Glenview.

Nelton S. (1998), *The rise of women in family firms: A call for research now*, "Family Business Review", 11(3).

Rowe B. R., Hong G. S. (2000), *The role of wives in family businesses: The paid and unpaid work of women*, "Family Business Review", 13.

Salganicoff M. (1990), *Women in family businesses: Challenges and opportunities*, "Family Business Review", 3(2).

Surdej K., Wach A. (2010), *Succession Choices in Family Firms. The Case of Poland*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń–Kraków.

Vera C.F. & Dean M.A. (2005), *An examination of the challenges daughters face in family business succession*, "Family Business Review", 18(4).

Wang C. (2010), *Daughter exclusion in family business succession: a review of the literature*, "Journal of Family and Economic Issues", vol. 31, no. 4.

Marta Pawłowska | m.pawlowska@onet.pl

Politechnika Poznańska

Model wprowadzania zmiany w kontekście sytuacji sukcesyjnej przedsiębiorstw rodzinnych

The Model of Change in the Context of Succession of Family Businesses

Abstract: Article aims to study the succession as a process of change occurring in accordance with the theory of change management. Organizational transformations can be modeled in many ways that differ in their approach understanding and driving factors. Author presents a dialectical model as one of the ways to implement change in the family business which is the assumption of power by the successor of the company.

Key-words: family business, succession, change management, dialectical model, conflict.

Wprowadzenie

Sukcesja jest procesem niezwykle turbulentnym. Może zachodzić w sposób łagodny, najczęściej jednak ma przebieg burzliwy i pełen skrajnych emocji. Polscy przedsiębiorcy z sektora branży rodzinnej przyzwyczajają się do myśli o przekazaniu firmy kolejnym pokoleniom. Raport THINK THANK wskazuje, że 70% nestorów planuje sukcesję, jednak zaledwie 10% z nich przygotowało jej plan i sformalizowało pisemnie [2013, ss. 10-11]. Niezaprzeczalnie sukcesja jest procesem zmiany w przedsiębiorstwie. W niniejszej publikacji autorka przedstawi jeden z modeli wprowadzania zmiany, który może zostać zastosowany podczas sytuacji sukcesyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego.

Zmiana definiowana jest przez *Słownik współczesnego języka polskiego* jako „fakt, że coś staje się inne, niż było przedtem; zastąpienie czegoś czymś innym; zamiana, wymiana czegoś na coś, kogoś na kogoś innego”. Natomiast *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji* [Pszczółowski, s. 298] określa ją jako „wytwór nowy (nowość zrelatywizowana do miejsca i czasu), który poprzez naśladownictwo zostaje upowszechniony w praktyce”. Sukcesję zaś definiuje się jako „przekazanie własności i kierownictwa

firmą rodzinną pokoleniu młodszemu” [Aronoff, McClure, Ward, s. 15]. Uznaje się, że jest to proces złożony, długotrwały (szacuje się, że powinien trwać co najmniej 15 lat), obejmujący funkcje planowania i zarządzania, które zmierzają do zapewnienia funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku nie tylko podczas panowania założycieli, ale także i dalszych pokoleń. Po zapoznaniu się z definicjami obu pojęć wyraźnie zauważalne jest ich podobieństwo. „Zastąpienie kogoś na kogoś innego” można uznać za jedną z najprostszych definicji zmiany pokoleniowej wśród właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych, borykających się z procesem sukcesji. Bez wątplenia zarządzanie procesem sukcesji ma wiele wspólnego z zarządzaniem zmianą.

Proces sukcesji

Proces sukcesji w ujęciu Koryńskiego obejmuje fazy, które w głównej mierze opisują zadania sukcesora i cechy, które powinien posiadać, bądź dopiero nabyć (tabela 1). Faza przedbiznesowa to pierwszy z etapów, kiedy sukcesor zapoznaje się z zagadnieniami dotyczącymi przedsiębiorstwa i branży, w której działa. Kolejna, faza wstępna, polega na przedstawieniu następcy zarządowi i pracownikom firmy. Przeprowadza się także „rozpoznanie rynku”, które ma pozwolić na identyfikację konkurencji. Trzeci etap, nazywany fazą wstępną funkcjonalną, następuje wraz z wejściem sukcesora do firmy. Następca zatrudniany jest na niepełny etat, powierza mu się stopniowo coraz trudniejsze zadania. Jest to także czas poświęcany na naukę, szkolenia i zdobywanie doświadczenia w innych organizacjach. Faza czwarta nazywana jest funkcjonalną. Sukcesor podejmuje pełen etat w przedsiębiorstwie rodzinnym i wykonuje wszystkie funkcje menedżerskie. Kolejnym etapem jest przejęcie wspomnianych funkcji i objęcie wszystkich zadań kierowniczych poniżej stopnia dyrektora – to tzw. faza funkcjonalna zaawansowana. Faza piąta jest pierwszą, podczas której można mówić o objęciu przywództwa w firmie. Stopień szósty to wczesna sukcesja, podczas której następcą obejmuje stanowisko dyrektora. Ostatnim etapem jest dojrzała sukcesja, kiedy to sukcesor staje się właściwym szefem przedsiębiorstwa rodzinnego.

Tabela 1. Proces sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym

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

	Faza VII dojrzała sukcesja	Następca staje się <i>de facto</i> dyrektorem – szefem firmy.
--	----------------------------	---

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

Opisanie procesu sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym w formie kolejnych faz również wskazuje, że jest to proces zmiany. Osiąganie poszczególnych etapów i ich realizacja to kolejne zmiany stawiane zarówno przed sukcesorem, jak i całą organizacją.

Barier w procesie sukcesji

Zagadnienie konfliktu w aspekcie zarządzania zmianami, a szczególnie modelu dialektycznego, stanowi istotny element, zatem warto także wspomnieć o barierach, jakie mogą stanąć na przeszkodzie podczas planowania i wdrażania sukcesji.

Pominięcie kroku planowania procesu sukcesji może przełożyć się na realne zagrożenie dla istnienia przedsiębiorstwa rodzinnego. Za kluczowe umiejętności przy przekazaniu przedsiębiorstwa w ręce młodszego pokolenia uważa się: budowanie porozumienia, słuchanie, negocjowanie, umiejętność rozwiązywania problemów i konfliktów [Aronoff, McClure, Ward 2012, s. 39]. Są one bardzo istotne w powodzeniu całego przedsięwzięcia. Często zauważalna jest niechęć wyboru następcy przez nestora, szczególnie w przypadku, kiedy ma dwójkę lub więcej potomków, ponieważ nie potrafi zdecydować się, które z nich poradzi sobie lepiej na danym stanowisku. Co więcej, zmiany w przedsiębiorstwie pociągają ze sobą również zmiany w rodzinie. Role członków rodziny zwykle nie są planowane i transformacje relacji zachodzą samoistnie wraz z procesem sukcesji [Pawłowska 2015, ss. 123–132].

Konfliktotwórczy charakter sukcesji jest niezaprzeczalny. Konflikt rozumiany jest tu jako „zderzenie sprzecznych interesów, celów, dążeń lub poglądów jednostek i grup społecznych” [Więcek–Janka 2006, ss. 203–204]. Konflikty wpływają negatywnie nie tylko na proces sukcesji, lecz także na relacje rodzinne. W skrajnych sytuacjach doprowadzić mogą do zupełnego zrujnowania więzi. Ważne zatem jest odpowiedzialne podejście nestorów, między innymi w kontekście przygotowania sukcesora do jego przyszłej roli poprzez kształtowanie kluczowych kompetencji czy też wpajanie wyznawanych wartości. Aronoff i in. wskazują, że podczas rozmów przy rodzinnym stole nie powinno się wypowiadać w samych superlatywach o działalności przedsiębiorstwa – należy od najmłodszych lat pokazywać dzieciom zarówno zalety, jak i wady prowadzenia firmy, dzięki czemu ich oczekiwania co do zastanej sytuacji nie będą zniekształcone. Aby uniknąć konfliktów, istotnym elementem jest także zabezpieczenie finansowe przyszłości nestora, które nie powinno być związane z przedsiębiorstwem rodzinnym przejmowanym we władanie przez sukcesora [Sułkowski, Marjański 2011].

Ze względu na złożoność procesu sukcesji i związane z nim konflikty i kryzysy, niemalże pewne jest pojawienie się barier w drodze do przekazania własności potomstwu. Więcek–Janka [2013, s. 166] za najpoważniejszą z nich uważa „bagatelizowanie samego procesu i odsuwanie go na później”. Zwykle powodowane jest to umniejszaniem zdolności dzieci do prowadzenia biznesu rodzinnego w mniemaniu rodziców. Często założyciel jest przekonany o swojej unikalności, prezentując postawę niezastępowalnego ogniwa. Nestorzy, którzy nie są do końca przekonani o powodzeniu sukcesji, z pozornie

ważnych powodów przesuwają termin przekazania władzy sukcesorowi w nieskończoność. Może to doprowadzić do konfliktów rodzinnych, spowodowanych poczuciem odrzucenia, niedowartościowaniem czy wewnętrznym rozdarciem.

Kolejną z wymienianych barier jest „obawa przed utratą władzy i kontroli oraz strach przed odsunięciem jego osoby na boczny tor życia firmy i rodziny” [Więcek–Janka 2013, s. 167]. Zdarza się, że rodzic celowo wystawia swoje potomstwo na pewne niepowodzenie, by uświadomić mu, że jest niezastąpiony. Niechętnie przekazuje niezbędne informacje, szczególnie te stanowiące tajemnicę firmową. Zwykle takie działania powodują, że proces sukcesji kończy się fiaskiem. Nieudolność sukcesji może być spowodowana również „brakiem umiejętności i wiedzy w tym zakresie”, bądź „samą osobą właściciela z jego postawą wobec problemu przekazania władzy o własności” [Więcek–Janka 2013, s. 167]. Nawet najlepiej przygotowany plan nie gwarantuje powodzenia, gdyż to czynnik ludzki warunkuje osiągnięcie sukcesu. To na nim więc należy skupiać szczególną uwagę.

Teoria zmiany

Zgodnie z przytoczoną definicją, zmiana może być rozumiana jako różnica pomiędzy dwoma stanami, co jest zgodne z opinią Krzyżanowskiego [1994, s. 119]. Zmiana jest opisywana także jako sytuacja kryzysowa [Sobka 2014, s. 10], ponieważ jej skutkiem są zakłócenia w wielu sferach działalności przedsiębiorstwa, takich jak stosunki międzyludzkie, komunikacja czy przywództwo. Czerna wskazuje na szereg cech, które powinny charakteryzować zmiany, aby można było je uznać za przełomowe [2011, s. 11]. Są to między innymi:

- głęboki charakter,
- charakter powszechny (nawet o skali globalnej),
- wynik działań kierunkowych i celowych,
- określony czas przeprowadzania zmian.

Warto także wspomnieć o czynnikach, które wywołują konieczność wprowadzenia zmiany. Mogą to być zarówno czynniki środowiska zewnętrznego, jak i wewnętrznego. W przypadku sukcesji, motyw jest oczywisty – czynnikiem wywołującym zmianę jest motyw przekazania władzy i kierownictwa nad firmą rodzinną. Czynnikiem ten wywołany może być świadomie, kiedy rodzice nominują swoje potomstwo na następcę, bądź sytuacją losową, jak choroba bądź śmierć, co jest ciężkim doświadczeniem dla sukcesora.

Grouard i Merton [1997, ss. 44–48] zaproponowali 10 elementarnych komponentów przygotowania i wprowadzania zmian. Pierwszym z nich jest określenie wizji, która rozumiana jest jako zdefiniowanie celu i głównego sposobu realizacji zadań dążących do jego osiągnięcia. Celem sukcesji jest naturalnie przekazanie firmy w ręce młodszego pokolenia. Drugi komponent ma za zadanie pobudzanie zespołu poprzez stymulację dynamiki zmian wśród pracowników. Przyspieszenie procesu, określanie struktury i sposobów funkcjonowania to kolejny element. Jest on szczególnie istotny w procesie sukcesji z punktu widzenia sukcesora, ze względu na ustalenie jego miejsca w firmie podczas wszystkich etapów sukcesji. Pilotowanie, stanowiące półmetek przygotowania i wprowadzania zmian, polega na określaniu i kierowaniu działaniami zmierzającymi do sukcesji. Realizowanie, czyli urzeczywistnienie planów oraz uwzględnienie kształtowa-

nia współuczestnictwa w procesie to dwa kolejne ogniwa, ściśle ze sobą powiązane. Praktycy, omawiając proces sukcesji, podkreślają niezwykle ważną rolę pracowników ich przedsiębiorstw, którzy ich zdaniem powinni być zaangażowani we wprowadzenie następcy do firmy. Wedle ich teorii, potomkowie powinni przebrnąć od stanowiska najniższego szczebla aż do stanowisk kierowniczych, aby dogłębnie zapoznać się ze specyfiką przedsiębiorstwa. Autorka podkreślała to w studium przypadku, który stanowi odrębną publikację [Pawłowska 2015, ss. 123–132]. Kolejne wyróżnione przez Grouarda i Mertona elementy odnoszą się do kierowania aspektami emocjonalnymi zmian oraz kierowanie zmianami w podziale i sposobach sprawowania władzy, co oznacza przekazanie firmy w ręce potomków. Zdawać by się mogło, że jest to efekt finalny zmiany, której celem była sukcesja, jednak autorzy wskazują jeszcze kolejne dwa elementy dopełnienia zmiany, jakimi są: kształtowanie nowych kompetencji i postaw sukcesorów (zarówno w aspekcie technicznym, jak i stosunków międzyludzkich) oraz intensywne komunikowanie się, umożliwiające szybkie przekazywanie informacji i zorganizowany system porozumiewania się. Komunikacja odbywać się powinna nie tylko w obrębie nowo przejętej firmy z podwładnymi, lecz także w obrębie rodziny, włączając w to nestora, którego doświadczenie często jest cenniejsze, niż wiedza ekspertów. Klasyfikacje zmian są szeroko opisywanym zagadnieniem w literaturze przedmiotu. Jedną z nich, wielu autorów, przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Klasyfikacje zmian organizacyjnych według różnych autorów

Podział wg M. Czerskiej:	Rodzaje zmian
1. Ze względu na źródło zmian	a) zmiany dobrowolne b) zmiany narzucone
2. Ze względu na zakładany cel	a) zmiany zachowawcze b) zmiany rozwojowe
3. Według kryterium zakresu	a) zmiany całościowe b) zmiany fragmentaryczne
4. Z punktu widzenia zakresu zmian organizacyjnych	a) zmiany innowacyjne (twórcze) b) zmiany adaptacyjne (odtwórcze)
5. Ze względu na korelację czasu zmiany organizacyjnej ze zmianami otoczenia	a) zmiany reaktywne b) zmiany wyprzedzające
6. Ze względu na rzeczywiście uzyskany efekt zmiany	a) zmiany pozytywne b) zmiany negatywne c) zmiany obojętne
Podział wg A. Zarębskiej	Rodzaje zmiany
1. Kryterium relacji czasowej zmiany przedsiębiorstwa do zmiany w jego otoczeniu	a) charakter planowy b) charakter dostosowawczy
2. Kryterium przyczyn zmiany	a) zmiany dobrowolne b) zmiany przymusowe
3. Kryterium fazy ruchu organizacyjnego	a) zmiany związane z identyfikacją organizacji z otoczeniem b) zmiany w sposobach koordynacji działań, umożliwiające dostosowanie struktur do cyklu życia organizacji

	c) zmiany w sposobach kontroli zachowań i sytuacji d) zmiany we właściwościach odzwierciedlających układy władzy i interesy dominujących koalicji
4. Kryterium czasu trwania	a) charakter ewolucyjny b) charakter rewolucyjny
5. Kryterium tempa i skali zmian	a) charakter odcinkowy b) charakter kompleksowy
6. Kryterium rozmiaru zmiany	a) charakter rozwojowy b) charakter przekształcenia c) charakter transformacji
Podział wg B. Gouarda i F. Mestona	Rodzaje zmiany
1. Kryterium głębokości zmiany	a) zmiany modyfikowane powierzchniowo b) zmiany modyfikowane głęboko
2. Kryterium szybkości zmian	a) czas przeprowadzenia zmiany powinien być jak najkrótszy z powodu konieczności mobilizacji w czasie całego procesu zmian zasobów przedsiębiorstwa na zadaniach niełączących się bezpośrednio z jego podstawowymi, bieżącymi celami b) czas przeprowadzenia zmiany powinien być jak najkrótszy i wiąże się to ze zdolnością włączenia pracowników w proces zmian
3. Kryterium sposobu inicjowania zmian	a) zmiany narzucone b) zmiany uzgodnione

Źródło: Walas-Trębacz J. (2009), *Zmiany organizacyjne przeprowadzane w przedsiębiorstwie*, [w:] „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, nr 2 (13), t. 2, ss. 35–36.

W ramach wymienionych wyżej podziałów, wg różnorodnych kryteriów występowania zmian, wyróżnia się modele zmian, które wyjaśniają mechanizmy ich zachodzenia. W dalszej części publikacji autorka przedstawi jeden z nich w kontekście sukcesji.

Powszechna jest opinia, że zmiany powinny być wprowadzane w przedsiębiorstwie niezależnie od jej pozycji na rynku. Każda organizacja powinna się zmieniać i dostosowywać do panującej rzeczywistości. Kierownictwo firmy nie powinno zakładać, że posiadany *status quo* jest niezmienny. Należy wprowadzać zmiany zarówno wewnętrzne i zewnętrzne w celu jak najlepszego dostosowania się do otoczenia, a co za tym idzie, do osiągania przewagi konkurencyjnej na rynku. Firmy rodzinne są szczególnie „narażone” na zmiany, ze względu na ich pokoleniowość, a sukcesja jest naturalną zmianą charakteryzującą rodzinny charakter przedsiębiorczości.

Teoria dialektyczna w sukcesji

Zmiana strukturalna, jaką jest sukcesja, wymaga od kierownictwa takiego przekonfigurowania systemu przedsiębiorstwa, które doprowadzi do osiągnięcia lepszych wyników całościowych [Harvard Business Essentials, s. 18]. Literatura podaje, że organizacja jest

gotowa do wprowadzenia zmiany po spełnieniu trzech warunków. Pierwszy z nich opisuje osobę lidera, którą w procesie sukcesji jest nestor. Musi się on wykazywać skutecznością działania i być respektowany przez współpracowników oraz sukcesora. Drugim czynnikiem warunkującym jest struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, która powinna być na tyle elastyczna i niehierarchiczna, aby zmiany mogły zachodzić w sposób płynny, angażując pracowników niższego szczebla. Trzeci warunek określa motywację do zmiany, która powinna obejmować całą organizację, a przede wszystkim głównych zainteresowanych tym procesem – sukcesora i nestora [Harvard Business Essentials, ss. 29–45].

Literatura podaje dwa podejścia do modelowania zmian. Podejście odgórne, jak sama nazwa wskazuje, wynika z działań kierownictwa organizacji i ma charakter podmiotowy. Drugie to podejście oddolne, które wynika z myślenia w kontekście przedmiotowym o organizacji [Malara 2001, s. 96].

W niniejszej publikacji szerzej omówiony zostanie model zaproponowany przez Zarębską [2002, ss. 73–86], nazywany dialektycznym. Jest on jednym z czterech wyróżnionych modeli, które wyjaśniają sekwencje i mechanizmy zachodzenia zmian w przedsiębiorstwie. Wskazuje także na głównych aktorów modelu. Obok modelu dialektycznego, Zarębska wyróżnia także:

- model cyklu życia organizacji,
- model teologiczny,
- model ewolucyjny.

Wymienione modele opisują dwa wymiary, które je charakteryzują: liczbę aktorów oraz sposób zachodzenia zmian w organizacji. Takie ujęcie pozwala na określenie zmian w aspekcie efektu finalnego, a nie z punktu widzenia ich czasu trwania czy warunków początkowych. Teoria dialektyczna opisuje przedsiębiorstwo jako funkcjonujące w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, w którym zdarzenia, siły i przeciwstawne wartości rywalizują o osiągnięcie przywództwa. Co więcej, także otoczenie wewnętrzne przedsiębiorstwa może zostać poddane działaniom takich sił. Przykładem tego typu sytuacji jest między innymi wyznaczanie sprzecznych celów, czy też dążenie do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez jedną z grup w środowisku pracowników. Teoria dialektyczna ma zatem zastosowanie w sytuacji, kiedy występują dwie lub większa liczba jednostek, które charakteryzuje sprzeczność idei. Teoria ta ma na celu ich konfrontację i zaangażowanie w konflikt. Taki opis sytuacji jednoznacznie może zostać skojarzony z procesem sukcesji, w którym zaangażowanymi są nestorzy oraz sukcesorzy, a nierzadko idee dotyczące wizji działalności przedsiębiorstwa rodzinnego nie są tożsame.

Model dialektyczny wyjaśnia pojęcie stabilności i zmiany poprzez godzenie przeciwstawnych interesów i celów jednostek. Zarębska opisuje jego proces w następujący sposób: „Dzięki walkom i kompromisom między przeciwnikami podtrzymującymi istniejący stan rzeczy (*status quo*), jest osiągnięta stabilność. Zmiana pojawia się wtedy, gdy przeciwstawne wartości, siły lub zdarzenia uzyskują dostateczną siłę do konfrontacji i zaangażowania tego *status quo*. Pewna siła antytezy może zmobilizować przedsiębiorstwo do zakwestionowania obecnej tezy i doprowadzić do wytworzenia syntezy.” Z czasem jednak synteza może przerodzić się w tezę, która po raz kolejny może zostać zakwestionowana, ze względu na cykliczność i permanentność procesu dialektycznego.

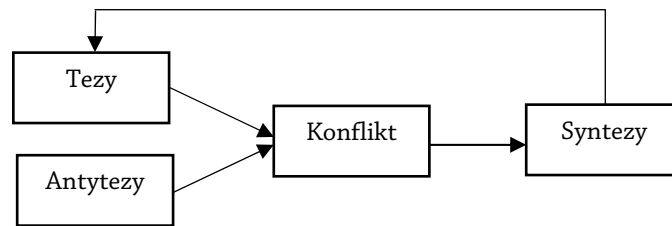
Model dialektyczny występuje zatem w przypadku działania wielu aktorów. Sposób zachodzenia zmian określany jest jako twórczy, ponieważ jego efektem są nowe działa-

nia, które z dużym prawdopodobieństwem doprowadzą do sformułowania nowej jednostki. Co więcej, efektów twórczego sposobu zmian nie jesteśmy w stanie przewidzieć. We wszystkich modelach zaproponowanych przez Zarębską proces zmian przedstawiony jest w formie sekwencji zdarzeń, którymi rządzą odmienne mechanizmy. Model dialektyczny można opisać jako sekwencję różnorodności (pluralizmu), następnie konfrontacji dążącej do konfliktu. Wynikiem jest synteza jako rozwiązanie.

Autorka proponuje model dialektyczny w aspekcie zmiany w przedsiębiorstwie rodzinnym, jaką jest sukcesja. Jego założenia opierają się o funkcjonowanie w dynamicznym i zróżnicowanym wewnętrznie otoczeniu, często nieprzewidywalnym. Nic bardziej trafnie nie opisuje funkcjonowania przedsiębiorstwa podczas sukcesji. Dochodzi w nim do starcia dwóch sił dążących do dominacji i kontroli [Sobka 2014, s. 21]. Odnosząc się do omawianego procesu, można przełożyć to na konflikt między rodzeństwem, które ma przejąć władzę nad przedsiębiorstwem rodzinnym, a prezentuje odmienne postawy wobec bieżącej i przyszłej działalności firmy. Innym przykładem ilustrującym model może być sytuacja konfliktowa między założycielem, a jego następcą. Może on dotyczyć rozbieżności celów lub wizji kierunku rozwoju organizacji.

Zmiany mają prowadzić do rozwoju, są efektem konfliktu zachodzącego między jednostkami wykazującymi się umiejętnością konfrontacji i zaangażowania się w stanowisko drugiej strony. Więcek–Janka [2006, s. 20] wskazuje siłę nowego podejścia, mobilizującą jednostki, bądź organizacje, do odrzucenia *status quo* i wprowadzenia nowej stabilności, a po pewnym czasie powtórzenie procesu i ponowne odrzucenie tego, co stare. Schemat opisywanej sytuacji został przedstawiony na rysunku 1.

Rysunek 1. Poglądowy schemat modelu dialektycznego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Więcek–Janka E. (2006), *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań, s. 20.

W przełożeniu na proces sukcesji powyższy rysunek można interpretować na kilka sposobów. Sytuacja, w której dwójka sukcesorów walczy między sobą o objęcie stanowiska przywódcy przedsiębiorstwa to pierwszy przykład. Rodzice, będący właścicielami firmy rodzinnej i posiadający dwójkę lub więcej dzieci, stają przed dylematem wyboru następcy. Sytuacja jest trudniejsza, jeśli zapadnie decyzja o wyznaczeniu tylko jednego przywódcy. Główną przeszkodą jest wewnętrzna niechęć dokonywania wyboru między swoimi dziećmi. Literatura podaje kilka sposobów nominacji następcy, które ze względu na swoją rozległość nie zostaną przytoczone w niniejszej pracy. Ta niepewność kształtu zmian, które mogą wywoływać różne efekty uboczne, wskazywana jest przez nestorów jako jedna z najważniejszych przyczyn odwlekania sukcesji [Raport THINK THANK 2013, ss.10–11]. Jest to jednak cecha charakterystyczna dla procesu zmian.

W przytoczonym przykładzie synteza stanowi rozwiązanie, które pozwoli na pogodzenie obu sukcesorów i wybór tego, który w opinii nestora poradzi sobie ze stawianymi mu wymaganiami, bądź też ustalenie takich warunków, które pozwolą na wspólne prowadzenie firmy przez obu potomków.

Innym przykładem zastosowania modelu może być sytuacja, kiedy długookresowa wizja działalności przedsiębiorstwa przedstawiana przez sukcesora nie godzi się z wyobrażeniami nestora. W tego typu konflikcie rezultatem jest synteza, która zmienia obecny model zarządzania przedsiębiorstwem i jest rewolucyjną zmianą. W jej wyniku powstaje zupełnie nowy ład organizacyjny prezentowany przez sukcesora obejmującego stanowisko prezesa. Jest to nowa jednostka, o oryginalnym charakterze, która nie uznaje poprzedniego stanu i kreuje coś nowego.

Podsumowanie

Współcześni menedżerowie dysponują wachlarzem dostępnych metod i technik zarządzania organizacjami, które pozwalają na sprawniejsze podejmowanie decyzji i realizację założonych celów, co warunkuje pozycję przewagi konkurencyjnej na rynku. Obok korzystnego wpływu takich działań dla praktyki gospodarczej, niosą one ze sobą ciąg zagrożeń i negatywnych skutków społecznych, jak problemy akceptacji zmian organizacyjnych, wysokie koszty ich implementacji i inne [Kotter, ss. 96–103]. Sukcesja jest niewątpliwie zmianą strukturalną systemu przedsiębiorstwa, której przekonfigurowanie ma za zadanie osiągnięcie celu, jakim jest przekazanie przedsiębiorstwa w ręce młodszego pokolenia z zachowaniem ciągłości wyników całościowych. Sukcesja jako proces zmiany w oparciu o model dialektyczny pozwala na zarządzanie nim poprzez określenie efektu finalnego, a nie czasu trwania czy warunków początkowych [Schaffer, Thomson 1992, ss. 80–81].

Podstawą zarządzania zmianami w przedsiębiorstwach zarówno rodzinnych, jak i tych nierodzinnych jest uświadomienie sobie potrzeby zmiany, a w dalszym etapie – pobudzenie jej. W kontekście sukcesji jest to pierwszorzędny czynnik determinujący jej powodzenie. Mimo niezaprzeczalnie konfliktogenego charakteru procesu przekazania sprawowania kontroli nad firmą, pozwala on na rozwinięcie potencjału innowacyjnego, drzemącego w potomstwie, które wnosi świeżość i spojrzenie z nieco innego punktu widzenia na pewne kwestie.

Jak zostało już wspomniane, teoria dialektyczna opisuje przedsiębiorstwo jako funkcjonujące w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, w którym zdarzenia, siły i przeciwstawne wartości rywalizują o osiągnięcie przywództwa. Zarządzający przedsiębiorstwem rodzinnym powinni naciskać na konfrontację stron konfliktu, co pozwoli na zderzenie przeciwstawnych argumentów i wyklarowanie na ich podstawie nowego, zadowalającego rozwiązania – syntezy. Nowe rozwiązanie to zgodnie z teorią dialektyczną nowa, stabilna rzeczywistość działania. Model dialektyczny został przedstawiony w nowym świetle, poprzez przełożenie go na aspekt sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych. Takie widzenie zarządzania procesem zmian pozwala na uwydatnienie pewnych kwestii, które mogłyby zostać pominięte podczas przekazywania kontroli nad firmą w ręce młodszego pokolenia.

Bibliografia:

Aronoff C.E., McClure S.L., Ward J.L. (2012), *Family Business Succession*, Wydawnictwo MiP, Kraków.

Carr D.K., Hard K.J., Trahan W.J. (1998), *Zarządzanie procesem zmian*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Czerska Z. (2011), *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo TNOiK, Toruń.

Grouard B., Meston F. (1997), *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa.

Grzesiuk K. (2007), *Modele procesu zmian*, „Roczniki Nauk Społecznych KUL: Ekonomia i Zarządzanie”, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin.

Harvard Business School (2003), *Zarządzanie zmianą i okresem przejściowym*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.

Krzyżanowski L. (1994), *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa.

Kotter J.P. (1995): Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, "Harvard Business Review", March–April.

Malara Z. (2001), *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.

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

Pawłowska M. (2015), *Konflikty towarzyszące sukcesji w firmach rodzinnych – studium przypadku*, [w:] *Firmy rodzinne – doświadczenia i perspektywy zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. I, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź.

Pszczółowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wyd. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.

Raport THINK THANK (2013), *Sukcesja jako projekt i proces*, wyd. II, Warszawa.

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

Schaffer R.H., Thomson H.A. (1992), *Successful Change Programs Begin with Results*, "Harvard Business Review", January–February.

Słownik współczesnego języka polskiego (1996), Wydawnictwo WILGA, Warszawa.

Sobka M. (2014), *Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin.

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

Więcek–Janka E. (2006), *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.

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

Zarębska A. (2002), *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Ewa Więcek-Janka | ewa.wiecek-janka@put.poznan.pl
Politechnika Poznańska

Alicja Hadrys-Nowak | a.hadrys@ue.poznan.pl
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Kompetencje sukcesorskie – profil wstępny

Successor' Competences – a Preliminary Profile

Abstract: The article presents the results of research carried out authorial methodology in 2014–2015. The aim of the research was to identify successor's competencies followed by an assessment of their use in the process of succession. The result of the research is developed in graphically a preliminary profile of competence success during the Polish Succession in family businesses.

Key-words: Family Businesses, Succession, Successors' Competences.

Wprowadzenie

Rzadko w przedsiębiorstwach rodzinnych mikro i małych, a tych w Polsce jest najwięcej, traktuje się zarządzanie zasobami ludzkimi na równi ze strategią produkcji, marketingu czy choćby sprzedaży [por. Buchen 2011; Marciniak 2005]. Podczas gdy przedsiębiorstwa nierodzinne korzystają z rozwiązań i procedur szeroko prezentowanych w literaturze przedmiotu i praktyce HR, to większość przedsiębiorstw rodzinnych tę sferę traktuje jako poboczną. Jednak zarządzanie tym aspektem w przedsiębiorstwach rodzinnych wymaga szerszego spojrzenia na zadania, funkcje i problemy pojawiające się w planowaniu i realizowaniu celów uwzględniających perspektywę międzypokoleniową [Safin 2007, 2010; Sułkowski, Marjański 2009, 2010, 2011; Gołaszewska-Kaczan 2012; Grześ 2012, PARP 2009, Niemczewska 2012; Carney 2005; Miller and Le Breton-Miller 2005; Sirmon and Hitt 2003; Sharma 2002; Nogalski, Białas, Czapiewski 1993; Więcek-Janka 2013]. Odpowiedzialni za sferę HR pracownicy mogą korzystać z szeregu modeli pozwalających na organizowanie przepływu zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie w ramach

rekrutacji pracowników na stanowiska pracy zarówno z rodziny, jak i spoza niej, prowadzenie szkoleń, budowanie ścieżek karier pracowników, opracowanie i wdrażanie planów awansów oraz polityki zwolnień pracowników.

Jak wynika z obserwacji polskich warunków funkcjonowania firm rodzinnych, funkcje HR są w nich realizowane w mniejszym stopniu niż w firmach nierodzinnych, ponieważ tłem dla każdej podejmowanej decyzji, zwłaszcza w obszarze ludzkim, jest rodzinny charakter biznesu i relacje rodzinne znacząco go ograniczające. Syntetyczne wyniki tego obszaru można odnaleźć w badaniach Instytutu Biznesu Rodzinnego¹, w którym w 2013 r. [s. 19] przeprowadzono klasyfikację osób odpowiedzialnych za obszar zarządzania zasobami ludzkimi. Można w nich znaleźć informacje, że w 70,8% badanych firm rodzinnych role HR sprawował właściciel, w 17,6% z nich realizował je menedżer pochodzący z danej rodziny, w 4,8% menedżer spoza rodziny, a w 8,4% przypadkach specjalista ds. HR. Zatem w 78,2% badanych firm funkcje związane z przeprowadzeniem sukcesji, motywacją w tym procesie pełnią najbardziej zaangażowane w codzienne funkcjonowanie firmy osoby: właściciele i menedżerowie z rodziny.

Ocena kandydatów do pracy czy dokonanie trudnego wyboru sukcesora wymagają od podejmujących decyzję umiejętności obiektywnego spojrzenia na kandydatów, nie tylko przez pryzmat więzi rodzinnych, ale głównie posiadanych kompetencji. Podstawą rozważań i zrealizowanych badań było rozpoznanie kompetencji przedsiębiorczych sukcesorów, mogących wpływać na przebieg procesów sukcesyjnych w przedsiębiorstwach rodzinnych. Zidentyfikowany problem stał się podstawą do wyznaczenia celów opracowania. Pierwszym z nich było zidentyfikowanie kompetencji sukcesorskich² przydatnych w sukcesji. Drugim celem podjętych badań było opracowanie profilu kompetencji przydatnych w procesie sukcesji. Trzeci cel zakładał określenie uczestnictwa sukcesorów w generowaniu rozwiązań w przedsiębiorstwach rodzinnych, w ostatnim zaś dążono do oceny gotowości (lub jej braku) do podnoszenia i rozwijania kompetencji sukcesorskich.

Kompetencje sukcesorskie

Kompetencje stanowią podstawę i istotę funkcjonowania ludzi w sferze zawodowej. Są nabywane i kształtowane nie tylko we wczesnych stadiach rozwoju człowieka, ale także w procesie poszukiwania pracy oraz podczas realizacji zadań zawodowych. Jak podkreślono wcześniej, edukacja według wielu autorów jest nośnikiem zasad, norm i wartości, które odnoszą się do pożądanых zachowań [Morris i in. 2013]. Zupełnie nowe pojęcie w tej dziedzinie wprowadził Volery et al. [2013]. Zaproponował wprowadzenie pojęcia intencji przedsiębiorczych, które jego zdaniem są jednym z wyznaczników przedsiębiorczego zachowania. Poza metodami i narzędziami wykorzystywanymi w edukacji formalnej, także czynniki nieformalne wywierają wpływ na poziom kompetencji przedsiębiorczych, pomocnych w przejmowaniu przedsiębiorstwa przez pokolenie dzieci właścicieli. Postawy młodych ludzi są kształtowane w otoczeniu społecznym, w którym decydującą rolę odgrywają rodziny i znajomi. Ich opinie i oczekiwania są jednym z elementów tworzenia klimatu dla rozwoju przedsiębiorczości [Fretschner i Weber 2013].

¹ Badania realizowane w ramach projektu *Kody wartości – diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*.

² Które należy rozumieć jako konieczne do przejęcia biznesu od pokolenia rodziców.

Tworzenie klimatu przedsiębiorczości w firmach rodzinnych jawi się jako szczególnie istotny czynnik w kształtowaniu kompetencji sukcesorskich. Mimo badań nad sukcesją w firmach rodzinnych realizowanych na całym świecie brak jest opisów i wyjaśnień, jak kształtować kompetencje przedsiębiorcze u właścicieli i sukcesorów firm rodzinnych [Baù et al. 2013].

Kompetencje sukcesorów niezmiennie intrygują środowisko naukowe. Jak się zresztą okazuje, nie tylko to środowisko. Coraz częściej właściciele firm rodzinnych poszukują u psychologów, doradców zawodowych, coachów porad jak wychować sukcesora. Na to pytanie nie znajdujemy jednoznacznej odpowiedzi w literaturze przedmiotu. W jednym z nurtów upatruje się wrodzonych cech przedsiębiorczości [Harrison, Frakes 2007]. Według tego podejścia, jak udowadniają badacze, założenie i prowadzenie przez jednego z rodziców samodzielnie przedsiębiorstwa zwiększa szanse na przyszłe postawy przedsiębiorcze dzieci. Drugi nurt wskazuje na wychowawczy wpływ rodziny przedsiębiorczej na postawy dzieci w przyszłości [Barnes 1988; Jaskiewicz, Combs i Rau 2014].

Osobowość sukcesora, w odróżnieniu od dzieci z rodzin niebiznesowych, kształtuje się w środowisku mieszanym, gdzie biznes i rodzina bezpośrednio na siebie oddziałują. Nawet jeżeli rodzice deklarują rozdzielność tych sfer, to obserwacje i wywiady (zrealizowane przez jedną z autorek w 2014 r.) wskazują na częste rozmowy dotyczące tematów biznesowych przy rodzinnym stole, odwoływanie się do priorytetów biznesowych w podejmowaniu decyzji, poszukiwania konsensusu w rozdziale czasu między obowiązki rodzinne a biznesowe. Na ten, koniec końców, skomplikowany proces będą miały między innymi wpływ: wychowanie w rodzinie, uczestniczenie w podejmowaniu decyzji biznesowych, środowisko rówieśnicze i edukacja szkolna. Jeżeli wszystkie zmienne ułożą się „szczęśliwie”, sukcesor firmy rodzinnej pozyska kompetencje przedsiębiorcze i wykształci w sobie cechy niezbędne do prowadzenia rodzinnego biznesu. Badania nad deklarowaną przydatnością kompetencji sukcesorskich w pierwszych na taką skalę procesach sukcesji pomogą odpowiedzieć na pytanie: „Jakie kompetencje polscy sukcesorzy uznają za przydatne podczas sukcesji w swoich firmach rodzinnych?”.

Przygotowanie otoczenia i rodziny do przeprowadzenia sukcesji jest najtrudniejszym etapem w cyklu życia każdego przedsiębiorstwa rodzinnego [Otoo i in. 2009; Ket de Vries 1993]. Badacze tej tematyki na świecie zauważyli kilka aspektów, które mają bezpośredni wpływ na skuteczność realizacji procesów sukcesyjnych (por tabela 1).

Tabela 1. Aspekty sukcesyjne

Aspekty wpływające na przebieg sukcesji	Badacze tematyki
Dynamika rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego	Giarmarco 2012; Friedman 2012
Intencja założyciela na początku działalności i przewidywana strategii rozwoju przedsiębiorstwa	Langevang i inni 2012; DeTienne i Cardon 2012
Osoby założyciela i jego decyzje odnośnie roli w firmie po sukcesji	DeTienne i Cardon 2012; Davis 2005
Kultury organizacyjna	Sharma i Rao, 2000; Oi 2012
Kompetencje sukcesora	Chaimahawong i Sakulsriprasert 2013;
Istniejące rozwiązania prawne w zakresie dysponowania własnością po sukcesji	

Źródło: opracowanie własne.

Metodyka badań

Badania nad specyfiką diagnozy i oceny wykorzystania kompetencji u sukcesorów pierwszej sukcesji w firmach rodzinnych w Polsce zrealizowano w trzecim kwartale 2014 roku w dwóch etapach z wykorzystaniem następujących metod badawczych: wywiadu pogłębionego grupowego i ankiety internetowej³.

Głównym celem pierwszego etapu było wydobycie subiektywnie identyfikowanych kompetencji przez sukcesorów polskich firm rodzinnych (na podstawie ich doświadczeń sukcesyjnych) przydatnych w procesie sukcesji. Wypowiedzi miały charakter otwarty, a zrealizowano je podczas dwóch wywiadów grupowych pogłębionych z sukcesorami będącymi w trakcie sukcesji (n=25). Sukcesorzy w prowadzonym przez moderatorkę⁴ badaniu prezentowali swoje doświadczenia związane z procesem sukcesji, ujawniając emocje, jakie się z nim wiążą. W jednej z części wywiadu poproszono badanych, aby wymienili kilka kompetencji, które są w ich odczuciu przydatne w procesie sukcesji. Następnie grupa uzgodniła brzmienie najczęściej wymienianych kompetencji, tworząc ich werbalną interpretację. Uzyskaną podczas wywiadów grupowych pogłębionych listę 45 kompetencji zapisano i poddano dyskusji. Dzięki zastosowaniu reguły eliminacji powstała lista 20 kompetencji, które uzyskały aprobatę wszystkich uczestniczących w badaniu sukcesorów. Listę kompetencji przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Lista kompetencji sukcesorskich (wynik badania, n=25)

1	Wykształcenie kierunkowe	zdobyte kwalifikacje związane z branżą przedsiębiorstwa rodzinnego
2	Znajomość etyki	stosowanie w praktyce zasad współistnienia społecznego na równych warunkach
3	Pracowitość	gotowość do ponoszenia dodatkowych obciążeń i wytrwałość podczas wykonywania działań
4	Praktyka w zawodzie	zestaw doświadczeń zbudowanych w firmie rodzinnej na różnych stanowiskach pracy
5	Doświadczenie	obycie biznesowe
6	Kreatywność	zdolność tworzenia czegoś nowego
7	Komunikatywność	umiejętność jasnego wyrażania myśli w sposób zrozumiały dla rozmówcy
8	Umiejętności organizatorskie	radzenie sobie z organizacją działań własnych i innych ludzi
9	Inteligencja	zdolność do postrzegania, analizy i adaptacji do zmian otoczenia
10	Znajomość rynku	praktyczna zdolność do oceny szans i zagrożeń rynkowych w kontekście prowadzenia biznesu rodzinnego
11	Innowacyjność	wykorzystanie kreatywności w przekształcaniu możliwości w nowe idee i wprowadzanie ich do praktycznego zastosowania
12	Dokładność	zdolność do skrupulatnej analizy zjawisk, wyciągania wniosków wraz z praktycznym ich zastosowaniem
13	Przedsiębiorczość	cecha osobowościowa charakteryzująca się otwartością na zmiany i poszukiwaniem szans

³ Przedstawiona metodyka została zrealizowana w szerszym badaniu prezentowanym w innym artykule na temat klastrowego modelu kompetencji („Family Business Review”, w recenzji).

⁴ Tu: jedna z autorek opracowania (Ewa Więcek-Janka).

14	Samodzielność	cecha człowieka nie szukającego pomocy
15	Zaangażowanie,	wzięcie aktywnego i emocjonalnego udziału w realizacji zadania
16	Odporność na stres	sposób radzenia sobie w sytuacjach trudnych
17	Stanowczość	cecha osobowościowa związana z nieustępliwością
18	Ambicja	dążenie do celu, chęć wyróżnienia się i dążenie do osiągnięcia sukcesu
19	Motywacja	świadoma gotowość do podjęcia się określonych zadań
20	Odwaga	postawa występowania wobec obrony własnych racji (wyzwania)

Źródło: Więcek–Janka, Lewandowska (2016) (w recenzji).

W drugim etapie przeprowadzono badanie kwestionariuszowe na 106-osobowej grupie sukcesorów w odstępie 30 dni od pierwszego etapu. Dobór próby do badania w drugim etapie zakładał udział sukcesorów będących w trakcie procesu sukcesyjnego. Badanym przedstawiono kwestionariusz ankiety internetowej, w którym poproszono o ocenę, w skali od 1 do 5, stopnia przydatności określonej kompetencji w procesie sukcesyjnym ich przedsiębiorstwa. Kwestionariusz uwzględniał dodatkowo pytania związane z oceną dążeń do samorozwoju oraz ocenę poziomu uwzględniania przez rodzinę propozycji zmian dotyczących strategii firmy. Oprócz tego zawarto w nim pytania klasyfikacyjne.

Przedstawiona klasyfikacja kompetencji sukcesorskich wykorzystywanych w procesie sukcesji wskazuje na ich różne pochodzenie, co potwierdza zgodność materiału empirycznego z ujęciem tego problemu w literaturze. Zauważono, że w etapie pierwszym badania pojawiły się kompetencje związane ze zdolnościami adaptacyjnymi, które nie znalazły swojego miejsca w badaniach Barnes [1988] ani w badaniach Dumas [1990] i Lansberga [1988]. W tych badaniach położono nacisk na kompetencje osobowościowe wrodzone i wskazano na możliwe scenariusze zachowań nestora i sukcesora podczas procesu sukcesyjnego i po nim. Ponadto w badaniach Dumas [1990], w których wskazuje się na wrodzone aspekty relacji nestor – sukcesor, kładzie się także nacisk na rolę nestora, a głównie jego osobowość i kompetencje kształtowania młodszego pokolenia. Swagger [1991] w swoich badaniach zwrócił uwagę na kompetencje osobowościowe oraz ich wpływ na relacje z innymi członkami rodziny. W prezentowanych badaniach brakuje jednak odwołania do problematyki adaptacji do zmian w otoczeniu biznesowym.

W drugim etapie badań przeprowadzono ankietę z wykorzystaniem kwestionariusza internetowego na próbie sukcesorów. Próba badana odzwierciedlała i rozszerzała próbę badawczą z pierwszego etapu badań. Liczebność próby ustaliła się na poziomie 106 jednostek (29% kobiet, 71% mężczyzn). Wszystkie jednostki badane znajdowały się w procesie sukcesji. Liczebność próby nie osiągnęła wielkości pozwalającej na uogólnianie wyników, ale ze względu na charakter jakościowy poruszanego problemu dane pozwalają na wnioskowanie poznawcze i pogłębione w zakresie kompetencji sukcesorskich.

Wykorzystanie pięciostopniowej skali ocen w kwestionariuszu pozwoliło określić, które z kompetencji są oceniane jako najbardziej, a które najmniej przydatne w procesie sukcesji. Wyniki obróbki statystycznej przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Statystyka wyników dla oceny przydatności kompetencji sukcesorskich w procesie sukcesyjnym

	min	max	med.	średnia	średnia ważona	Procent odp. Max	Procent odp. Min
Wykształcenie kierunkowe	3	5	4	4	4,0	0,28	0,28
Etyka	2	5	4	4,28	4,3	0,48	0,08
Pracowitość	3	5	5	4,64	4,6	0,68	0,04
Praktyka w zawodzie	3	5	5	4,44	4,4	0,52	0,08
Doświadczenie	3	5	4	4,32	4,3	0,44	0,01
Kreatywność	2	5	4	4,16	4,2	0,44	0,04
Komunikatywność	2	5	4	4,16	4,0	0,48	0,08
Umiejętności organizatorskie	2	5	4	4,12	4,1	0,44	0,04
Inteligencja	2	5	4	3,92	4,0	0,16	0,04
Znajomość rynku	2	5	4	4,12	4,1	0,40	0,04
Innowacyjność	2	5	4	3,56	3,6	0,16	0,16
Dokładność	2	5	5	4,2	4,2	0,56	0,12
Przedsiębiorczość	2	5	4	4,24	4,2	0,48	0,04
Samodzielność	2	5	4	3,96	4,0	0,32	0,08
Zaangażowanie	2	5	5	4,24	4,2	0,52	0,04
Odporność na stres	2	5	3	3,64	3,6	0,24	0,08
Stanowczość	2	5	4	3,76	3,8	0,24	0,08
Ambicje	2	5	4	3,64	3,5	0,16	0,04
Motywacja	2	5	4	3,84	3,8	0,24	0,04
Odwaga	1	5	5	4,28	4,3	0,64	0,04

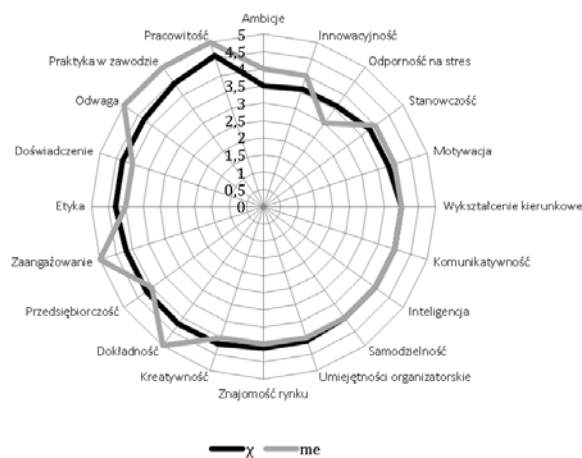
Źródło: Więcek–Janka, Lewandowska (2016) (w recenzji).

Pozyskane dane przedstawione w tabeli 4 wskazują na kompetencje, które zostały szczególnie wysoko ocenione. Do kompetencji, które uzyskały najwyższe wskazania (5 – oceniam bardzo wysoko i realizuję w praktyce), odznaczając się przy tym bardzo wysoką liczebnością (procent najwyższych ocen), należą trzy następujące: pracowitość, praktyka w zawodzie i zaangażowanie. Najwyższą średnią ocen (arytmetyczną i ważoną) uzyskała kompetencja: pracowitość. Najliczniejsze oceny minimalne osiągnęły kompetencje: wykształcenie kierunkowe i innowacyjność. Badani sukcesorzy w 71% posiadali wyższe wykształcenie, ale zaledwie 14% z nich tematycznie związane z biznesem rodzinnym. Zastanawia fakt niskiej oceny innowacyjności jako kompetencji przydatnej w procesie sukcesji. Takie podejście sukcesorów może się wiązać z przejściową

sytuacją, jaką jest sukcesja, podczas której liczą się tradycyjne wzorce i wartości, często wypracowywane przez dziesięciolecia, zaś zachowania i dążenia innowacyjne mogłyby wprowadzić lęk o przyszłość firmy u nestorów. Polscy sukcesorzy firm rodzinnych za najbardziej przydatne w procesie sukcesji uznali kompetencje związane z adaptacją do otoczenia bliższego i dalszego przedsiębiorstwa. Taki wynik może mieć różne przyczyny. Pierwszą z nich jest brak dobrych praktyk związanych z procesem sukcesyjnym na gruncie polskim, a co za tym idzie brak wzorów postępowania w trudnej sytuacji zmiany. Takie braki wymuszają na sukcesorach poszukiwanie swoich własnych sposobów radzenia sobie, co zmusza ich do rozwoju kompetencji adaptacyjnych. Jak wynika z wywiadów grupowych pogłębionych, sukcesorzy opowiadając o własnych doświadczeniach sukcesyjnych, wskazywali na konieczność posiadania doświadczenia w branży, wiedzy i praktyki związanej z działalnością przedsiębiorstwa. Badani podkreślali ponadto, że pewne kompetencje, takie jak inteligencja lub ambicja, mogą taki proces wydłużyć lub utrudnić. Jest to związane z innym często różnym od oczekiwań rodziców wyborem ścieżki rozwoju i kariery sukcesora, który realizując swoje ambicje, wybiera rozwój poza biznesem rodzinnym. Druga potencjalna przyczyna może być związana z szybkim rozwojem innowacji technicznych, technologicznych i organizacyjnych. W związku z takim przyspieszeniem rozwoju otoczenia firmy rodzinnej, często kompetencje osobowościowe, te wrodzone i te nabyte, nie zabezpieczają kompetencji sukcesora, który jest zmuszony do zdobycia takich, które zrównoważą powstałą lukę.

Pozyskane dane pozwoliły zrealizować drugi cel opracowania, jakim było opracowanie modelu kompetencji sukcesorskich przydatnych w procesie sukcesji firm rodzinnych. Wzięto w nim pod uwagę wszystkie zidentyfikowane w procesie badawczym kompetencje i przedstawiono je w formie wykresu radarowego. Profil uwzględnia wyniki w dwóch postaciach: średnich ważonych uzyskanych dla każdej kompetencji oraz medianę dla każdej badanej kompetencji.

Rysunek 1. Profil kompetencji sukcesorskich



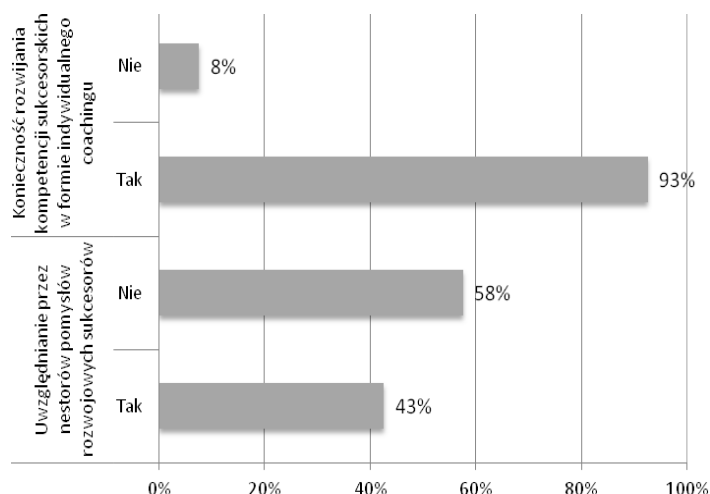
Źródło: Opracowanie własne.

Analizując profil kompetencji sukcesorskich przydatnych w procesie sukcesji, zwraca uwagę ich kolejność. Za najbardziej przydatną kompetencję uznano pracowitość, która interpretowana jako wytrwałość i determinacja w realizacji podjętych zadań, jest szczególnie potrzebna podczas sukcesji. Zarówno średnia, jak i mediana były dla tej kompetencji najwyższe. Bez tej kompetencji sukcesorzy poddani presji swoich rodziców z jednej strony, a pracowników z drugiej mogliby nie podołać okresowi napięć i częstych konfliktów. Sukcesorzy podkreślali, że bez tak pojętej pracowitości trudno byłoby przetrwać kryzysy i konflikty, jakie pojawiają się w procesie sukcesji. I tak, drugą najwyższą ocenioną kompetencją była praktyka w zawodzie, wskazująca na konieczność zaangażowania potencjalnych sukcesorów w zagadnienia praktyczne związane z wykonywanym później zawodem. Doświadczenie w branży jest związane poprzez kształtowanie umiejętności zawodowych z praktyką zawodową, co wskazuje na wagę wychowania dzieci w kulturze biznesowej. Sukcesorzy dodatkowo ocenili wysoko przydatność zachowań etycznych w procesie sukcesji, co może być związane ze świadomością konieczności prowadzenia procesu sukcesyjnego w transparentny sposób i nastawieniem na znalezienie rozwiązania, które zabezpieczy interesy zaangażowanych w sukcesję stron. Istotną różnicę w ocenach można dostrzec w przypadku zaangażowania i dokładności. Kompetencje te uzyskały w badaniach wysoką medianę w porównaniu do średniej ważonej. Jedna i druga kompetencja jest kształtowana w procesie socjalizacji. Zgodnie z badaniami [Barnes 1988; Dumas 1990; Lansberg 1988], kolejne kompetencje ocenione jako potrzebne w procesie sukcesji to odwaga i kreatywność (obie te kompetencje są wskazywane w przywoływanych badaniach jako szczególnie istotne). Pozostałe badane kompetencje osiągnęły wyniki na poziomie średnim. Jedną z możliwych przyczyn wyższego wykorzystania kompetencji adaptacyjnych przez polskich sukcesorów w stosunku do ich zachodnich odpowiedników jest konieczność dostosowania się do nowej, na skalę kraju, sytuacji zmiany pokoleniowej. Poszukiwanie swojej własnej drogi przejścia przez ten proces zmusza sukcesorów do pozyskiwania wiedzy i doświadczeń na własną rękę, często metodą prób i błędów, zwłaszcza że nestorzy również mają problem z określeniem modelu i formy przekazania firmy rodzinnej następcom.

W badaniach poruszono dodatkowo dwa problemy sukcesorów, których zadaniem było samookreślenie w procesie sukcesyjnym dotyczące samorozwoju. Badani ocenili na skali dychotomicznej dwa aspekty: 1) Konieczność rozwijania kompetencji sukcesorskich w formie indywidualnego coachingu; 2) Uwzględnianie przez nestorów pomysłów rozwojowych swoich dzieci.

Znaczna większość (58%) z badanych stwierdziła, że proponowane przez nich rozwiązania nie znajdują uznania u nestorów firmy. Brak możliwości sprawdzenia swoich kompetencji w praktyce powoduje zaniżenie samooceny i zgłaszanie potrzeby poprawy stanu rzeczy na drodze coachingu. Taką deklarację złożyło 93% badanych sukcesorów. Rozwój kompetencji sukcesorskich związanych ze zdolnościami adaptacyjnymi jest ściśle związany ze świadomością przydatności propozycji generowanych przez sukcesorów.

Rysunek 2. Rozkład deklaracji badanych (n=106)



Źródło: Opracowanie własne.

Im mniejsze zaufanie nestorów i rodziny, tym większy nacisk kładziony na kompetencje adaptacyjne, i tym częstsza deklaracja konieczności rozwoju poprzez coaching.

Podsumowanie

Przygotowanie sukcesorów do przejścia firmy wymaga od właścicieli przedsiębiorstw lub działów HR zabezpieczenia potrzeb rozwojowych sukcesorów, poprzez dostosowanie planu rozwoju do jego indywidualnych potrzeb. Indywidualny program rozwoju oznacza proces, podczas którego jednostka wytycza sobie cele i zadania, zawierając je w swojej „ścieżce kariery”. Wytyczanie „ścieżek kariery” dla sukcesora może przebiegać dwiema drogami:

- Strategiczną, polegającą na angażowaniu potencjalnych sukcesorów w prace na rzecz firmy. Obserwacja i pomoc w zdobywaniu celów rozwojowych i kształtowaniu kierunku awansu w strukturach przedsiębiorstwa w procesie wychowawczym.
- Operacyjną, polegającą na przekazaniu firmy sukcesorom bez wcześniejszego planu strategicznego. W stosunkowo krótkim czasie następuje przekazanie przedsiębiorstwa, a sukcesor sam kształtuje swoją pozycję w firmie.

Przedsiębiorstwa rodzinne w swojej wizji i misji zwykle deklarują chęć utrzymania firmy w rękach rodziny. Zrealizowanie postulatu wielopokoleniowości i organizowanie optymalnego rozwoju, a także utrzymanie wysokiej sprawności firmy jest uzależnione od zabezpieczenia odpowiednich warunków do indywidualnego rozwoju sukcesorów zgodnego z rozwojem firmy. Pozwalają na to po pierwsze – szkolenia, obejmujące: rozszerzenie już posiadanych kwalifikacji, wiedzy, ugruntowanie już posiadanej wiedzy,

zdobywanie nowych umiejętności (przyuczanie, przekwalifikowanie). Po drugie – rozwój i doskonalenie, obejmujące: kreowanie inicjatywy, innowacyjności, przedsiębiorczości, nabywanie nowych wartości, kultury, identyfikacji z firmą, poszerzenie horyzontów intelektualnych.

Przedsiębiorstwa rodzinne, które w swej długofalowej strategii przewidują procesy sukcesyjne, powinny zwrócić uwagę na profile kompetencyjne sukcesorów i przygotowanie pracowników podejmujących zadania związane z procesem sukcesyjnym. Pogodzenie interesów i wartości biznesowych z interesami i wartościami rodziny może wykraczać poza kompetencje pracowników komórek HR. Wydaje się zatem zasadne włączenie działań z tego zakresu do podstawowych celów strategii firmy rodzinnej. Inaczej bowiem rozłożą się zadania taktyczne (zarówno w przedsiębiorstwie, jak i rodzinie), jeżeli celem nadrzędnym będzie wychowanie i wykształcenie spełniających się zawodowo w rodzinnej firmie dzieci i wnuków, a inaczej jeżeli sukcesja będzie celem operacyjnym, do którego potencjalni sukcesorzy będą przymuszani.

Postawione w opracowaniu cele zostały zrealizowane poprzez badania identyfikujące i szeregujące kompetencje sukcesorskie przydatne w procesie sukcesji w firmach rodzinnych. Główną wartością przeprowadzonych badań jest wniosek o najwyższej przydatności kompetencji adaptacyjnych w polskich procesach sukcesyjnych, co pozwala na przygotowanie programu szkoleń i doradztwa w tym zakresie, adresowanych do sukcesorów firm rodzinnych.

Bibliografia:

Barnes L. B. (1988), *Incongruent hierarchies: Daughters and Younger Sons as Company CEOs*, „Family Business Review”, March 1988, nr 1.

Baù, M., Hellerstedt, K., Nordqvist, M., Wennberg, K. (2013), *Succession in family firms* [in:] Sorenson, R.L., Yu, A., Brigham, K.H., Lumpkin, G.T. (Eds.), *The Landscape of Family Business*, Edgar Elgar, Cheltenham, UK.

Buchen I.H. (2011), *Partnerski HR. Nowe formy efektywnej rekrutacji, pracy i szkolenia dzisiejszej kadry pracowniczej*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.

Carney M. (2005), *Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms*. *Entrep.*, „TheoryPract.”, nr 29.

Chaimahawong V., Sakulsriprasert A. (2013), *Family Business Succession and Post Succession Performance: Evidence from Thai SMEs*, „International Journal of Business and Management”, t 8, nr 2.

Dumas C.A. (1990), *Preparing the New CEO: Managing the Father – Daughter Succession Process in Family Businesses*, „Family Business Review”, June, nr 3.

Freedman E. (2012), *Building the talent pipeline for future leaders' Financial Executive*, November, 2012.

Fretschner M., Weber S. (2013), *Measuring and Understanding the Effect of Entrepreneurial Awareness Education*, „Journal of Small Business Management”, t. 51, nr. 3.

- Furmanek W. (1997), *Kompetencje – próba określenia pojęcia*, „Edukacja Ogólnotechniczna”, nr 7.
- Giamarco, J. (2012), *The three levels of family business succession planning*, „Journal of Financial Service Professionals”, March.
- Gołaczewska-Kaczan U. (2012), *Pozytywne konsekwencje rodzinnego charakteru firm w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIII, z. 7.
- Grześ A. (2012), *Specyfika pozyskiwania zasobów ludzkich w firmach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIII, z. 7.
- Harrison T.L, Frakes M.H. (2007), *Genotyp przedsiębiorcy, czyli DNA sukcesu*, Wydawnictwo ONE Press, Warszawa.
- Jaskiewicz P., Combs J.G., Rau S.B. (2014), *Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship*, „Journal of Business Venturing, JBV–05715.
- Kets de Vries M.F.R. (1993), *The dynamics of family controlled firms: The good news and the bad news*, „Organizational Dynamics”, nr 21.
- Langevang T., Namatovu R. Dawa S. (2012), *Beyond necessity and opportunity entrepreneurship: motivations and aspirations of young entrepreneurs in Uganda*, „International Development Planning Review”, nr 34 (4).
- Lank A.G. (1991), *A Conversation with Stephan Schmidheiny*, „Family Business Review”, June 1991, nr 4
- Lansberg I. (1988), *The Succession Conspiracy*, „Family Business Review”, v.1.
- Marciniak J. (2005), *Audyty funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Miller D., Le Breton–Miller I. (2005), *Managing for the Long Run*, Harvard Business School Press, Boston.
- Morris Mh., Webb J.W., Fu J., Singhal S. (2013), *A Competency – Based Perspective on Entrepreneurship, Education: Conceptual and Empirical Insights*, „Journal of Small Business Management”, nr 51(3).
- Niemczewska A. (2012), *Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych. Problematyka selekcji i rekrutacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIII, z. 7.
- Nogalski B., Białas T., Czapiewski M. (1993), *Zarządzanie w różnych formach własności*, Wydawnictwo UG, Gdańsk.
- Otoo K.N., Osei–Boateng C., and Asafu–Adjaye, P. (2009), *The labor market in Ghana’ Accra*, LaborResearch and Policy Institute, Ghana.
- PARP (2009), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*.

- Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne, istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Safin K. (2010), *Pojęcie przedsiębiorstwo rodzinne – teoretyczne dylematy i praktyczne konsekwencje, Problemy zarządzania*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania UW, Warszawa, t. 8 z. 4.
- Sharma P. (2002), *Stake holder Mapping Technique: Toward the Development of a Family Firm Typology*, Paper presented at the 62nd meeting of the Academy of Management, Denver.
- Sharma P. Rao A.S. (2000), *Successor Attributes in Indian and Canadian Family Firms: A Comparative Study*, „Family Business Review”, nr 13.
- Sirmon D.G., Hitt M.A. (2003), *Managing resources: linking unique resources, management, and wealth creation in family firms*, „Entrepreneur Theory and Practice”, nr 27.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne*, Poltext, Warszawa.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2010), *Specyfika polskich małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych*, „Problemy Zarządzania”, t. 8, z. 4.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2011), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.
- Swagger G. (1991), *Assessing the Successor Generation in Family Businesses*, „Family Business Review”, December, nr 4.
- Volery T., Muller S., Oser F., Naepflin C., Del Rey N. (2013), *The Impact of Entrepreneurship Education on Human Capital at Upper–Secondary Level*, „Journal of Small Business Management”, t. 51, nr. 3.
- Więcek–Janka E. (2013), *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Więcek–Janka E., Lewandowska A. (2016), *Successors Competence’ Cluster Model in Family Businesses* (in review).

Katarzyna Nowak | katarzyna.a.nowak@student.put.poznan.pl
Politechnika Poznańska

Aleksandra Dewicka | aleksandra.dewicka@put.poznan.pl
Politechnika Poznańska

Funkcjonowanie przedsiębiorstw rolno-ogrodniczych jako firm rodzinnych – specyfika sukcesji

Functioning Agricultural Holding as a Family Business. Specifics of Succession

Abstract: The purpose of this article is to present the nature of agricultural holding as a family business. Authors shows advantages and disadvantages of working in a family. The analysis of research results illustrated changes and tradition of management in agricultural sector. Succession is also mentioned in this work.

Key-words: family, business, agricultural holding, research, successor.

Wprowadzenie

Problematyka przedsiębiorstw rodzinnych podejmowana jest od stosunkowo niedawna. Czynniki wpływu rodziny na firmę przez wiele dziesięcioleci był pomijany w dyskusjach nie tylko naukowych ale i politycznych. „Rodzina” nie była traktowana jako istotny aspekt wpływający na samo prowadzenie czy też funkcjonowanie biznesu.

W światowej literaturze definicja firmy rodzinnej ulega ciągłym przemianom, które wiążą się ze zmianami ekonomicznymi i społecznymi w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej. Analizując dostępne pozycje literaturowe najczęściej spotykaną charakterystyką firm rodzinnych jest podejście amerykańskie, które charakteryzuje firmę rodzinną jako przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości lub większej części znajduje się w posiadaniu rodziny, przynajmniej jeden członek rodziny

sprawuje funkcję kierowniczą oraz istnieje zamiar utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny [Jeżak, Popczyk, Winnicka–Popczyk 2004, ss. 10–14].

Opierając się na rozważaniach jednego z badaczy firm rodzinnych należy uznać, iż firmy rodzinne na świecie funkcjonują według tej samej logiki i są w zasadzie podobne pod względem swych elementów składowych, zachodzących w nich procesów oraz istniejących barier i problemów, jak również możliwych sposobów ich rozwiązania. Istotą jest sprzężenie dwóch składowych elementów – rodziny i firmy – które wyznaczają sposób funkcjonowania, cele, kultywowane wartości i politykę finansową [Jeżak, Popczyk, Winnicka–Popczyk 2004, ss. 18–23]. Przykładem takiej specyfikacji są gospodarstwa rolno–ogrodnicze przekazywane z „ojca na syna”.

Gospodarstwa rolno–ogrodnicze jako przedsiębiorstwa rodzinne

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw to największy a zarazem bardzo dynamicznie rozwijający się sektor gospodarki wolnorynkowej. Gospodarstwa rolno – ogrodnicze zaliczamy do wcześniej wspomnianego sektora. Ponadto małe i średnie firmy są środowiskiem dominującym w którym powstają i w którym funkcjonują firmy rodzinne. Jest to stan naturalny wynikający z dwóch powodów: ponad 99% ogółu podmiotów gospodarczych to małe i średnie przedsiębiorstwa, a początek działalności większości biznesów związany jest z reguły z niewielkim rozmiarem organizacji. Wiele z tych firm z powodu ograniczonej zasobów lub strategicznego wyboru nie rozwija się w duże podmioty gospodarcze. Powodem takiego zjawiska w gospodarstwach rolno – ogrodniczych jest często zbyt duże przywiązanie do tradycji, brak zaufania do innowacji, rodzinność czy też ograniczona wielkość podmiotu i jego zasobów. Przedstawione elementy również mają wpływ na sposób zarządzania w omawianych przedsiębiorstwach. W literaturze wyróżnione zostały cechy przedsiębiorstwa rodzinnego, które również są tożsame z przedsiębiorstwami rolno – ogrodniczymi, a są to:

- stanowią bazę i centrum życia rodzinnego,
- determinują losy członków rodziny,
- stanowią dla rodziny coś więcej niż tylko narzędzie władzy i zdobywania pieniędzy,
- stanowi przedmiot kultu jego następców, wyrażający się w przywiązaniu do tradycji i czerpaniu wzorów z przeszłości,
- powodują dążenie do utrzymania firmy w rękach rodziny (często niezależnie od metod i kosztów, jakie ze sobą pociąga),
- stanowią dzieło życia założyciela [Nogalski, Białas, Czapiewski 1993, ss.15–25].

Przedsiębiorstwa rolno ogrodnicze charakteryzuje przywiązanie do tradycji, które poniekąd determinuje system wartości, który stanowi zbiór reguł i zasad dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa, jak i pożądaną postawę etycznej oraz moralnej członków rodziny zaangażowanych w przedsięwzięcie. Składać się mogą na niego następujące zasady:

- utrzymanie rodzinnego charakteru firmy,
- przywiązanie członków do firmy, ich lojalność i pracowitość,
- kultywowanie tradycji rodzinnych,
- wiara w siebie i upór w dążeniu do wytyczonego celu,

- wierność obranej branży, gałęzi i programom produkcji [Jeżak, Popczyk, Winnicka–Popczyk 2004, ss. 25–34].

Gospodarstwa rolno – ogrodnicze to często przedsiębiorstwa przekazywane z „ojca na syna” przez pokolenia ale również i działalność, w której kluczowe rolne pracownice powierzane są w ręce innych członków rodziny. Przedsiębiorczość rodzinna to obszar styku relacji i celów rodzinnych z relacjami i celami charakterystycznymi dla przedsiębiorstwa, które rzadko bywa łatwe aczkolwiek niesie za sobą wiele zalet.

Zdaniem Szczygielskiego M., gospodarstwo rolne, jest specyficzną formą prowadzenia rolniczej działalności gospodarczej ściśle powiązanej z prowadzeniem gospodarstwa domowego. Tak rozumiane gospodarstwo nie jest przedsiębiorstwem rolnym, zatrudniającym właściciela i pracowników do prowadzenia działalności rolniczej raczej na większą skalę (obszarową bądź ekonomiczną). Najczęściej jest to raczej małe lub średnie gospodarstwo rolne, w którym pracują członkowie rodziny rolniczej będącej jego właścicielami [<http://www.edufin.pl/index.php/component/k2/item/25-finance-w-gospodarstwie-wiejskim-cz-i>, dostęp 09.02.16].

Zatrudnianie członków rodziny wiąże się przede wszystkim z większym zaufaniem do tych osób. Więzy krwi, dzielenie wspólnych wartości, wychowanie, współodpowiedzialność za nazwisko i markę firmy powodują, że założyciele firm mają pewność, że powierzając swoje interesy rodzinie nie zostaną oszukani. Struktura firm rodzinnych jest mocno przewidywalna. Kluczowe stanowiska jak i podejmowanie ważniejszych decyzji przekazywane jest krewnym. W opinii przedsiębiorców pracownicy z rodziny są również zobligowani do efektywniejszej pracy, a także bardziej niż pracownicy spoza rodziny skłonni do poświęceń na rzecz firmy (np. nieodpłatnej pracy w nadgodzinach). Charakterystyczny dla danych grup społecznych „kod” porozumiewania się obowiązuje również i w rodzinie, co na szybsze procesy komunikacji czy też podejmowanie decyzji w firmie. Bliskie relacje rodzinne pozwalają członkom rodziny w łatwiejszy sposób wyrażać swoje opinie, w szczególności te mniej pozytywne. Na charakterystyczną, rodzinną kulturę organizacji składa się przede wszystkim pozytywna atmosfera pracy. Właściciele często przenoszą domową, familijną atmosferę na grunt biznesowy. Z rozmów z pracownikami firm rodzinnych nie należących do rodziny, można wnioskować, że podejście do pracownika spoza rodziny w firmie rodzinnej jest bardziej spersonalizowane niż w firmie nierodzinnej. Nierzadko właścicielom znane jest życie prywatne swoich pracowników. Firmy rodzinne wykazują też większą elastyczność w stosunku do potrzeb swoich klientów. Dzięki nienormowanemu czasowi pracy mogą one łatwiej dostosować godziny pracy do potrzeb rynku, zwłaszcza w sektorze rolniczym, gdzie bardzo często jest to sytuacja nieunikniona związana np. z cyklem wzrostu i owocowania roślin. Ponadto właściciele najczęściej zarządzają swoimi firmami osobiście lub za pomocą członków rodziny, co wiąże się z doskonałą znajomością oferowanych produktów, procesów zachodzących w firmie czy też trudności pojawiających się w przedsiębiorstwach.

Właściciele firm rodzinnych są zorientowani na sukces, ale i obarczeni dodatkową presją. Do trosk założyciela biznesu mającego bardzo szerokie uprawnienia decyzyjne jest rozwój przedsiębiorstwa ale i zapewnienie dostatku rodzinie oraz pracownikom, co jest tożsame z sukcesem firmy. Istotne decyzje dotyczące funkcjonowania firmy podejmowane są w rodzinie, wpływ pracowników niebędących spokrewnionymi z właścicielem określa się jako znikomy.

Na przestrzeni lat wzrosły tendencje dzieci właścicieli gospodarstw rolno-ogrodniczych do edukacji w zakresie zarządzania bądź też studiów związanych z rolnictwem bądź pokrewnych.

Gospodarstwa rolno – ogrodnicze są sztandarowym przykładem firm rodzinnych, które są zarazem organizacjami wiekowymi, ponieważ przekazywane są z pokolenia na pokolenie. Dzisiejszy postęp technologiczny wymusza wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań do przedsiębiorstw a także wyboru następcy charyzmatycznego, który będzie potrafił utrzymać i rozwinąć dorobek rodzinny, nie zatracając tradycji, z których słynie działalność. Obecni przywódcy dobrze prosperujących gospodarstw rolno – ogrodniczych zostali poproszeni o dokonanie samooceny swoich wyborów dotyczących obecnego jak i przyszłego funkcjonowania firmy. W badaniu empirycznym udział wzięło 50 przywódców firm z terenu Wielkopolski.

Sukcesja w przedsiębiorstwie rolno–ogrodniczym

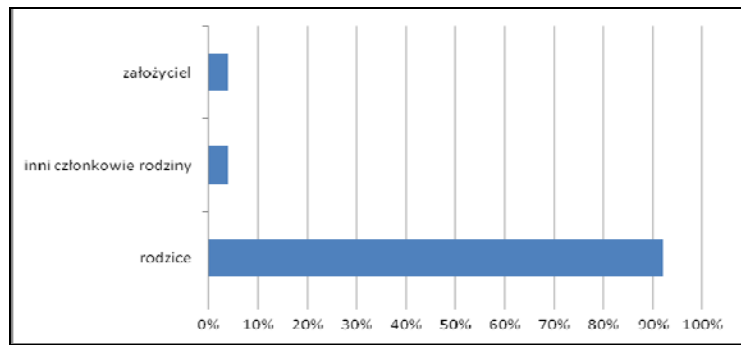
Przedsiębiorstwa rolno–ogrodnicze są to firmy, które od zarodków dziejów funkcjonowały w rodzinie i dzięki rodzinie. Dzieci właścicieli gruntów rolnych często jeszcze w bardzo młodym wieku pomagały w uprawach oraz uczestniczyły w istotnych zdarzeniach w „życiu firmy” jak i tożsamym życiu rodziny.

Przedsiębiorstwa rolno–ogrodnicze w sposób silny charakteryzuje proces społecznej odpowiedzialności biznesu, koncepcji, według której przedsiębiorstwa na etapie budowania strategii dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy [Sadłowska–Wrześcińska 2014, s. 610], którymi w tym wypadku będą sukcesorzy.

Przyszli sukcesorzy już od najmłodszych lat byli wdrażani w funkcjonowanie firmy jak i uczestniczyli w procesach wytwórczych czy też byli świadkami ewolucji organów przedsiębiorstwa. Często problemy pojawiały się w momencie przejścia firmy przez kolejne pokolenia. Niejednokrotnie związane są one z pierwszym właścicielem – założycielem o silnej osobowości bądź też osobą, która w znaczącym stopniu przyczyniła się do rozwoju firmy tj. rozbudowała przedsiębiorstwo, zakupiła grunty, podjęła się przebudowy infrastruktury itp. Przywódcy ci, charakteryzowali się sprawowaniem władzy autokratycznej, nie dzielącej się uprawnieniami zarządczymi. Jeszcze kilkanaście lat temu zwłaszcza na terenach wiejskich w Polsce nie stawiano na edukację przyszłych liderów przedsiębiorstw rolno – ogrodniczych, a o wyborze sukcesora decydowały często stereotypy wiążące się z przekazaniem przedsiębiorstwa najstarszemu synowi, aby dobra przeszły w ręce osoby o tym samym nazwisku oraz prawie dziedziczenia przez najstarsze dziecko. Perturbacje przy zmianie pokoleniowej są często zjawiskiem nieuniknionym. Młode pokolenie często nie posiada odpowiedniego przygotowania do kierowania firmą, brakuje mu wieloletniego doświadczenia, a wizja prowadzenia firmy jest odmienna od dotychczasowej. Wspomnienie ciężko pracujących rodziców, tworzących własną firmę, nie jest aspektem zachęcającym do podążania ich śladem.

Przeprowadzone badania dowiodły, iż w przypadku gospodarstw rolno–ogrodniczych 96% przedsiębiorstw zostały przekazane w spadku po członku rodziny, w tym 92% przekazana została przez rodziców sukcesorów. Jedyne 4% są przedsiębiorstwa założone przez osobę poddaną badaniu.

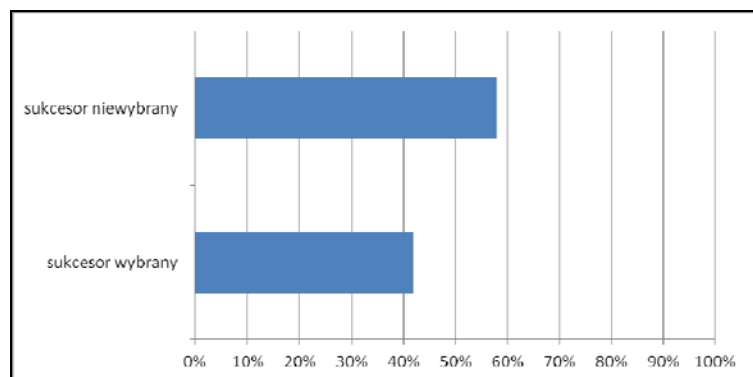
Rysunek 1. Dziedziczenie gospodarstwa rolno-ogrodniczego



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Kolejne pytanie dotyczyło wyboru sukcesora, który przejmie przedsiębiorstwo. Odpowiedzi wykazały, iż u części badanych natłok bieżących problemów oraz konieczności podejmowania codziennych decyzji związanych z funkcjonowaniem firmy, temat sukcesji stał się tematem pomijanym i stale odsuwającym w przyszłość. Właściciele przedsiębiorstw rodzinnych mogą przejawiać strach przed oddaniem władzy, co może być spowodowane tendencją do przeceniania własnych umiejętności (jednocześnie niedoceniającymi umiejętności następców) – „nikt nie robi tego lepiej niż ja”. Ponadto myśl o sukcesji w niektórych przypadkach może wiązać się z obawami utraty kontroli nad firmą oraz poczuciem odrzucenia czy też bezczynności – „nie jestem już potrzebny”.

Rysunek 2. Wybór sukcesora

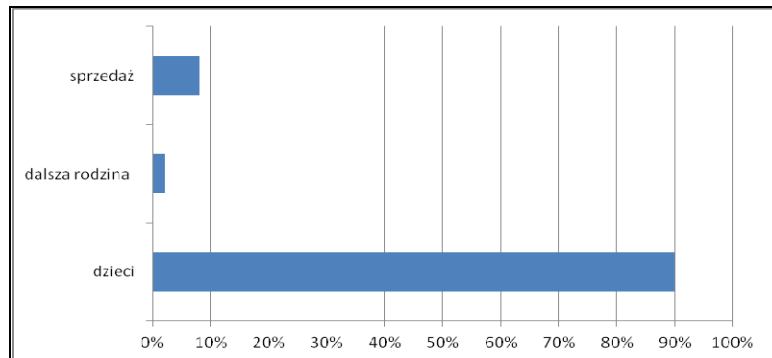


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Dzieci właścicieli, które w przyszłości mają przejąć firmę stają przed wyborem ścieżki życiowej, a zarazem poddawane są ciągłym presją. Seniorzy zarządzający przedsiębiorstwem rodzinnym wykazują się zróżnicowanym stopniem gotowości do przekazania im prerogatyw władzy i własności (akceptacji wizji kolejnego pokolenia). Juniorzy mają-

cy przejąć kontrolę mogą mieć inne plany życiowe, nie utożsamiać się z wizją firmy obecnego przywódcy czy też samym przedsiębiorstwem lub wykazać się brakiem kompetencji.

Rysunek 3. Plany przekazania przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Według ankietowanych 90 % chce przekazać prosperującą firmę swoim dzieciom, 2% chce przekazać biznes dalszym krewnym, a 8 % sprzedać.

Z wywiadów przeprowadzonych wśród ankietowanych właściciele za cel stawiają sobie przetrwanie oraz umocnienie firmy, a także zachowanie niezależności gospodarczą i finansowej. Niewątpliwie posiadanie firmy rodzinnej wiąże się z szeregiem zalet:

- właściciele rodzinni dają firmom silne przywództwo, a tym samym wiarygodność,
- rodzina ma bardzo silną motywację, aby zapewnić firmą rozwój,
- członkowie rodziny, wydając własne fundusze, zachowują się inaczej niż menedżerowie najemni,
- rodzinni członkowie rad nadzorczych dobrze wypełniają funkcje kontrolne w stosunku do zarządu,
- właściciel, który pełni rolę menedżera, łatwo nie ulega chwilowym modom,
- pracujący ze sobą członkowie rodziny troszczą się i dbają o siebie nawzajem, są bardziej sumienni i oddani swojej pracy

[<http://badania.parp.gov.pl/files/74/75/76/487/493/8248.pdf>, dostęp 13.01.2016].

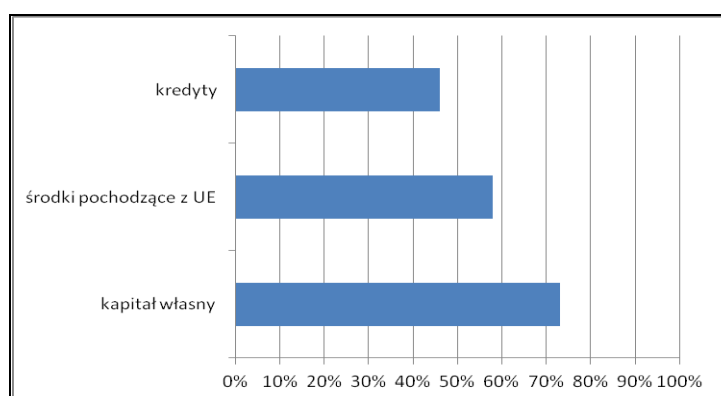
Każde rozwiązanie posiada też negatywne cechy. Firmy rodzinne znane są bowiem ze swoich konfliktów wewnętrznych, które odbijają się na funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Obecność rodziny w biznesie może oznaczać w szczególności:

- zbyt ścisłe zintegrowanie życia rodziny z życiem firmy i przenoszenie ewentualnych konfliktów rodzinnych na sferę biznesu,
- problemy z łączeniem ról zawodowych i rodzinnych przez zatrudnionych pracowników rodziny,
- nierówne traktowanie pracowników z rodziny i spoza rodziny,
- opór przed dopuszczeniem zewnętrznych menedżerów do zarządzania,
- negatywne konsekwencje niskiej formalizacji [4].

Źródła finansowania gospodarstw rolno–ogrodniczych

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw w skład których zaliczamy analizowane gospodarstwa rolno – ogrodnicze to podmioty gospodarcze prowadzące funkcje gospodarcze, wśród których większość stanowią osoby prowadzące działalność na własny rachunek, rodzinne firmy rzemieślnicze, spółki oraz konsorcja. Współczesne czasy wymagają od właścicieli przedsiębiorstw czy też osób sprawujących funkcje kierownicze w przedsiębiorstwach ciągłego rozwoju, poprawiania jakości swoich produktów oraz wydajności przedsiębiorstw a co za tym się wiąże szukania innowacyjnych rozwiązań, które do wcześniej wspomniane efekty pozwalają uzyskać. Jednakże całkowite roczne obroty tych firm nie przekraczają 2 do 50 mln euro, dlatego też finansowanie innowacji wymaga korzystania z wielu form i źródeł pozyskiwania funduszy. Poniżej zostały zaprezentowane wyniki badania przeprowadzonego wśród rolników i ogrodników odnośnie źródeł finansowania.

Rysunek 4. Źródła finansowania



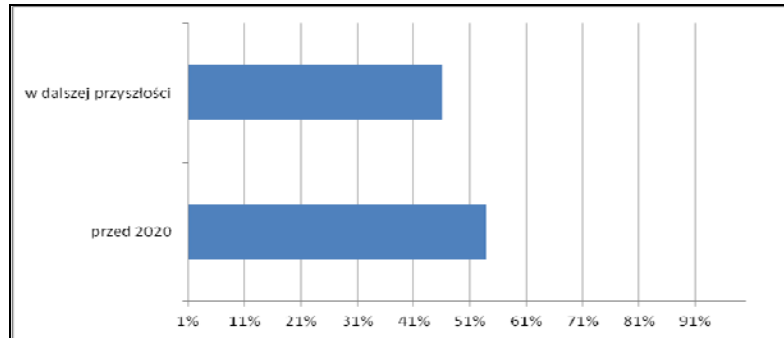
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Każdy sektor gospodarki cechuje się pewną specyfiką z punktu widzenia finansowania. Potrzeba finansowego wsparcia rolnictwa jako działu gospodarczego odnosi się do jego specyfiki, wynikającej przede wszystkim z możliwości akumulacyjnych. Specyfika ta związana jest z tym, iż:

- rolnictwo jako działalność o niskiej zdolności tworzenia kapitału posiada niewielkie możliwości wdrażania postępu finansowanego z własnych zasobów;
- długie cykle produkcyjne powodują z jednej strony konieczności wyprzedzającego zaangażowania kapitału, a z drugiej strony wydłuża okres oczekiwania na jego zwrot,
- wolny obieg kapitału jest związany z jego niską stopą zwrotu;
- wysoka kapitałochłonność przyczynia się do obciążenia kosztami stałymi; w wyniku tego wzrasta ryzyko działalności związane z wahaniami poziomu sprzedaży i cen oraz zwiększa się podatność na negatywne oddziaływania inflacji [Kulawik 2006, ss.119–127].

Środki pochodzące z UE to również pieniądze pochodzące z programu „Pomoc w rozpoczęciu działalności gospodarczej na rzecz młodych rolników” finansowanego z Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014 – 2020, o które może ubiegać się osoba spełniająca określone wymagania w tym aspekt podejmowania działalności gospodarczej w zakresie rolno –ogrodniczym. Poniższe wyniki obrazują prognozy przekazania przedsiębiorstwa sukcesorom.

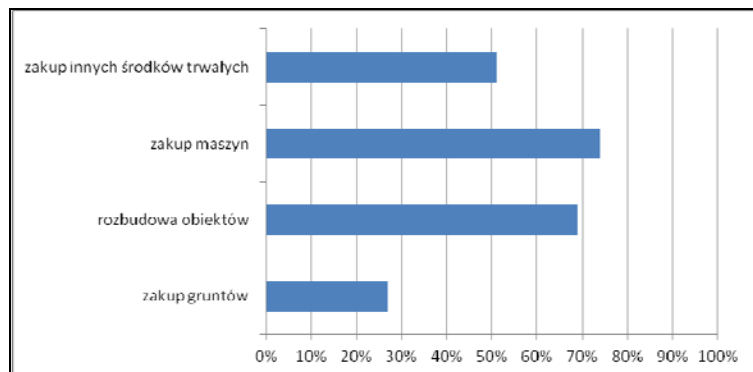
Rysunek 5. Przekazanie gospodarstwa rolno–ogrodniczego



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet.

Wywiad uzupełniający do ankiet wykazał, iż dla obecnych właścicieli czynnikiem, który mógłby pomóc bądź też przyspieszyć decyzję o przekazaniu przedsiębiorstwa, gdyby sukcesor mógł liczyć na pomoc finansową ze strony państwa lub funduszy UE. Właściciele seniorzy deklarują swoją pomoc w prowadzeniu biznesu po przekazaniu firmy.

Rysunek 6. Działalność inwestycyjna



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Rozwój rolnictwa, jak każdej sfery gospodarki, wymaga prowadzenia działalności inwestycyjnej. Decyzje inwestycyjne należą do grupy decyzji o charakterze strategicz-

nym i są jednymi z najbardziej ryzykownych, jakie muszą podejmować rolnicy. Wywołują one dalekosiężne skutki określające sytuację gospodarstwa rolniczego w przyszłości. Działalność inwestycyjna obejmuje w rolnictwie pomnażanie i odtwarzanie majątku trwałego, produkcyjnego i nieprodukcyjnego. Polega ona na wytwarzaniu, budowie, rozbudowie lub modernizacji obiektów, jak również na zakupie maszyn oraz innych przedmiotów i urządzeń długotrwałego użytkowania, stanowiących środki trwałe.

Podsumowanie

Przykład gospodarstw rolno–ogrodniczych jako przedsiębiorstw rodzinnych ilustruje pokoleniowość wraz z zaangażowaniem dużej ilości krewnych do prowadzenia biznesu. Wartości i tradycje są podstawą do zarządzania firmą w sposób rentowny oraz ciągłego jej rozwijania. Bowiem skuteczne zarządzanie firmą rodzinną jest determinowane przez konieczność uwzględniania cyklu życia członków rodziny i firmy, przy czym organizacje rodzinne należy uznać za wartościowy element sektora przedsiębiorczości, którego rozwój powinien być wspierany. Złotym środkiem zdaje się być zachowanie równowagi pomiędzy zaangażowaniem rodziny, wartościami wyznawanymi przez członków a realizacją celów.

Badania prezentują, iż przedsiębiorcy świadomi konieczności rozwoju innowacyjnego przedsiębiorstw i chętnie korzystają z dostępnych źródeł finansowania. Dodatkowe fundusze są również aspektem szybszego przekazania przedsiębiorstwa kolejnemu pokoleniu. Ponad 90% ankietowanych pragnie, aby biznes przeszedł w ręce dziecka.

Główny wpływ na przyszłość firm rodzinnych ma sposób zarządzania. Wśród najbardziej oczywistych motywów zakładania biznesu rodzinnego jest motyw finansowy – konieczność zapewnienia bytu materialnego sobie i najbliższym dzięki zyskom z prowadzonej działalności. Racjonalny rozwój firm rodzinnych jest związany z zapewnieniem możliwości rozwoju przyszłym pokoleniom.

Przedsiębiorstwa rodzinne są poddane szczególnym napięciom związanym z łączeniem interesów przedsiębiorstwa z interesami jednej rodziny. Obszar działań organizacyjnych powinien opierać się przede wszystkim na racjonalnych dążeniach do rozwoju i wzrostu zysku podmiotu, podczas gdy działania w rodzinie często dotyczą sfery emocjonalnej. Występowania właścicieli, zarządzających czy pracowników w podwójnej roli, może rodzić konflikty między interesami rodziny a interesami przedsiębiorstwa w każdej firmie rodzinnej.

Bibliografia:

Gorlach K., (2009), *W poszukiwaniu równowagi, Polskie rodzinne gospodarstwa rolne w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

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

Kaługa I., 2009, *Korzyści dla rolnictwa wynikające z gospodarowania na obszarach Natura 2000*, Wydawca Ministerstwo Środowiska, Warszawa.

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

Kulawik J. (2006), *Kredytowanie i opodatkowanie rolnictwa oraz ubezpieczenia rolnicze*, [w:] *Analiza produkcyjno-ekonomicznej sytuacji rolnictwa i gospodarki żywnościowej w 2005 roku*, IERiG, Warszawa.

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

Popłowski W., (2003), *Finansowa pomoc publiczna dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Stowarzyszenie Inicjatyw Menadżerskich, Instytut Biznesu w Kaliszu, Toruń.

Sadłowska-Wrzesińska J. (2014), *Bezpieczeństwo behawioralne (BBS), społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) i dialog społeczny – współczesne wyzwania bezpieczeństwa pracy*, [w:] Knosala R. (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.

Źródła internetowe:

<http://badania.parp.gov.pl/files/74/75/76/487/493/8248.pdf> dostęp 13.01.2016

<http://www.edufin.pl/index.php/component/k2/item/25-finanse-w-gospodarstwie-wiejskim-cz-i>, dostęp 09.02.16

Wiktoria Czernecka | wiktoria.czernecka@student.put.poznan.pl
Politechnika Poznańska

Izabela Mazur | izabela.mazur@student.put.poznan.pl
Politechnika Poznańska

Aleksandra Jasiak | aleksandra.jasiak@put.poznan.pl
Politechnika Poznańska

Przejmowanie firm rodzinnych przez sukcesorów – powody przejścia przedsiębiorstwa i umiejętności do tego potrzebne

Taking Over the Family Business Successors – the Reasons for Acquisition of Businesses and the Skills Needed for That

Abstract: Succession in family businesses is defined as a transfer of ownership and power to the next generations. It is very complicated and demanding process, which involves representatives of the founding generation and successors. This process should be based on long-term planning, which is gradually being implemented. The success of succession largely depends on successors' motivation and involvement. The article shows the reasons for acquisition of family business and arguments against it. It shows also the skills that successors should have to manage business effectively. Data are based on scientific publications of succession.

Key-words: family business, entrepreneurship, succession.

Wstęp

Sukcesja firm rodzinnych to przekazanie własności i władzy w przedsiębiorstwie kolejnym pokoleniom. Jest to proces niezwykle skomplikowany, wymagający wcześniejszego przygotowania po stronie przekazującego oraz sukcesora. Musi on opierać się

na wcześniej przygotowanym planie, który powinien być stopniowo wdrażany na długo przed nastąpieniem przekazania firmy. Duże znaczenie w efektywnym przebiegu sukcesji w firmie rodzinnej ma nastawienie, motywacja oraz chęć przyszłych sukcesorów do objęcia rządu w przedsiębiorstwie. Artykuł ukazuje stosunek kolejnych pokoleń posiadaczy firm rodzinnych do ich przejmowania poprzez sukcesję, a także powody, jakie motywują ich lub zniechęcają do kontynuowania działalności swoich poprzedników. Przedstawione zostaną czynniki decydujące o atrakcyjności przedsiębiorstw rodzinnych dla potencjalnych sukcesorów, a także czynniki determinujące o poszukiwaniu przez nich innej ścieżki kariery. Wskazane zostaną także umiejętności, jakie powinien posiadać przyszły następca właściciela przedsiębiorstwa.

Sukcesja w firmach rodzinnych

Istnieją cztery wyróżniki firm rodzinnych. Są to: sukcesja, zarządzanie przedsiębiorstwem, sprawowanie kontroli oraz posiadanie własności [Surdej, Wach 2010 s. 16]. Sukcesja ma na celu przekazanie przedsiębiorstwa następnym pokoleniom, aby zapewnić ciągłość działalności firmy oraz jej dalszy rozwój. Powinna być ona przeprowadzana w oparciu o wcześniej opracowany plan, którego częścią są określone kryteria pozwalające na ocenę skuteczności jej przeprowadzenia [Surdej, Wach 2010, s. 55]. Planowanie jest jednym z etapów wdrażania sukcesji w przedsiębiorstwie. Kolejnymi krokami tego procesu są: wyznaczenie ram czasowych przeprowadzania sukcesji, wdrożenie następcy do wykonywania przyszłych obowiązków oraz przekazanie pełni władzy nad przedsiębiorstwem sukcesorowi [Sułkowski, Mariański, 2009, s. 39]. Przedsiębiorca planujący przekazanie swojej firmy następcy powinien rozpocząć planowanie i przygotowania do tego procesu już na początku istnienia przedsiębiorstwa. Sukcesorzy powinni być świadomi czekających ich obowiązków oraz następstw związanych z przejęciem firmy, nawet jeśli założyciel jest nadal aktywny zawodowo, a przedsiębiorstwo nie zostało jeszcze prawnie przekazane [Aronoff i inni 2012, s. 65]. Brak zaplanowania przebiegu sukcesji jest często przyczyną upadku firmy po przejęciu jej przez sukcesora. Związane jest to głównie z nieodpowiednim przygotowaniem do powierzonych obowiązków. Często dochodzi przez to do utraty władzy w przedsiębiorstwie przez rodzinę [Sułkowski, Mariański, 2009, s. 38]. Przebieg przeprowadzania sukcesji w firmie rodzinnej jest silnie uzależniony od nastawienia do tego osoby przekazującej przedsiębiorstwo. Według P. Poutziourisa, przeprowadzającego badania na temat sukcesji w firmach rodzinnych, właściciele przedsiębiorstw niechętnie odnoszą się do sukcesji jako elementu strategii firmy. Związane jest to z zaangażowaniem emocjonalnym, towarzyszącym wyborowi następcy. Prawidłowe i efektywne planowanie oraz przebieg sukcesji w firmie rodzinnej zależy więc w dużej mierze od przekazującego władzę, jego osobowości oraz sposobu zarządzania przedsiębiorstwem. Jeśli osoba ta w czasie sprawowania władzy była skłonna delegować uprawnienia oraz darzyła współpracowników zaufaniem, można przypuszczać, że będzie łagodniej nastawiona do oddania firmy w ręce swoich następców [Badura, 2013]. Każdy z potencjalnych kandydatów na sukcesora, powinien rozwijać umiejętności przydatne w przyszłości do zarządzania rodzinnym przedsiębiorstwem. Cechy takie jak: oszczędność, poszanowanie dla prawa, umiejętność zarządzania, upór, pracowitość, odporność na stres, empatia powinny być przekazywane im już od dzieciństwa. Przejęcie rodzinnej firmy powinno być wyborem do-

browolnym, nienarzuconym następcy. Z drugiej strony jednak musi on mieć świadomość, że zostanie sukcesorem tylko wtedy, jeśli wykaże do tego predyspozycje. Należy unikać sytuacji, w których potomek będzie pewny, że przejmie przedsiębiorstwo, bez względu na poziom jego wiedzy oraz zaangażowania [Aronoff i inni 2012, s. 42].

Przejmowanie firm rodzinnych przez sukcesorów

W okresie od października 2013 r. do kwietnia 2014 r. w projekcie GUESSS (Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey) wspieranym przez EY Global Family Business Center of Excellence, zebrano dane z badań przeprowadzonych w 34 krajach, obejmujących odpowiedzi 34 113 studentów, będących potencjalnymi sukcesorami firm rodzinnych. Jedynie 3,5% studentów, których rodzice prowadzą firmy rodzinne chcą zostać sukcesorami zaraz po zakończeniu studiów. 4,9% deklaruje chęć przejęcia władzy w przedsiębiorstwie rodzinnym po upływie 5 lat od ukończeniu studiów. Wyniki badań wskazują, że większość studentów chce zdobyć zawodowe doświadczenie w innych firmach, zanim przejmą władzę w przedsiębiorstwie rodzinnym. Istnieje także wiele czynników, które determinują przejmowanie firm rodzinnych przez sukcesorów, związanych z rozwojem oraz kulturą państwa, w którym dana firma się znajduje. Duży wpływ na decyzję o zarządzaniu rodzinną firmą przez sukcesora ma zamożność kraju. W państwach słabo rozwijających się możliwości rozwoju zawodowego są znaczenie ograniczone, dlatego następcy posiadaczy firm rodzinnych z konieczności wybierają kontynuowanie dzieła swoich przodków. Wraz ze wzrostem zamożności państw, zauważa się zmniejszenie zainteresowania sukcesorów przejęciem przedsiębiorstw rodzinnych. Związane jest to z większymi możliwościami rozwoju w firmach bardziej renomowanych, niż firma rodzinna. Motywacją do sukcesji przedsiębiorstwa rodzinnego są w krajach wysokorozwiniętych status, reputacja oraz samorealizacja, które można wypracować podczas zarządzania rodzinną firmą. Kolejnym czynnikiem wpływającym na podjęcie przez sukcesorów decyzji o władaniu przedsiębiorstwem rodzinnym są podatki (od dziedziczenia lub darowizny). Ich wysokość zależy od państwa, w którym firma się znajduje. Wysokie podatki powodują, że zmniejsza się zainteresowanie sukcesją z obawy na duże koszty tego przedsięwzięcia. Przejmowanie firm rodzinnych zależy także w dużej mierze od kulturalnych czynników w danym kraju. W państwach, w których kultywowane są wartości, takie jak duma, respekt, poczucie wspólnoty w przedsiębiorstwie, firmy częściej są przekazywane następnym pokoleniom. Przejęcie władzy przez sukcesorów jest demonstracją lojalności oraz poszanowania dla rodziny. Sukcesja jest także czasem sposobem na zapewnienie sobie stabilności finansowej oraz pewnego zatrudnienia. Odziedziczenie dobrze prosperującej firmy rodzinnej jest „bezpiecznym wyborem”, pozwalającym uniknąć długotrwałego poszukiwania pracy przez sukcesora. Kolejnym powodem, dla którego potencjalni sukcesorzy decydują się na przejęcie firmy rodzinnej jest chęć wypracowania autorytetu, władzy oraz akceptacji, jakim cieszą się zarządzający danym przedsiębiorstwem. Uznanie społeczeństwa dla firmy, wypracowane podczas jej działalności, powoduje chęć sprawdzenia się w roli lidera przez przedstawicieli kolejnych pokoleń. Pragną oni szacunku oraz podziwu, jakim obdarzany jest właściciel danego przedsiębiorstwa.

Różnica płci w przejmowaniu przedsiębiorstw rodzinnych

Z badań EY/Kennesaw State University's Cox Family Enterprise Center wynika, że w większości przedsiębiorstw (70%) panuje przekonanie, że następnym zarządcą będzie kobieta¹. Rozważania GUESSS ukazują jednak, że w branży firm rodzinnych kobiety mają mniejszą chęć przejęcia rodzinnego przedsiębiorstwa, niż potencjalni sukcesorzy płci męskiej. W badaniach zauważono, że jest to spowodowane wieloma czynnikami. Jednym z nich jest tradycyjny pogląd na podział ról między kobietami i mężczyznami. Im wyższy w danym kraju jest stopień postrzegania mężczyzny jako odpowiedniejszego kandydata na sukcesora firmy, tym większą zauważa się różnicę płci. Bardzo często w firmie rodzinnej przyjmuje się, że zostanie ona przekazana najstarszemu męskiemu potomkowi właściciela – w myśl zasady primogenitury. Może to zmniejszać szanse oraz chęć kobiet do przejmowania rodzinnego przedsiębiorstwa. Na plany sukcesyjne kobiet wpływają także różnice między ich wizją na rozwinięcie kariery, a wizją mężczyzn. Z badań wynika, że mężczyźni wykazują większą pewność swoich umiejętności i możliwości, dlatego przejęcie rodzinnego przedsiębiorstwa jest przez nich odbierane w bardziej pozytywny sposób, niż przez kobiety. Często uważają one, że przejęcie firmy po swoich przodkach jest dla nich bardziej ryzykowne.

Płeć zarządzającego firmą, a intencje sukcesorów do przejęcia przedsiębiorstwa

W badaniach GUESSS porównano stanowisko studentów dotyczące płci kierownika firmy. Ich rodzinnymi przedsiębiorstwami zarządzali matka, ojciec lub oboje rodziców. Z przeprowadzonej analizy wynika, że w przypadku posiadania firmy przez oboje rodziców 14,46% kobiet oraz 17,24% mężczyzn będących potencjalnymi sukcesorami chciałoby po 5 latach od ukończenia studiów zająć się zarządzaniem w rodzinnym przedsiębiorstwie. Gdy firma jest we władaniu matki 6,08% kobiet i 6,29% mężczyzn ma w planach zostanie sukcesorem firmy rodzinnej 5 lat po studiach, w przypadku zarządzania przedsiębiorstwem przez ojca 9,70% kobiet oraz 14,74% mężczyzn chce przejąć rodzinną firmę. Nie udało się znaleźć powiązania między chęcią przejęcia firmy przez sukcesora, a taką samą płcią przodka dotychczas zarządzającego.

Inne czynniki wpływające na intencje sukcesyjne

Ważnym czynnikiem decydującym o chęci przejęcia firmy rodzinnej jest płeć, wiek oraz ilość rodzeństwa, jakie posiada potencjalny sukcesor. Badania wykazały, że intencje do ubiegania się o pozyskanie władzy w rodzinnym przedsiębiorstwie są najmniejsze przy trojgu rodzeństwa. Jedynak jest naturalnym kandydatem do sukcesji. W przypadku występowania starszego rodzeństwa, może dojść do „okupowania” przez nich stanowiska zarządcy firmy. Widoczne jest to zwłaszcza w krajach biedniejszych, gdzie występuje duża liczba rodzeństwa, składającego się z pretendentów do przejęcia firmy rodzinnej.

¹ *Staying power: how do family businesses create lasting success? A global survey of the world's largest family businesses*, EY/Kennesaw State University's Cox Family Enterprise Center, 2015.

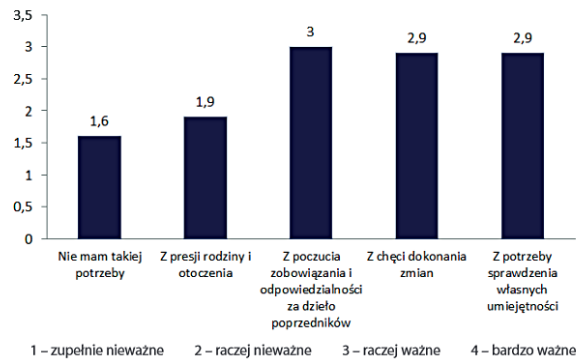
Wpływ na chęć zostania sukcesorem przedsiębiorstwa rodzinnego przez potomków ma także wielkość i renoma firmy. Studenci, będący potencjalnymi sukcesorami chcą przejmować firmy duże, odnoszące sukcesy na rynku. 5,2% potencjalnych sukcesorów chciałoby przejąć pięć lat po studiach firmę rodzinną, która ma 2 do 5 jednostek FTE w przeliczeniu na pełne etaty, a 16,3% ma zamiar przejąć przedsiębiorstwo posiadające powyżej 100 jednostek FTE w przeliczeniu na pełen etat. Studenci mieli także ocenić wydajność ich rodzinnych firm pod względem innowacyjności, wzrostu sprzedaży, wzrostu udziału w rynku, wzrostu profitów oraz kształtowania pracy, porównując je do osiągnięć konkurencji na przestrzeni ostatnich 3 lat. Okazało się, że potencjalni sukcesorzy przedsiębiorstw rodzinnych mają większe intencje do przejmowania firm z wysokimi osiągnięciami w ocenianych kategoriach, rosną one dodatkowo wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa. Jest to związane z tym, że duże firmy stwarzają możliwość do posiadania wymagającej i ekscytującej pracy, a także posiadania władzy i autorytetu wśród pracowników. Sukcesorzy dużych przedsiębiorstw muszą jednak posiadać odpowiednią motywację oraz kompetencje do zarządzania takim przedsięwzięciem [[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-family-business-coming-home-or-breaking-free/\\$FILE/ey-family-business-coming-home-or-breaking-free.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-family-business-coming-home-or-breaking-free/$FILE/ey-family-business-coming-home-or-breaking-free.pdf), 12.02.2016].

Intencje sukcesyjne w Polsce

Z powodu zmian politycznych i gospodarczych w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX w. w Polsce powstało wiele przedsiębiorstw. Blisko 60% tej grupy stanowią firmy rodzinne, w których władza z reguły ma być przekazana przedstawicielom następnego pokolenia. Większość przedsiębiorców zakładających działalność w tym okresie, musi w najbliższym czasie podjąć decyzję o rozpoczęciu postępowania sukcesyjnego lub proces ten został już w jego firmie zapoczątkowany. Alternatywą dla sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych są: sprzedaż udziałów przedsiębiorcom zewnętrznym oraz fuzja z firmą o podobnym profilu działalności. Fuzja oznacza stopniowe oddawanie władzy na rzecz zewnętrznych lub wewnętrznych podmiotów [red. Marjański A, Firmy Rodzinne, Pawlak A. 2014, ss. 55–68]. W Polsce jedynie 10% firm rodzinnych jest przejmowane i prowadzone przez sukcesorów. Wynika z tego, że 90 % firm zostaje przekazane innym podmiotom. Szacuje się, że za ok. 10 lat przedsiębiorstwa te przestaną istnieć lub znajdę się w rękach konkurencji [<http://www.firmyrodzinne.eu/strona/ciekawostki-i-statystyki>, 12.02.2016 r.].

Według badań przeprowadzonych w ramach projektu „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych” od 1 listopada 2012 r. do 9 lutego 2013 r. wynika, że potencjalni sukcesorzy w głównej mierze przejmują rodzinne firmy z powodu poczucia odpowiedzialności oraz zobowiązania wobec rodziców. Duża część sukcesorów pragnie jednak dokonać zmian w przedsiębiorstwie oraz rozwijać zapoczątkowane przez swoich przodków działania, a także sprawdzić swoje umiejętności. Wyniki badań przedstawiono na poniższym rysunku.

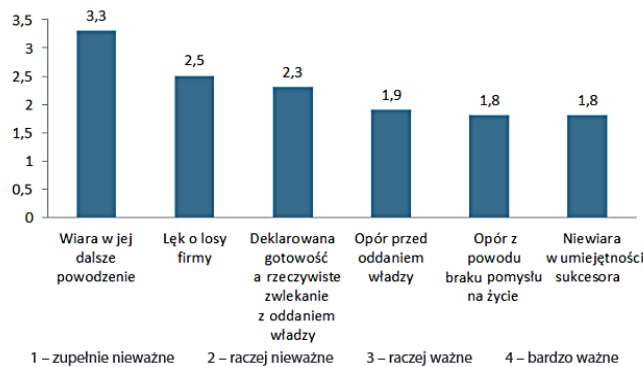
Rysunek 1. Motywacja sukcesorów firm rodzinnych w Polsce



Źródło: opracowanie na podstawie [3].

Przejęcie firmy rodzinnej przez następców jest zadaniem bardzo trudnym. Muszą oni udowodnić przekazującym im firmę, że posiadają odpowiednią wiedzę i kompetencje do zarządzania nią. Dużym problemem jest także nastawienie pracowników do zmiany właściciela przedsiębiorstwa. Często uważają oni sukcesora za kogoś, kto zdobył władzę dzięki koneksjom rodzinnym, a nie dzięki swoim osiągnięciom i predyspozycjom. Zauważa się także niezadowolenie pracowników zatrudnionych w firmie przez wiele lat – są oni zawiedzeni, że nie awansują na stanowisko prezesa. Z przeprowadzonych w ramach projektu badań wynika, że większość sukcesorów obejmujących rządy w przedsiębiorstwie wierzy w dalsze jej powodzenie. Procesowi sukcesji towarzyszą jednak także obawy związane z dalszą działalnością. Przede wszystkim dotyczą one lęku o dalsze funkcjonowanie firmy oraz zwlekanie dotychczasowego właściciela z oddaniem jej w ręce sukcesora. Nadzieje i obawy sukcesorów przedstawiono na poniższym rysunku.

Rysunek 2. Nadzieje i obawy sukcesorów



Źródło: opracowanie na podstawie [3].

Podobnie, jak wykazały badania GUESS, w Polsce także występuje dyskryminacja kobiet. Aż 40% właścicieli firm rodzinnym preferuje przekazanie władzy najstarszemu synowi, jedynie 17% byłoby skłonnych przekazać ją najstarszej córce. Wynika to głównie ze stereotypów, przypisujących mężczyznom większe opanowanie oraz lepsze radzenie sobie w sytuacjach trudnych, wymagających podjęcia twardych decyzji. Mężczyzna zapewnia także „ciągłość nazwiska”, co dla wielu posiadaczy firm rodzinnych jest bardzo istotne. Nestorzy postrzegają kobiety jako mało przedsiębiorcze oraz nieodporne na sytuacje stresowe, dlatego ich szanse na przejęcie władzy są mniejsze, niż męskich potomków. Nierzadko firmy rodzinne są przekazywane zięciom, którzy według nestorów są uważani za bardziej odpowiednich kandydatów z powodu płci. Aby zostać sukcesorem, kobiety muszą często wykazać, że mają do tego odpowiednią wiedzę oraz motywację. Wtedy ich szanse na zarządzanie rodzinnym przedsiębiorstwem mogą [http://kodywartosci.pl/kw_raport.pdf, 12.02.2016].

Edukacja przyszłych sukcesorów

Nestorzy często zastanawiają się, jaką wiedzę i umiejętności powinni mieć ich przyszli następcy. Większość z nich uważa, że aby zdobyć kompetencje potrzebne do prowadzenia firmy, muszą oni zdobyć wykształcenie związane z działalnością przedsiębiorstwa. W niektórych branżach, takich jak inżynieria, sukces w prowadzeniu rodzinnej firmy wymaga odpowiedniego przygotowania teoretycznego. W innych branżach umiejętności zdobyte w trakcie nauki są bezpośrednio związane ze zdobyciem taktycznych umiejętności, przydatnych podczas zarządzania firmą rodzinną. Należy jednak zaznaczyć, że większość wiedzy zdobytej w toku nauki nie jest ściśle powiązana z kompetencjami niezbędnymi do efektywnej pracy w przedsiębiorstwie rodzinnym. Uczelnie wyższe rzadko uczą kompleksowego spojrzenia na strategię prowadzenia firmy. Wymagana jest przy tym bowiem umiejętność zadawania odpowiednich pytań, a nie tylko udzielania prawidłowych odpowiedzi. W zarządzaniu przedsiębiorstwem ważne są: motywacja, zorientowanie na cel, umiejętność inspirowania, empatia oraz zmysł organizacji. Zdolność do instynktownego analizowania oraz realizowana obranej strategii także zwiększa szanse na prowadzenie firmy, która rozwija się oraz zapewnia właścicielowi sukces [Rivers 2011].

W latach 2013–2014 przeprowadzono badanie wśród studentów Politechniki Poznańskiej, którzy są potencjalnymi sukcesorami firm rodzinnych. Oceniano posiadanie przez nich kompetencji menedżerskich. W badaniu wzięło udział 110 studentów – 52 mężczyzn i 58 kobiet. Na podstawie analizy źródeł wtórnych, obejmujących programy kształcenia oraz krajowe ramy kwalifikacji, ustalono przy pomocy sześciu ekspertów 15 kompetencji menedżerskich oraz przypisano im 115 umiejętności. Zidentyfikowano kompetencje w zakresie: komunikacji w biznesie, ekonomicznym, logistycznym, przyswajania wiedzy, rachunkowo – finansowym, zastosowania przepisów prawnych, tworzenia korespondencji, informatycznym, zarządzania marketingiem, zarządzania ludźmi, psychosocjologicznym, organizatorskim, językowym, oceny działalności przedsiębiorstwa oraz zarządzania projektami. Przeprowadzono także wywiady z nestorami oraz wykorzystano ankietę audytoryjną. Badania wykazały, że kompetencje finansowe i rachunkowe oraz ekonomiczne najlepiej zostały opanowane przez studentów zarządzania przedsiębiorstwem, kompetencjami komunikacji oraz organizacji najlepiej dys-

ponowali studenci zarządzania zasobami ludzkimi. Najlepiej przyswoili oni także kompetencje związane z opracowaniem korespondencji oraz zarządzania projektami. Studenci specjalności zarządzanie zasobami ludzkimi oraz zarządzanie marketingiem, w porównaniu do studentów innych specjalności, wyróżniali się przyswojeniem umiejętności marketingowych, informatycznych oraz psychosocjologicznych. Badania ukazują, że studenci wszystkich specjalności posiadają odpowiednie kompetencje językowe, jednak rozmowa z nestorami wykazała, że według nich znajomość jednego języka obcego nie jest wystarczająca. Często wymaga się znajomości dwóch lub więcej języków obcych. Po przeanalizowaniu wyników opisywanych badań, można stwierdzić, że w czasie studiów przyszli sukcesorzy mogą nabyć umiejętności przydatne w późniejszym zarządzaniu firmą rodzinną. Wykształcenie zgodne z profilem działalności przedsiębiorstwa jest istotnym czynnikiem decydującym o przekazaniu firmy sukcesorom przez nestorów. Umiejętności teoretyczne nie są jednak wystarczające do samodzielnego zarządzania przedsiębiorstwem – muszą iść w parze z umiejętnościami praktycznymi, zdobywanymi w trakcie rozwoju doświadczenia zawodowego oraz życiowego. Zdobyte wykształcenie może wspomóc sukcesora w prowadzeniu firmy rodzinnej i zwiększyć szanse na jej dynamiczny rozwój [Więcek–Janka 2014, ss. 139–155].

Zakończenie

Sukcesja w firmach rodzinnych to proces niezwykle skomplikowany i wieloetapowy, a zarazem trudny w badaniu i określaniu. Wymaga rzetelnego przygotowania i zaplanowania, powinien także przebiegać na długo przed przejęciem przedsiębiorstwa przez sukcesora. Duży wpływ na efektywny przebieg tego procesu ma nastawienie potencjalnych sukcesorów do przejęcia rodzinnej firmy. Istnieje wiele czynników przemawiających za prowadzeniem przedsiębiorstwa po ustąpieniu przodka, można jednak zauważyć także czynniki do tego zniechęcające. Sukcesorzy mogą bowiem znaleźć inną ścieżkę kariery, niewiązaną z rodzinnym biznesem. Duży wpływ na zwiększenie atrakcyjności przedsiębiorstwa dla przyszłych pokoleń jest jego pozycja na rynku oraz stworzone możliwości rozwoju, dlatego nestorzy pragnący przekazać swoją firmę potomkom, powinni dążyć do zapewnienia jej renomy na jak najwyższym poziomie. Jeśli natomiast pragną, aby po oddaniu przez nich władzy sukcesorom przedsiębiorstwo nadal prosperowało, powinni zadbać o nabycie przez swoich następców podstawowych umiejętności przydatnych w zarządzaniu daną firmą. Mogą nabyć je w trakcie studiów oraz rozwijać w miarę zdobywania doświadczenia zawodowego.

Bibliografia:

Aronoff. E., McClure S.L., Ward J.L., Surdej A. (red.) (2012), *Sukcesja w firmach rodzinnych*, Wydawnictwo MiP.

Badura D. (2013), *Wybrane problemy sukcesji w firmach rodzinnych*, „Zarządzanie i finanse”, R. 11, nr 1, cz. 3.

http://kodywartosci.pl/kw_raport.pdf, 12.02.2016.

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-family-business-coming-home-or-breaking-free/\\$FILE/ey-family-business-coming-home-or-breaking-free.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-family-business-coming-home-or-breaking-free/$FILE/ey-family-business-coming-home-or-breaking-free.pdf), 12.02.2016.

<http://www.firmyrodzinne.eu/strona/ciekawostki-i-statystyki>, 12.02.2016 r.

Pawlak A. (2014), *Sukcesja w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, Tom XV, Zeszyt 7, Część I, Łódź.

Rivers W. (2011), *Why our current education system prepares nextgen family business leaders poorly*, „Family Business Advisor”, nr 2.

Staying power: how do family businesses create lasting success? (2015), *A global survey of the world's largest family businesses*, EY/Kennesaw State University's Cox Family Enterprise Center.

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

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

Werner I., Więcek-Janka E. (2014), *Pomiędzy zarządzaniem procesami edukacyjnymi, a rynkiem pracy*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź.

Więcek-Janka E. (2014), *Kompetencje menedżerskie sukcesorów – inżynierów w firmach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź.

Agnieszka Pawlak | agnieszka.pawlak@ue.poznan.pl
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Determinanty intencji przedsiębiorczych potencjalnych sukcesorów firm rodzinnych

Determinants of Entrepreneurial Intentions Potential Successors of Family Businesses

Abstract: Family businesses are an important factor affecting the implementation of economic growth. It is very important for economy to lead to their long-lasting survival. But to reach it the existence of entrepreneurial intention of family businesses' successors is needed. There are three groups of factors that can influence it: internal feeling of person, closer and further environment. The aim of this article is to find determinants of entrepreneurial intentions of future successors of family businesses. This will be done by checking influence such factors as: individualism, the attitude toward entrepreneurship, and social welfare on the declared intentions of the entrepreneurial potential successors of family businesses and their peers, where families do not have entrepreneurs. It will be tested in a survey conducted in 2013 on a group of 887 Polish students of secondary schools. The data from linear regression from both groups next will be compared. On this basis it can be concluded that entrepreneurial intentions in both groups affected by the same factors (individualism and the attitude toward entrepreneurship). However, their impact on potential successors is stronger. Also, the level of the declared entrepreneurial intentions in this group is higher.

Key-words: entrepreneurial intention, family business, succession, individualism, perception of entrepreneurship, social welfare.

Wstęp

Firmy rodzinne są ważnym elementem wpływającym na realizację wzrostu gospodarczego. Aktualnie szacuje się, że w Polsce firmy rodzinne stanowią około jedną trzecią sektora małych i średnich przedsiębiorstw [Kowalewska 2009, s. 23]. Do podstawowych

wyróżników tej grupy zaliczyć można posiadanie własności, sprawowanie kontroli oraz zarządzanie przedsiębiorstwem przez członków danej rodziny [Surdej, Wach 2010, s. 16]. Czwartą, równie często przytaczaną, cechą rodzinności firm jest przeprowadzanie procesu sukcesji [Venter, Boshoff, Massa 2005, s. 284; Donnelly 1964, s. 94]. Sukcesja jest definiowana jako przekazywanie przywództwa w przedsiębiorstwie dokonane przez założyciela lub osobę sprawującą władzę w firmie następcy, który pochodzi z rodziny lub profesjonalnemu menedżerowi spoza jej kręgów [Beckhard, Dyer 1983, ss. 5–12]. Jednym z podstawowych powodów dokonywania sukcesji w firmach rodzinnych po stronie dotychczasowych zarządzających jest chęć zapewnienia swojemu przedsiębiorstwu ciągłości działania oraz umożliwienie mu dalszego rozwoju [Surdej, Wach 2010, s. 55]. Do podstawowych motywatorów przejmowania firmy rodzinnej przez sukcesorów zalicza się zazwyczaj zobowiązania emocjonalne oraz utożsamianie się z organizacją, odczuwane zobowiązania normatywne w stosunku do rodziny, a także kalkulację oczekiwanych kosztów i alternatywnych korzyści związanych z odejściem z firmy [Sharma, Irwing 2005, ss. 13–33]. Jednakże samo poczucie powinności wobec poprzedniego pokolenia zarządzającego firmą rodzinną jest niewystarczające, aby móc ją prowadzić na chociażby zbliżonym poziomie przez kolejne lata. Statystyki dotyczące przetrwania przedsiębiorstw rodzinnych po dokonaniu sukcesji są niepokojące. Mniej niż 30% takich firm nie ulega likwidacji w okresie pozostawiania pod władzą drugiego pokolenia, tylko 12% funkcjonuje po przekazaniu kontroli trzeciemu pokoleniu, a około 3% przedsiębiorstw rodzinnych jest zarządzane przez sukcesorów z kolejnych pokoleń [Hardy 2013, s. 96].

Wszystkie powyżej zapisane fakty jednoznacznie wskazują, że postawą przedsiębiorczą powinni charakteryzować się nie tylko założyciele firm rodzinnych, ale także ich następcy. Co więcej, aby zachować sprawność zarządzania po dokonaniu sukcesji ważne jest, aby intencja przedsiębiorcza pojawiła się u potencjalnych sukcesorów przed przejściem kontroli nad firmą rodzinną. Stanowi ona bowiem pierwszy krok w procesie odkrywania, tworzenia oraz wykorzystywania pojawiających się możliwości biznesowych [Gartner, Shaver, Gatewood i in. 1994, ss. 5–9]. Zgodnie z definicją Kruegera [1993] intencja przedsiębiorcza jest utożsamiana ze skłonnością i posiadaniem potencjału do rozpoczęcia działalności gospodarczej w przyszłości. Ważne jest więc, aby osoby zarządzające firmami rodzinnymi świadomie starały się wpływać na chęć przejęcia władzy nad nimi przez przedstawicieli kolejnego pokolenia oraz stwarzali im możliwość do rozwijania swojej wiedzy i umiejętności.

Wielu uczonych podjęło próbę weryfikacji czynników, które wpływają na pojawienie się intencji przedsiębiorczych. Wśród nich wyróżnia się między innymi: profil demograficzny (w zakresie którego wskazuje się na wiek, płeć oraz wcześniejsze doświadczenia), cechy osobowości (takie jak: świadomość własnej skuteczności, niezależność, wiara we własne możliwości, skłonność do podejmowania ryzyka, umiejscowienie poczucia kontroli oraz predyspozycje zawodowe) i czynnik środowiskowy (związany z poziomem wcześniejszej edukacji oraz środowiska, z którego wywodzi się dana osoba) [Wärneryd 1988]. Na realizację jakiegokolwiek ludzkiego zachowania mają wpływ trzy podstawowe grupy czynników:

- odczucia wewnętrzne danej osoby,
- oddziaływanie otoczenia bliższego (mikroczynniki),
- oddziaływanie otoczenia dalszego (makroczynniki).

W każdej z nich można by zidentyfikować wiele determinant pojawienia się intencji przedsiębiorczych. Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto, że odczucia wewnętrzne danej osoby będą reprezentowane przez poczucie indywidualizmu, przedstawicielem mikroczynników będzie postrzeganie przedsiębiorczości przez osoby z otoczenia, zaś makroczynniki będą reprezentowane przez realizowany przez państwo poziom opieki społecznej.

Celem artykułu jest zweryfikowanie determinant intencji przedsiębiorczych potencjalnych sukcesorów firm rodzinnych. Zostanie to dokonane przez sprawdzenie, czy takie czynniki jak: poczucie indywidualizmu, postrzeganie przedsiębiorczości przez osoby z otoczenia oraz realizowany przez państwo poziom opieki społecznej mają wpływ na deklarowane intencje przedsiębiorcze potencjalnych sukcesorów firm rodzinnych oraz ich rówieśników, w których rodzinach nie ma przedsiębiorców. Wnioskowanie to zostanie przeprowadzone w oparciu o wyniki badania przeprowadzonego w 2013 roku na grupie 887 uczniów polskich szkół średnich. Poprzez wykorzystanie regresji liniowej zostały uzyskane wyniki dla obu grup, które następnie były poddane analizie porównawczej. Na ich podstawie można stwierdzić, że na intencje przedsiębiorcze w obu grupach wpływają te same czynniki (poczucie indywidualizmu oraz postrzeganie przedsiębiorczości przez osoby z otoczenia). Jednak ich oddziaływanie na potencjalnych sukcesorów jest silniejsze. Także poziom deklarowanych intencji przedsiębiorczych w tej grupie jest wyższy niż u ich rówieśników, w których rodzinach nie ma przedsiębiorców.

Determinanty intencji przedsiębiorczych – hipotezy

Jednym z wyróżnionych przez Geerta Hofstede [1980] wymiarów kulturowych jest poczucie indywidualizmu i kolektywizmu. Indywidualizm odnosi się do kultur, w których więzi pomiędzy poszczególnymi osobami nie są mocne. Każdy zajęty jest dbaniem o samego siebie i swoją najbliższą rodzinę [Hofstede 2001, s. 225]. Indywidualiści przedkładają wolność i autonomię ponad przynależność do grup czy organizacji [Hofstede, Hofstede, Minkov 2010]. Cechują się niezależnością, egocentryzmem, wyższymi wymaganiami, samokontrolą i dumą z własnych dokonań [Furrer, Liu, Sudharsan 2000; Hofstede 1980]. Osoby te są zmotywowane do osiągania osobistych celów. Nie są zaś skłonne do uczestnictwa w zbiorowych działaniach, jedynie wówczas, gdy może przynieść im to wymierne korzyści [Hofstede 1980]. Ponieważ przedsiębiorczość utożsamiana jest z podejmowaniem ryzyka, autonomią i potrzebą osobistego zaangażowania w realizowane działania, w literaturze naukowej można znaleźć hipotezę, że wysoki poziom indywidualizmu w pozytywny sposób wpływa na realizację ścieżki przedsiębiorczej [Zahra, Hayton, Salvato 2004, s. 366]. Potwierdzenie tej teorii można znaleźć między innymi w badaniach opisanych przez zespół Mitchella [2002]. W odróżnieniu od społeczności indywidualistycznych, kultury kolektywistyczne podkreślają przynależność do danej grupy [Hofstede 1980]. Kolektywizm zakłada podporządkowanie interesów osobistych celom większej zbiorowości, nacisk na współpracę i wzajemne dzielenie się ze sobą, troskę o dobro grupy oraz niechęć w stosunku do osób będących poza grupą [Morris, Avila, Allen 1993, s. 598]. Dla kolektywistów ważna jest lojalność wobec pozostałych członków grupy oraz wspieranie siebie nawzajem [Hofstede, Hofstede, Minkov 2010]. Zazwyczaj zakłada się, że kolektywizm może wpływać w spo-

sób negatywny na pojawianie się intencji przedsiębiorczej. Spowodowane jest to koniecznością wyróżnienia się danej jednostki ze społeczności w trakcie realizacji działań przedsiębiorczych (choćby pod względem podejmowanej aktywności czy posiadanego majątku). Jednak w funkcjonowaniu firm rodzinnych dopatruje się także innego wpływu kolektywizmu, nazywanego orientacją grupową. Zakłada ona, że dzielenie się wiedzą, wspólny wysiłek i współpraca może przynosić wymierne, pozytywne efekty. Koncepcja ta jest oparta na wzajemnym zaufaniu. Dlatego też często dotyczy firm rodzinnych, których członkowie są ze sobą spokrewnieni i utrzymują wzajemne dobre relacje. Wynik tej współpracy pozwala na zaistnienie zasady synergii i wpływa pozytywnie na realizację działań przedsiębiorczych w ramach firmy rodzinnej [Zahra, Hayton, Salvato 2004, s. 365]. Zgodnie z tą teorią powstała hipoteza 1.

H1: Indywidualizm ma mniejszy wpływ na powstanie intencji przedsiębiorczych u potencjalnych sukcesorów firm rodzinnych niż u ich rówieśników, w których rodzinach nie ma przedsiębiorców.

Intencja przedsiębiorcza jest kształtowana nie tylko przez odczucia danej osoby, ale także przez działania i poglądy reprezentowane przez ludzi znajdujących się w jej najbliższym otoczeniu. Jednym z częściej przytaczanych przedstawicieli tej grupy czynników jest społeczne postrzeganie przedsiębiorczości. Badania naukowe potwierdziły hipotezę, że w regionach, w których występuje większa akceptacja społeczna dla podejmowania działań przedsiębiorczych zaobserwować można także większą liczbę tworzonych start-upów. To zaś przekłada się na większą liczbę przedsiębiorstw, które osiągają sukces. W przypadku wystąpienia sytuacji odwrotnej – osiągnięcia wysokiego wskaźnika upadku nowoutworzonych firm – wśród społeczeństwa zaczyna pojawiać się demotywacja i obawa przed niepowodzeniem. Poziom intencji przedsiębiorczej, reprezentowanej przez jednostki, w takiej sytuacji znacznie się obniża [Kibler 2013, ss. 300–301]. Jeśli społeczne postrzeganie przedsiębiorczości ma wpływ na kształtowanie się intencji przedsiębiorczych, to opinia najbliższej rodziny na ten temat z pewnością również pozostaje nie bez znaczenia. Istnieje nawet pogląd, że rodzina tak silnie oddziałuje na życie swoich członków, że założenie i prowadzenie działalności gospodarczej jest niemożliwe bez mobilizacji i wsparcia ze strony najbliższych [Rogoff, Heck 2003]. Dorastanie w rodzinie przedsiębiorców może determinować przyszłe decyzje ich dzieci o prowadzeniu własnej firmy. Przyczyn takiej zależności upatruje się we wpajanych w domu rodzinnym wartościach, uzyskiwaniu wsparcia psychicznego w realizowanych projektach od najbliższych oraz posiadaniu wiedzy o wysokości potencjalnych zarobków przedsiębiorców [Ugwu, Ugwu 2012, s. 341]. Badania wskazują, że dzieci przedsiębiorców zachowują się w sposób bardziej przedsiębiorczy i wykazują wyższy poziom orientacji przedsiębiorczej niż dzieci osób pracujących na etacie [Ullah, Dean, Kaleem 2011, s. 715]. Biorąc pod uwagę znaczący wpływ postrzegania przedsiębiorczości przez osoby znajdujące w najbliższym otoczeniu na możliwość realizacji kariery przedsiębiorczej przez potencjalnych sukcesorów firm rodzinnych, stworzono hipotezę 2.

H2: Postrzeganie przedsiębiorczości przez osoby z otoczenia ma wyższy wpływ na powstanie intencji przedsiębiorczych u potencjalnych sukcesorów firm rodzinnych niż u ich rówieśników, w których rodzinach nie ma przedsiębiorców.

Ostatnią grupę czynników, która wpływa na kształtowanie się intencji przedsiębiorczych, stanowi oddziaływanie makrootoczenia. Są to zmienne, na które dana osoba nie ma wpływu lub ten wpływ jest bardzo ograniczony. Przedstawicielem tej grupy na potrzeby artykułu jest poziom opieki społecznej w państwie. Termin opieka społeczna dotyczy przede wszystkim odpowiedzialności społeczeństwa za losy swoich obywateli, własną odpowiedzialność ludzi za ich dochody i dobrobyt oraz ofertę usług społecznych, świadczonych przez państwo [Rantanen, Toikko 2014, s. 160]. Opieka społeczna jako czynnik oddziaływania na intencje przedsiębiorcze jest rozpatrywana bardzo rzadko. Jednak na podstawie badań Global Entrepreneurship Monitor można przypuszczać, że posiada ona pewien wpływ na chęć realizacji kariery przedsiębiorczej w przyszłości. Porównania europejskie wskazują, że wysoki poziom intencji przedsiębiorczych notowany jest w krajach postkomunistycznych Europy Wschodniej (choćażby Rumuni, Polsce, Łotwie, Bośni i Hercegowinie oraz Macedonii), a niski w państwach skandynawskich (takich jak Norwegia, Dania i Finlandia) [Xavier i in 2013, s. 21]. Zgodnie z klasyczną analizą metodą Esping–Andersona [1990] wyróżnia się trzy typy państw opiekuńczych: anglo–amerykańskie, nordyckie i kontynentalne. Dodatkowo z czasem wyróżniono także dwa kolejne – śródziemnomorskie [Moreno 2010] i środkowo–wschodnioeuropejskie, zwane też postkomunistycznym [Aidukaite 2009]. Każdy z tych rodzajów różni się od siebie poziomem odpowiedzialności społecznej i społecznego zaufania. Polska, jako przedstawiciel tej ostatniej grupy, charakteryzuje tym, że społeczeństwo nie zapewnia swoim obywatelom dobrobytu i opieki, a każda osoba musi zadbać sama o siebie [Lee 2013]. Wiele badaczy reprezentuje pogląd, że kraje o wyższym poziomie opieki społecznej nie pozostawiają tak wiele przestrzeni dla działań obywatelskich, jak państwa, gdzie opieka społeczna nie jest tak rozwinięta. Pośrednio wskazuje to na istnienie zależności pomiędzy pojawianiem się intencji przedsiębiorczych u osób wywodzących się z krajów o niskim poziomie opieki społecznej a ich pochodzeniem [Rantanen, Pawlak, Toikko 2015, s. 46]. Ponieważ osoby poddane badaniu reprezentują tę samą narodowość oraz zamieszkują zbliżone geograficznie tereny w hipotezie 3 założono, że czynnik ten nie będzie różnicował obu grup.

H3: Poziom opieki społecznej oddziałuje w taki sam sposób na powstanie intencji przedsiębiorczych u potencjalnych sukcesorów firm rodzinnych i ich rówieśników, w których rodzinach nie ma przedsiębiorców.

Ostatnia hipoteza dotyczy wielkości intencji przedsiębiorczych u obu grup. Potencjalni sukcesorzy wiedzą o możliwości, a nierzadko także konieczności przejęcia przez nich rodzinnego biznesu. To gwarantuje dłuższy czas na świadome przemyślenia, skutkujące ujawnieniem się zamiaru przedsiębiorczego. Ponieważ osoby nieposiadające w rodzinie przedsiębiorców często rozważają taką karierę zawodową później, powstała hipoteza 4.

H4: Potencjalni sukcesorzy posiadają większe intencje przedsiębiorcze od ich rówieśników, w których rodzinach nie ma przedsiębiorców.

Metodyka badań

W okresie kwiecień–czerwiec 2013 roku zostało przeprowadzone badanie ilościowe. Jego celem było zweryfikowanie intencji przedsiębiorczych wśród uczniów polskich szkół średnich oraz zidentyfikowanie czynników, które determinują ich pojawienie się. Uzyskane w wyniku badania dane miały posłużyć także znalezieniu odpowiedzi na pytanie, jakie są determinanty intencji przedsiębiorczych potencjalnych sukcesorów firm rodzinnych oraz osób niewywodzących się z rodzin przedsiębiorców i porównaniu wyników obu tych grup. Aby uzyskane w wyniku badania dane mogły być uznane za reprezentatywne w skali całego kraju, stworzono strukturę uczniów szkół średnich w Polsce w 2012 roku. Powstała ona na podstawie danych opublikowanych w raporcie przedstawionym przez Główny Urząd Statystyczny. Dwoma podstawowymi zmiennymi różnicującymi tę grupę był rodzaj szkoły oraz jej lokalizacja. Pierwotnie wyróżniono 8 typów szkół średnich: zasadnicze szkoły zawodowe, technika, technika uzupełniająca, licea ogólnokształcące, uzupełniające licea ogólnokształcące, licea profilowane, ogólnokształcące szkoły artystyczne oraz specjalne szkoły przysposabiające do pracy. Jednak w badaniu wzięto pod uwagę tylko 3 z nich – zasadnicze szkoły zawodowe, technika i licea ogólnokształcące. Uczniowie liceów profilowanych nie zostali poddani badaniu, ponieważ zgodnie z decyzją Ministra Edukacji od września 2012 roku rozpoczęto likwidację tych placówek poprzez zaprzestanie naboru do nowych klas. Pozostałe rodzaje szkół posiadały udział procentowy w całej zbiorowości na poziomie poniżej 1%, co spowodowało, że były one nieistotne statystycznie. Drugą zmienną różnicującą było miejsce działania danej placówki. W tym przypadku wyróżniono dwa rodzaje – szkoły miejskie i wiejskie. Przez miasto rozumiane były jednostki osadnicze z nadanymi prawami miejskimi. Badaniu zostali poddani uczniowie placówek edukacyjnych, które zostały losowo wybrane z listy wszystkich szkół średnich w Wielkopolsce z zachowaniem przyjętej struktury badawczej. Faktyczna struktura przebadanych jednostek nie różni się znacząco pod względem statystycznym od tej założonej na podstawie danych z GUS, która została przedstawiona w tabeli 1.

Tabela 1. Założona struktura jednostek badanych

	udział w całości systemu edukacyjnego	w tym: miasto	w tym: wieś
zasadnicza szkoła zawodowa	15,67%	94,02%	6,36%
liceum ogólnokształcące	45,04%	96,79%	3,32%
technikum	39,29%	91,66%	9,09%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS za 2012 rok.

Badanie zostało przeprowadzone przy wykorzystaniu wcześniej przygotowanego kwestionariusza ankietowego. Zawierał on 72 pytania pogrupowane w bloki tematyczne. Większość z nich wykorzystywała pięciostopniową skalę Likerta, która pozwalała na określenie stosunku osoby ankietowanej do zaprezentowanego stwierdzenia. Warianty odpowiedzi były zróżnicowane od absolutnego braku akceptacji przytoczonego zdania do całkowitej zgodności z nim. Kwestionariusz ankietowy został przekazany respondentom do wypełnienia w formie papierowej podczas zajęć lekcyjnych. Jego wypełnienie

zostało poprzedzone krótkim wprowadzeniem ze strony osoby przeprowadzającej ankietę dotyczącą treści i celu badania.

Wyniki badań i weryfikacja hipotez

W badaniu pierwotnie wzięło udział 887 osób. W trakcie analizy danych wyodrębniono trzy grupy:

- potencjalnych sukcesorów, czyli osoby, które deklarowały, że ich rodzice prowadzą przedsiębiorstwo, które mogą przejąć w przyszłości,
- osoby wywodzące się z rodzin przedsiębiorczych, w których firmę prowadził jakiś członek rodziny (dziadkowie, rodzeństwo), ale nie było możliwości realizacji sukcesji,
- osoby, których członkowie rodziny nie posiadali własnej działalności.

Ze względu na specyfikę przeprowadzonego badania oraz chęć nie zaciemniania sobie obrazu z dalszych analiz została wykluczona grupa osób wywodzących się z rodzin przedsiębiorczych bez możliwości realizacji sukcesji. Analiza wyników badań odnosi się do grupy 532 uczniów wielkopolskich szkół średnich, gdzie 195 osób to potencjalni sukcesorzy, a 337 jednostek to osoby nieposiadające przedsiębiorcy w rodzinie.

W celu wyróżnienia zmiennych, które miały posłużyć do dalszych obliczeń, została przeprowadzona analiza czynnikowa metodą najmniejszych kwadratów przy wykorzystaniu rotacji Varimax z normalizacją Kaisera. W wyniku tego działania uzyskano 4 zmienne: intencje przedsiębiorcze, indywidualizm, postrzeganie przedsiębiorczości i opieka społeczna. Dla każdej z nich w odniesieniu do obu badanych grup został obliczony współczynnik Alfa Cronbacha, który pozwolił na zweryfikowanie rzetelności przeprowadzonej analizy czynnikowej. We wszystkich przypadkach był on zadowalający i wahał się w przedziale od 0.699 do 0.887 (tabela 2). Pozwoliło to na poddanie wyróżnionych zmiennych dalszym analizom.

Tabela 2. Zmienne wyróżnione w analizie czynnikowej oraz ocena ich rzetelności

Zmienne	Grupa	Ilość jednostek	Ilość składowych	Współczynnik Alfa Cronbacha	Średnia	Odchylenie standardowe
Intencje przedsiębiorcze	Potencjalni sukcesorzy	195	4	0.887	4.01	1.05
	Osoby niemające w rodzinie przedsiębiorcy	337	4	0.863	3.52	1.04
Indywidualizm	Potencjalni sukcesorzy	195	4	0.741	4.02	0.85
	Osoby niemające w rodzinie przedsiębiorcy	337	4	0.699	4.05	0.80

Postrzeganie przedsiębiorczości	Potencjalni sukcesorzy	195	5	0.828	3.40	0.98
	Osoby niemające w rodzinie przedsiębiorcy	337	5	0.829	2.86	0.98
Opieka społeczna	Potencjalni sukcesorzy	195	4	0.826	2.80	1.03
	Osoby niemające w rodzinie przedsiębiorcy	337	4	0.798	2.60	0.98

Źródło: opracowanie własne.

Aby móc zweryfikować prawdziwość postawionych hipotez, przeprowadzono dla obu grup pogłębioną analizę czynników wpływających na intencję przedsiębiorczą (tabela 3) oraz analizę regresji liniowej (tabela 4 i 5). Jako zmienną zależną przyjęto intencje przedsiębiorcze, a za zmienne niezależne indywidualizm, postrzeganie przedsiębiorczości oraz opiekę społeczną. Analiza ta miała wykazać, które z wyróżnionych czynników oraz z jaką siłą wpływają na pojawienie się intencji przedsiębiorczych uczniów polskich szkół średnich. Istotność statystyczną wyników przyjęto na poziomie 0.01.

Tabela 3. Pogłębiona analiza czynników wpływających na intencję przedsiębiorczą

Pytanie	Grupa	Ilość jednostek	Zgadzam się (w %)	Nie zgadzam się (w %)	Średnia	Odchylenie standardowe
Jeśli miałbym wybór, wolałbym prowadzić własną firmę niż pracować u kogoś na etacie	Potencjalni sukcesorzy	195	65.4	14.4	4.13	1.30
	Osoby niemające w rodzinie przedsiębiorcy	337	66.8	16.9	3.88	1.29
Moim celem jest prowadzenie własnej firmy w przyszłości	Potencjalni sukcesorzy	195	61.6	15.9	3.82	1.27
	Osoby niemające w rodzinie przedsiębiorcy	337	44.2	22.9	3.27	1.22
Zamierzam w przyszłości zarabiać na życie prowadząc własną firmę	Potencjalni sukcesorzy	195	66.2	15.4	3.92	1.26
	Osoby niemające w rodzinie przedsiębiorcy	337	41.8	23.8	3.27	1.21

Rozważam prowadzenie własnej firmy jako jedną z możliwości przyszłej kariery zawodowej	Potencjalni sukcesorzy	195	80.5	8.2	4.18	1.03
	Osoby niemające w rodzinie przedsiębiorcy	337	63.5	17.8	3.67	1.21

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Wyniki analizy regresji (względem zmiennej zależnej intencji przedsiębiorczych) oraz testu t-Studenta dla potencjalnych sukcesorów

	Współczynnik niewystandaryzowany	Odchylenie standardowe	Wystandaryzowany współczynnik beta	Wartość testu t-Studenta	Istotność
(stała)	1.230	0.340		3.617	0.000
Indywidualizm	0.236	0.073	0.191	3.217	0.002
Postrzeganie przedsiębiorczości	0.588	0.065	0.551	8.995	0.000
Opieka społeczna	-0.059	0.062	-0.057	-.943	0.347

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Wyniki analizy regresji (względem zmiennej zależnej intencji przedsiębiorczych) oraz testu t-Studenta dla osób niemających w rodzinie przedsiębiorców

	Współczynnik niewystandaryzowany	Odchylenie standardowe	Wystandaryzowany współczynnik beta	Wartość testu t-Studenta	Istotność
(stała)	1.425	0.304		4.689	0.000
Indywidualizm	0.154	0.060	0.118	2.560	0.011
Postrzeganie przedsiębiorczości	0.559	0.049	0.525	11.373	0.000
Opieka społeczna	-0.048	0.049	-0.045	-0.979	0.328

Źródło: opracowanie własne.

Hipoteza 1 dotycząca mniejszego wpływu indywidualizmu na poziom intencji przedsiębiorczych potencjalnych sukcesorów nie została potwierdzona. Okazuje się, że pomimo rodzinnego charakteru prowadzenia biznesu oraz możliwości przejęcia go

przez przedstawicieli kolejnego pokolenia, charakteryzują się oni wyższym poziomem odczuwanej autonomii i wolności oraz chęcią samodzielnego zadbania o losy swoje i swojej rodziny niż ich rówieśnicy, którzy nie mają w swojej rodzinie przedsiębiorców. Być może poczucie indywidualizmu tych osób ukierunkowane jest bardziej w stosunku do otaczającego środowiska, obowiązujących przepisów i zastanej sytuacji. Podejmowanie przedsięwzięć ma stać się sposobem na zapewnienie odpowiednich warunków życia dla siebie i swojej rodziny. Realizacja interesów rodzinnych może być więc postrzegana jako cel indywidualny danej osoby, a nie jak pierwotnie założono czynnik kolektywistyczny. Wniosek ten powinien jednak zostać poparty bardziej poszerzoną analizą. Może stać się także podstawą do podjęcia kolejnych badań.

Druga hipoteza prezentowała pogląd, że postrzeganie przedsiębiorczości przez otoczenie ma większy wpływ na powstawanie intencji przedsiębiorczych u potencjalnych sukcesorów firm rodzinnych. Teza ta została potwierdzona w przeprowadzonych badaniach. Uzyskany wynik wskazuje, że wychowywanie się w rodzinie przedsiębiorczej może wpływać pozytywnie na pojawienie się w przyszłości u kolejnego pokolenia intencji przedsiębiorczych. Niestety na podstawie przeprowadzonych badań nie można w sposób jednoznaczny stwierdzić, że dorastanie w rodzinie przedsiębiorców gwarantuje wyższy poziom odczuwanych zamiarów przedsiębiorczych w stosunku do rówieśników, których rodzice nie prowadzili działalności gospodarczej. Należy bowiem zwrócić uwagę, że różnica we wpływie tego czynnika na pojawienie się intencji przedsiębiorczej w obu grupach była niewielka.

W trzeciej hipotezie przypuszczano, że poziom opieki społecznej oddziałuje tak samo na potencjalnych sukcesorów oraz ich rówieśników, w których rodzinach nie ma przedsiębiorców. Stwierdzenie to okazało się prawdziwe. Zarówno w pierwszym, jak i drugim przypadku zmienna ta jest nieistotna dla modelu, co oznacza, że nie wpływa ona na pojawienie się intencji przedsiębiorczej. Sugeruje to, że większy wpływ na pojawienie się zamiaru przedsiębiorczego mają odczucia wewnętrzne danej osoby oraz jej otoczenia odnośnie kariery przedsiębiorczej niż makroczynniki i warunki przedsiębiorcze stworzone przez państwo. Warto byłoby w przyszłości pokusić się o analizę, dlaczego poziom opieki społecznej nie ma wpływu na intencje przedsiębiorcze młodzieży w Polsce.

Ostatnia hipoteza dotycząca wyższego poziomu intencji przedsiębiorczych u potencjalnych sukcesorów została potwierdzona. Weryfikacja tego stwierdzenia została dokonana na podstawie pogłębionej analizy czynników wpływających na intencję przedsiębiorczą. Wśród drugiego pokolenia właścicieli firm rodzinnych można zaobserwować we wszystkich przypadkach wyższy wskaźnik odpowiedzi potwierdzających niż w przypadku osób niemających w rodzinie przedsiębiorców. Nie wiadomo jednak, czy pojawiający się wysoki wskaźnik intencji przedsiębiorczych u potencjalnych sukcesorów przełoży się na realizację przez nich sukcesji w firmie rodzinnej, czy zaowocuje otwarciem nowego przedsiębiorstwa. Warto także zwrócić uwagę, że wyniki uzyskane przez obie grupy kształtują się na wysokim poziomie, co jest charakterystyczne dla społeczeństwa polskiego.

Bibliografia:

- Aidukaite J. (2009), *Old Welfare States and New Welfare Regimes in Eastern Europe: Challenges or Implications?*, "Communist and Post-Communist Studies", nr 42.
- Beckhard R., Dyer W. (1983), *Managing Continuity in the Family-Owned Business*, "Organizational Dynamics", z. 12, nr 1.
- Donnelly R. (1964), *The Family Business*, "Harvard Business Review", z. 42, nr 4.
- Esping-Andersen G. (1990), *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Cambridge: Polity Press.
- Furrer O., Liu B., Sudharshan D. (2000), *The Relationships between Culture and Service Quality Perceptions: Basis for Cross-Cultural Market Segmentation and Resource Allocation*, "Journal of Service Research", z. 4, nr 2.
- Gartner W.B., Shaver K.G., Gatewood E. i in. (1994), *Finding the Entrepreneur in Entrepreneurship*, "Entrepreneurship Theory and Practice", z. 18, nr 1.
- Hardy J. (2013), *The Family vs. The Family Business*, "Business in Calgary", z. 23, nr 7.
- Hofstede G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede G. (2001), *Culture's Consequences* (2 ed.), Thousand Oaks: Sage Publications.
- Kibler E. (2013), *Formation of Entrepreneurial Intentions in a Regional Context*, "Entrepreneurship & Regional Development", z. 25, nr 3-4.
- Kowalewska A. (red.) (2009), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i zagrożenia*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Hofstede G., Hofstede G., Minkov M. (2010), *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3 ed.), USA: McGraw Hill.
- Krueger N.F. (1993), *The Impact of Prior Entrepreneurial Exposure on Perception of New Venture Feasibility and Desirability*, "Entrepreneurship Theory and Practice", z. 18, nr 1.
- Lee C.S. (2013), *Welfare States and Social Trust*, Comparative Political Studies, z. 46, nr 5.
- Mitchell R.K., Smith J.B., Morse E.A. i in. (2002), *Are Entrepreneurial Cognitions Universal? Assessing Entrepreneurial Cognition Across Cultures*, "Entrepreneurship: Theory & Practice", z. 26, nr 4.
- Moreno L. (2010), *Welfare Mix, CSR and Citizenship*, "International Journal of Sociology and Social Policy", nr 30.
- Morris M.H., Avila R.A., Allen J. (1993), *Individualism and the Modern Corporation: Implications for Innovation and Entrepreneurship*, "Journal of Management", z. 19, nr 3.

Rantanen T., Toikko T. (2014), *Entrepreneurship, Social Welfare, and Cultural Values: Young People's Social Attitudes in Finland*, "Advances in Business-Related Scientific Research Journal", z. 5, nr 1.

Rantanen T., Pawlak A., Toikko T. (2015), *The Significance of Social Welfare Attitudes in Young People's Entrepreneurial Intention*, "Entrepreneurial Business and Economic Review", z. 3, nr 1.

Rogoff E.G., Heck R.K.Z. (2003), *Evolving Research in Entrepreneurship and Family Business: Recognizing Family as the Oxygen that Feeds the Fire of Entrepreneurship*, "Journal of Business Venturing", z. 18, nr 5.

Sharma P., Irving P.G. (2005), *Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences*, "Entrepreneurship Theory and Practice", z. 29, nr 1.

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

Ugwu F.O., Ugwu C. (2012), *New Venture Creation: Ethnicity, Family Background and Gender as Determinants of Entrepreneurial Intent in a Poor Economy*, "Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business", z. 4, nr 4.

Ullah H., Dean B.S., Kaleem M. (2011), *A Study of Owner's Inherited Factors Affecting Entrepreneurial Orientation in Khyber Pakhtunkhwa-Pakistan*, "Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business", 1.3, nr 1.

Venter E., Boshoff C., Mass G. (2005), *The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Business*, "Family Business Review", z. 18, nr 4.

Wärneryd K.E. (1998), *The Psychology of Innovative Entrepreneurship*, [w:] van Raaij W.F., van Veldhoven G.M., Wärneryd K.E. (red.), *Handbook of Economic Psychology*, Kluwer, Dordrecht.

Xavier S., Roland D.K., Jacqui K. i in. (2013), *Global Entrepreneurship Monitor 2012 Global Report*, Babson, Universidad del Desarrollo & University Tun Abdul Razak, GEM.

Zahra S.A., Hayton J.C., Salvato C. (2004), *Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture*, "Entrepreneurship: Theory & Practice", z. 28, nr 4.

Małgorzata Krajewska–Nieckarz | mkrajewska@san.edu.pl
Społeczna Akademia Nauk

Transfer wartości w procesie sukcesji firmy rodzinnej

Transfer of Values in the Process of Succession

Abstract: The purpose of the article is to give an insight to the problem of the transfer of values in the process of succession. The family values, the business values and the personal values are all influenced by the changes in society (eg. alternative models of family), culture (different models of life) and technology (eg. enabling model LAT – living apart together), which subsequently impacts the management and running of a family firm.

Key-words: succession, values, family firm.

Wstęp

Firmy rodzinne są ważną częścią polskiego krajobrazu gospodarczego. Według danych Inicjatywa Firm Rodzinnych, stanowią one 78% wszystkich firm w Polsce, tworzą 54% miejsc pracy i wytwarzają 47% PKB. (IFR, 2015). Dlatego istotne są zagadnienia dotyczące uwarunkowań i specyfiki ich zarządzania. Celem artykułu jest uchwycenie istoty wpływu zmian społecznych, kulturowych i technologicznych, które wpływają na wartości i funkcjonowanie rodzinnego biznesu. Znamienne dla firm rodzinnych jest przenikanie życia prywatnego rodziny i jej wartości z życiem zawodowym (wartościami biznesowymi), ich silne zespolenie w małych firmach rodzinnych odbywa się głównie poprzez osobę właściciela, który w procesie sukcesji oddaje władzę w ręce sukcesora. W artykule zakłada się, że wartości firmy rodzinnej są pochodną wartości jednostki, firmy i rodziny [Więcek–Janka 2013]. Są podłożem dla zarządzania relacjami z klientami, budowania tożsamości i wizerunku organizacji i mogą być transferowane w procesie sukcesji. Artykuł zwraca uwagę na warunki funkcjonowania firm rodzinnych: zmieniające się otoczenie społeczne (np. pluralizację w zakresie modeli życia i modeli rodziny), zmiany technologiczne i kulturowe, które powodują zatarcie starych i pojawienie się

nowych wartości, jakie oddziałują na przekazywane w firmach rodzinnych wartości podczas międzygeneracyjnej wymiany.

Definicja firmy rodzinnej

Niejednoznaczność i niejednowymiarowość pojęcia firmy rodzinnej wynika z faktu, że jak twierdzą Sułkowski i Marjański, łączy ono w sobie walor *instytucji społecznej* jak i *przedsiębiorstwa* [Sułkowski, Marjański 2009, s. 13]. W perspektywie socjologicznej, firmy rodzinne łączą w sobie dwa typy zbiorowości: rodzinną grupę pierwotną, cechująca się przymusową przynależnością, opartą na więzach krwi oraz grupę zrzeszeniową, o charakterze celowym, w której przynależność jest dobrowolna i wynika z chęci realizacji celów (na przykład zysku finansowego) [Pabjan 2014, s. 108]. Wąskie określenie *family business* opisuje sytuację w której „założyciel lub jego potomkowie prowadzą firmę, która pozostaje pod kontrolą własnościową członków rodziny” [Sułkowski, Marjański 2009, s. 14]. Za najważniejsze kryteria wyróżniające rodzinną firmę uznaje się: własność, zarząd, zaangażowanie rodziny w biznes oraz sukcesję rodzinną [Sułkowski, Marjański 2009, s. 15]. Te dwa ostatnie: zaangażowanie rodziny w biznes oraz rodzinną sukcesję wskazują na powiązania systemu wartości rodziny z wartościami rodzinnego biznesu. W procesie sukcesji nazwanej „zmianą międzygeneracyjną” polegającej na przekazaniu władzy i własności kolejnym pokoleniom w oparciu o kryteria społeczne [Sułkowski 2005, s. 236], mówi się o przekazaniu kierowania firmą przez założyciela-właściciela następcy, którym może być członek rodziny lub ktoś spoza rodziny [Surdej, Wach 2010, s. 54]. Najważniejszą cechą firm rodzinnych jest fakt, że nakładają się w niej dwa systemy: biznesu i rodziny [Fleming 2006]. „Oba te systemy oddziałują na siebie, gdyż niezależnie od struktury własności i struktur zarządzania członkowie rodziny dysponują formalnymi i nieformalnymi możliwościami wpływu na rodzinny biznes” [Mandl 2008, s. 54, za Kołodkiewicz 2015, s. 29]. Podkreślić należy rodzaj więzi, który w przypadku firmy rodzinnej ma charakter emocjonalny (przeciwieństwo do grupy zrzeszeniowej, w której więzi mają rzeczowy charakter) [Pabjan 2014, s. 108]. Tutaj „relacje powinowactwa są obciążone kosztem emocjonalnym – kontrola zachowań i relacji rzeczowych jest automatycznie przenoszona na relacje emocjonalne, (...), nie da się oddzielić rodziny od biznesu, w wymiarze relacji społecznych” [Pabjan 2014, s. 115]. Wartości rodziny, które stoją w opozycji do wartości firmy rodzinnej mogą nieść potencjalne zagrożenia dla firm rodzinnych. Niekiedy rodzina dążąc do stabilności jest przeciwna zmianom, gdy tymczasem współczesne organizacje muszą być otwarte na permanentnie zachodzące w otoczeniu zmiany [Jeżak, 2014, s. 17]. Na inny rodzaj zagrożeń wskazuje Kołodkiewicz, stwierdzając, że: „przetrwanie firm rodzinnych nie zależy jedynie od tego, co się dzieje w organizacji, ale również na poziomie jej właścicieli czyli rodziny [Kołodkiewicz 2015, s. 31]. Silny akcent na współzależność przedsiębiorstwa i rodziny kładą Sułkowski i Marjański [Sułkowski, Marjański 2009, s. 31]. W firmie rodzinnej występuje charakterystyczna struktura rodzinno-biznesowa, zilustrowana w tabeli 1.

Tabela 1. Struktura rodzinno-biznesowa w firmie rodzinnej

Własności struktury	Rodzina	Firma
Skład	Osoby spokrewnione	Osoby spokrewnione i niespokrewnione
Typ relacji	Więzi emocjonalne i (lub) pokrewieństwa	Więzi rzeczowe i formalne
Rodzaj interakcji	Bezpośrednie	Bezpośrednie i pośrednie (zależne od rozpatrywanego poziomu struktury)
Dominujące normy	Nieformalne	Formalne
Wielkość grupy	Grupa pierwotna o małej liczebności członków i bezpośredniej interakcji	Grupa formalna o stopniowalnej liczebności członków
Władza	Rozmyta lub zdefiniowana (model rodziny)	Zdefiniowana (wynikająca w własności)
Wartości	Ideologia rodziny: wartości rodzinne, przywiązanie, miłość, zaufanie	Ideologia firmy: wartości firmowe opisywane w kategoriach celu firmy: zysk, pozycja rynkowa, marka etc.

Źródło: Safin, Pluta, Pabjan (2014), s. 75.

Rodzaje przedsiębiorstw rodzinnych, ze względu na ich orientację biznesową i rodzinną ilustruje tabela 2.

Tabela 2. Rodzaje przedsiębiorstw rodzinnych ze względu na ich orientację biznesową lub rodzinną

orientacja biznesowa	wysoka	House of Business	Family Money Machine
	niska	Hobby Salon	Family Life Tradition
		niska	wysoka
		orientacja rodzinna	

Źródło: Leenders M.A., Waarts E., *Competitiveness of Family Business. Distinguishing Family Orientation and Business Orientation*, ERIM Report Series, Rotterdam (2001), s. 50, za Krajenta-Kopec 2014, s. 179.

W modelu *Family Life Tradition* podkreśla się istotną rolę członków rodziny, którzy wnoszą do przedsiębiorstwa wartość dodaną, dzieci włącza się w proces zarządzania relatywnie wcześnie, a jedno z nich (preferowany męski potomek) w przyszłości powinien objąć kierownictwo w firmie. W *House of Business* występuje silna orientacja na myślenie pro-biznesowe i motywacja ekonomiczna. Zatrudnia się zewnętrznych menedżerów, panuje otwartość i proinnowacyjność w działalności operacyjnej. *Hobby Salon* to firma rodzinna która jest traktowana jako hobby dla członków rodziny, nie wiąże się z nim istotnych planów biznesowych. Wreszcie, *Family Money Machine* wiąże funkcję biznesową z zaangażowaniem rodziny, firma jest zarówno osią funkcjonowania rodziny jak i ważnym elementem polityki międzypokoleniowej [Krajenta-Kopec 2014, s. 179].

Autorzy wskazują na trwałe orientacje wartościujące, wyznaczające charakter modelu biznesu i modelu rodziny. Modele rodziny opisuje się przez pryzmat obowiązków domowych i typowych ról realizowanych w rodzinie. Jako nowoczesne uznaje się partnerskie relacje między małżonkami, a jako tradycyjne te, w których występuje wyraźny rozdział obowiązków zgodny z rozdziałem ról społecznych i zarysowaną hierarchiczną przewagą mężczyzny. Modele odwrócone uwzględniają symetrię lub asymetrię w podziale pracy i odgrywanych rolach społecznych między małżonkami [Safin i in. 2014, s. 112].

Nowe ekonomiczne modele rodziny

Rodzina to grupa społeczna, która spełnia łącznie funkcje: prokreacyjną, wychowawczą, ekonomiczną i intymną [Jabłoński, Ostasz 2006, s. 66]. Przestrzeń dla jej funkcjonowania tworzy kultura i zmiany społeczne. „Rodzina jako środowisko życia i wychowania zależy zarówno od czynników obiektywnych (warunków społecznych, politycznych, kulturowych, historycznych) w których funkcjonuje, jak i od indywidualnych cech i właściwości jednostek, które ją tworzą, oraz od wspólnych (grupowych) doświadczeń” [Doniec 2013, s. 165]. Popenoe widzi rodzinę jako grupę, której członkowie żyją i ściśle współpracują ze sobą w jednym gospodarstwie domowym, wspólnie uczestniczą w aktywności domowej i dzielą między siebie zdobyte zasoby. Grupa składa się z przynajmniej jednego dorosłego i jednej osoby zależnej (dziecka) [Popenoe za Szlendak 2015, s. 377]. Znamienny dla współczesności jest kryzys rodziny który jest wynikiem przemian demograficznych w jej wnętrzu: zmian w postrzeganiu jej społecznych funkcji, wartości rodzinnych i postaw jej członków. Socjologowie mówią o kryzysie familiocentryzmu – ideologii, która stawia rodzinę nuklearną o tradycyjnym kształcie w centrum społeczeństwa. Tymczasem w wyniku przemian demograficznych (np. zmniejszenie liczebności rodzin), instytucjonalnych i kulturowych (osłabienie familiocentryzmu na rzecz egalitaryzmu i samodoskonalenia) następują zmiany w postrzeganiu rodziny [Szendak 2015 s. 377].

Konserwatyści w zmieniających się wartościach upatrują pojawienia się upadku moralnego w rodzinie. W Polsce konserwatywnego modelu broni Kościół Katolicki, promując trwałe związki małżeńskie, w których wzrastają dzieci. Tymczasem, zgodnie ze spisem powszechnym w 2002 roku, 44% wszystkich polskich gospodarstw domowych stanowią „alternatywne układy rodzinne”: konkubinaty o różnej formie, osoby samotne, ludzie samotni, samotnie wychowujący dzieci, grupy przyjaciół żyjące razem [Szendak 2015, s. 385]. Na zmieniający się kształt rodzin ma wpływ rozwój technologiczny; członkowie rodziny mogą żyć na dwóch różnych kontynentach nie tracąc więzi rodzinnych oraz zmiany na rynku pracy, np. coraz więcej jest pracujących kobiet i korzystających z urlopów wychowawczych ojców. Badacze wskazują również na przemiany o charakterze ekonomicznym które wprowadziły nowego typu wartości i inne ideały: indywidualną elastyczność i autonomię jednostki [Giele, za Szlendak 2015, s. 386]. Zmieniające się systemy wartości i normy dotyczące ról społecznych jakie odgrywają członkowie rodziny, w konsekwencji prowadzą do zmian w modelu rodziny i oddziałują na kształt rodzinnego biznesu. Chociaż z badań Pluta wynika, że wśród firm rodzinnych w Polsce dominuje prosta struktura rodziny, to jest rodzina nuklearna (71% to pary z jednym dzieckiem), w dalszych 22% para posiada dwoje dzieci, a rodziny wielodzietne badacz określa jako mało liczne, to 31% przebadanych respondentów stanowili samotni właściciele bez partnerów [Pluta 2014, s. 139].

Różne modele rodziny powstają w wyniku krzyżowania się wzorców różnych aspektów rodziny np. wielkości, sformalizowanego lub niesformalizowanego związku małżeńskiego, typu pokrewieństwa, ról społecznych czy miejsca zamieszkania. Przykładowo, konceptualizacja aktywności zawodowej kobiet prowadzi do wyodrębnienia ekonomicznych modeli rodziny [Kotowska 2009, s. 158]. Tradycyjny model (ang. *malebreadwinner model, femalehomecareer*), w którym mężczyzna jest odpowiedzialny za utrzymanie rodziny, a kobieta za opiekę nad domem i dziećmi zostaje wypierany przez taki w którym matka podejmuje pracę zawodową i uzupełnia dochody, choć ojciec nadal pozostaje głównym żywicielem rodziny (ang. *malebreadwinner model–female part–timehomecareer*). Kolejny model zakłada sytuację, w której zarówno matka jak i ojciec ponoszą odpowiedzialność za utrzymanie rodziny – ponieważ oboje pracują (ang. *dual earner model*). O ile kobiety podejmują pracę zawodową nie wyzbywając się obowiązków domowych stają się podwójnie obciążone (ang. *dual earner model–doubleburden of females*). Ostatni model stanowi, że oboje rodzice pracują i symetrycznie dzielą obowiązki domowe (ang. *dual breadwinner model–dual career model*). Na czas opieki nad małymi dziećmi kobiety często wycofują się z rynku pracy, albo ograniczają swoje w nim zaangażowanie [Kotowska 2009, ss. 158–159]. Dotąd kulturowe czynniki związane z percepcją ról społecznych kobiet i mężczyzn przypisywały role opiekuńcze i opieki nad gospodarstwem domowym głównie kobietom. Tymczasem obserwuje się rosnącą rolę ojców, zaangażowanych w wychowanie dzieci, co obserwować można w partnerskim modelu rodziny [Kubicki 2009, s. 87]. Badacze dostrzegają wyłaniający się nowy model ojca, który nie bierze przykładu z ojców starszych generacji angażujących się w wychowanie dopiero podczas uczenia dzieci norm społecznych. Anachronizmem wydają się słowa Semczuk–Sołek o roli i zadaniach odpowiedzialnych ojców, że ich zadaniem jest „wprowadzanie dzieci do życia w grupie społecznej, uczenie ról społecznych, jakie kiedyś dzieci przejmą, pokazanie prawidłowych relacji w grupie, pomoc w identyfikacji i usamodzielnianiu się” [Semczuk–Sołek za Kubicki 2009, s. 87]. Rola ojców zaczyna się wcześniej, angażują się oni w opiekę nad dziećmi dosłownie w chwili ich narodzenia. Współcześnie, ojcowie są poddawani „poważnym naciskom metaforycznych czterech ścian: ojcostwa, małżeństwa, pracy zawodowej oraz prowadzeniu domu [Szlendak 2015, s. 449]. Pośrednio wiąże się to ze zmianą aktywności zawodowej kobiet, ale i z przeobrażeniami rynku pracy, wzrostem wymagań w zakresie kwalifikacji, mobilności i niestabilnością zatrudnienia.

Innego rodzaju zmiany uwidaczniają się w procesie indywidualizacji, w którym ludzie przestają definiować siebie i swoje rodziny w odniesieniu do grup (np. grupy rodzinnej), a zaczynają w odniesieniu do siebie, swoich aspiracji, potrzeb i ambicji. Z kolei globalizacja i rewolucja technologiczna, które umożliwiły swobodny przepływ informacji, koncepcji i idei, spowodowały upowszechnianie nowych wartości, odmiennych stylów życia, wpływając na sposoby funkcjonowania rodzin, co pośrednio oddziałuje na funkcjonowanie firm rodzinnych.

Typy rodzin ze względu na strukturę, podział władzy i reguły dziedziczenia

Ze względu na panujące w rodzinach stosunki władzy, zależne od płci sprawującej władzę w danej rodzinie istnieje podstawowy podział na rodziny patriarchalne, w któ-

rych władza skupiona jest w rękach mężczyzn, oraz matriarchalne w których władza dzierzona jest przez kobiety [Szlendak 2015, s. 130]. Współcześnie, charakterystyczna dla społeczeństw postindustrialnych jest rodzina egalitarna, w których mężczyźni i kobiety wspólnie podejmują decyzje. Niesie to zasadnicze znaczenie dla zarządzania firmą rodzinną, w której następuje sukcesja.

Niewątpliwym wyzwaniem dla zarządzania i funkcjonowania firmy rodzinnej mogą być różne kultury, z których wywodzą się ich członkowie. Rodziny, chociaż zawsze różnią się do siebie wielkością, stopniem zamożności, wykształceniem, wartościami, poglądami, wyrażanymi postawami i zachowaniami, a także cechami swoich członków to zasadniczo różnicuje je również system wartości kulturowych, decydujący o kulturowej zmienności rodziny [Miluska 2014, s. 370].

Różnice wpływające na proces sukcesji uzależnione mogą być od przyjętych społecznych reguł dziedziczenia. W rodzinie matrylinearnej męskie potomstwo dziedziczy po matce (nazwisko, status społeczny i dobra materialne), najważniejszym mężczyzną w rodzinie, wzorcem i punktem odniesienia może być brat matki. Taką rodzinę tworzą osoby spokrewnione w linii kobiecej (przez matkę). Patrylinearne są rodziny w których dziedziczy się po ojcu biologicznym lub domniemanym, pozostając pod jego kontrolą [Szlendak 2015, s. 132]. W rodzinach bilinearnych dziedziczy się po ojcu jak i po matce, chociaż w kulturze zachodniej częściej zwyczajowo potomstwo przyjmuje nazwisko ojca. Społeczności patrylinearne stanowią 44% wszystkich na świecie, bilinearne 36%, a matrylinearne 15% [Szlendak, za Jabłoński, Ostasz 2001, s. 77]. W dobie globalizacji i nasilonych migracji, małżeństwa zawierane między przedstawicielami odmiennych kultur stają się coraz częstsze, co może oddziaływać na schematy funkcjonowania i dziedziczenia w firmach prowadzonych przez wielokulturowe rodziny.

Istotne dla sukcesji będą również inne niż tradycyjne typy rodzin prowadzące rodzinne biznesy. Przykładowo, gdy z rozmaitych powodów, rodzina pozbawiona jest ojca biologicznego, a gospodarstwa domowe i władzę w firmie sprawuje kobieta. Mimo iż mężowie lub nieformalni partnerzy wnoszą wkład w funkcjonowanie rodzin, brakuje ich stałej obecności. Ten typ rodziny określa się jako matrycentryczny lub matryfolkalny. Relacja między matką, a ojcem, który pomieszkuje doraźnie lub wcale, nie musi być relacją formalną. „Kobieta stanowi głowę w sensie ekonomicznym, identyfikacyjnym, emocjonalnym i politycznym” [Szlendak 2015, s. 135]. Istnienie tego typu rodzin wiąże się ze zjawiskiem samotnego macierzyństwa, co również może wносить nowy interesujący wątek w rozważaniach o sukcesji w firmach rodzinnych i seniorkach przekazujących władzę w procesie sukcesji.

W dobie różnorodności pojawiają się alternatywne modele rodziny. Jedną z charakterystycznych jest rodzina typu „patchwork”, rodzina rekonstruowana czy tak zwana „wielorodzina”. To układanka, która jest antytezą „tradycyjnej” rodziny. W sytuacji rozvodu i założenia nowej rodziny przez jednego lub oboje rodziców, konieczny staje się „wybór krewnych” tak zwana „obieralność koligacji rodzinnych” czyli dzieci i członkowie nowej rodziny zaczynają wybierać swoich krewnych, ponieważ potencjalnie jest ich nazbyt wielu [Szlendak 2015, s. 498]. Obraz rodziny staje się coraz mniej jednoznaczny: niejasne jest czy tworzą ją dzieci jego, jej czy wspólne. Niekiedy para związana formalnym ślubem żyje osobno, a osoby bez formalnego ślubu zamieszkują razem. Claude Kaufann mówi, że „zamiast rodziny istnieją współcześnie pary, (...) dwoje ludzi którzy mają jedną wspólną pralkę, a nie dwie” [Szlendak 2015, s. 399]. Zjawisko nowego typu rodziny prowadzącej firmę rodzinną nie zostało jeszcze dostatecznie rozpoznane i zba-

dane, lecz stanowi niewątpliwie interesujący temat badawczy w kontekście zarządzania firmą rodzinną i przekazywania władzy w takiej wspólnocie.

Wyzwania współczesnego świata, mieszanie się kultur, migracje i zawiązywanie związków małżeńskich między przedstawicielami różnych kontynentów, a także dzielenie życia i prowadzenie firmy „na odległość” zmienia oblicze rodziny i rodzinnego biznesu. Zmieniające się modele rodziny mogą pośrednio oddziaływać na różnicujące się role i sprawowanie władzy w rodzinnej firmie. Tradycyjnie role dzieli się na męskie (twarde) i żeńskie (miękkie). Badacze zauważają, że im większe zróżnicowanie ról i jednocześnie mała ich wymiennność, tym bardziej tradycyjny typ rodziny [Pabjan 2014, s. 113]. Rosnące znaczenie kobiet, wzrost ich aktywności zawodowej, samodzielności może niebawem zmienić obraz sukcesji: z opisywanego w literaturze ojca-seniora na juniora, na matkę-seniorkę która przekazuje władzę córce. Wpisuje się to w nurt feministyczny, który nie stanowi bynajmniej jedynego natchnienia dla prowadzenia rodzinnego biznesu. „Celem rodziny jest nie tylko wychowanie zdrowego i mądrego potomstwa, lecz także dostarczenie opieki i wsparcia wszystkim innym jej członkom”. Zestawiając ten cel z definicjami firm rodzinnych można odnieść wrażenie, że rodzinne przedsiębiorstwa czerpią inspirację z tego nurtu.

Pojęcie i rola wartości

Pojęcie wartości jest definiowane w wielu różnych dziedzinach nauk. W socjologii i psychologii społecznej, ujmuje się je jako „cel do którego dążą jednostki ludzkie w społeczeństwie” [Cudak 2010, s. 18]. „Wartość jest tą cechą życia ludzkiego, która pobudza motywację, oraz aktywizuje zachowania i działania” [Cudak 2010, s. 18]. Szczepański stwierdza, że „wartościami są te przedmioty lub stany rzeczy, które jednostkom i grupom zapewniają równowagę psychiczną, dają zadowolenie, dążenie do nich lub ich osiągnięcie daje poczucie dobrze spełnionego obowiązku, lub te, które są niezbędne dla utrzymania wewnętrznej spójności grupy, jej siły i znaczenia wśród innych grup” [Szczepański, 1972, s. 98]. Definicja ta może odnosić się zarówno do wartości rodzinnych, jak i biznesowych, jeśli przyjąć, że firmy rodzinne to spójne wewnętrznie rodzinne wspólnoty dążące do osiągania celów.

Opisywanie wartości jest trudne, ponieważ to pojęcie jest uważane za imponderabilia (czynniki trudno uchwytnie) lub „nieuchwytnie” i „trudne do zoperacjonalizowania” [Muszyński 2010, ss. 11–12], niemniej jest istotne zarówno dla jednostek jak i dla społeczeństwa. Wartość to: „(filoz.) podstawowa kategoria aksjologii, oznaczająca wszystko to, co cenne i godne pożądania, co stanowi cel dążeń ludzkich” [Encyklopedia 2006]. „W ramach określonej i względnie trwałej kultury wartości, hierarchie wartości, sposoby i kryteria wartościowania obiektywizują się i instytucjonalizują, zyskują walor powszechności w całym społeczeństwie lub w klasie, bądź warstwie społecznej i zaczynają w niej obowiązywać jako podstawy ocen, wzorców kulturowych i norm, stając się regulatorem ludzkich działań i wyznaczając zasady współżycia zbiorowego” [Socjologia 2008, s. 234]. Podkreśla się ich rolę w budowaniu fundamentów społeczeństwa. Istnieją społeczeństwa oparte na konsensusie, dialogu, współpracy i wartościach, oraz inne, oparte na konflikcie, monologu, braku współpracy i antywartościach [Bogunia-Borowska 2015, s. 8]. O pożądanych we współczesnym społeczeństwie wartościach snuje rozważania wielu autorów: Szlendak – o zaufaniu, Szczepański – o lojalności,

Świątkowski – o prawości, Kojder – o przyjaźni. O przyzwoitości jako jednym z fundamentów dobrego społeczeństwa pisze Tarkowska, rolę solidarności unaocznia Frysztacki, a pożądaną współpracę opisuje Ziółkowski [Bogunia–Borowska 2015].

W organizacji rodzinnej system wartości jest przejawem kultury organizacyjnej. W zarządzaniu rozwinęła się koncepcja „Zarządzania Przez Wartości”, którą badacze opisują jako proces polegający na uświadomieniu własnych głównych wartości i „konsekwentnym zarządzaniu nimi, tj. przekazywaniu głównych wartości organizacji z jednego na kolejne pokolenia zarządzających oraz wdrażanie ich w każdym aspekcie funkcjonowania przedsiębiorstwa [Stachowicz–Stanusch 2007, s. 8]. Podobnie jak w społeczeństwie, wartości wpływają na dobre stosunki międzyludzkie i zapewniają przyjazną egzystencję we wspólnotach ludzi, składając się na „DNA tkanki społecznej” [Bogunia–Borowska 2015, s. 10], tak w mikroskali istotne są wartości w zarządzaniu firmą rodzinną, zapewniają jej długowieczność, stabilizują ją i budują reputację, oddziałują również na jakość stosunków międzyludzkich w firmie.

Przekazywanie wartości w rodzinie

Rodzina jako grupa społeczna nie tylko „tworzy wewnętrzne warunki do wspólnego życia i rozwoju, socjalizacji i edukacji jej członków, ale też przygotowuje młode pokolenie do współdziałania w poza rodzinnych grupach społecznych, i szerzej w społeczeństwie [Cudak 2010, s. 17]. W rodzinie dochodzi do „wielostronnej wymiany między rodzicami i dziećmi doświadczeń, poglądów, uczuć i zachowań w interakcjach werbalnych, emocjonalnych i behawioralnych [Cudak 2010, s. 17]. To właśnie wspólnota rodzinna w największym stopniu jest odpowiedzialna za kreowanie systemu wartości u młodego pokolenia. Jakość środowiska rodzinnego wyznacza jakość dokonującego się w nim wychowania. Jakość tę utożsamia się z „kulturą środowiska rodzinnego, wartościami, przeżyciami psychicznymi, ideałami tam występującymi” [Doniec 2013, s. 166]. Kluczowe znaczenie ma następujący w dzieciństwie proces socjalizacji pierwotnej, w którym dzieci przyswajają zestaw podstawowych wartości, które następnie są uznawane za odzwierciedlające rzeczywistości przyjęte jako prawdziwe [Chutnik 2007, s. 32].

Każdą kulturę cechuje pewien system wartości, które mogą być w pełni aprobowane przez sukcesora firmy rodzinnej. Może on również szukać pewnego kompromisu pomiędzy tymi, jakie oferuje dana kultura, a własnymi przekonaniem, za którymi stoją inne wartości. W procesie enkulturacji uczy się on własnej kultury, a tak zwali „pośrednicy uspołecznienia”: rodzice, przyjaciele, partnerzy biznesowi, ale i media, przekazują im pewne kulturowe priorytety i kluczowe wartości. Dla sukcesorów proces enkulturacji oznacza, że dzięki seniorom, którzy zarządzają firmą zdobywają wiedzę o wartościach bezpośrednio od seniora (pośrednika enkulturacji), ale również w życiu, obcując z innymi. Machtyl podkreśla, że rodzina jest drogowskazem w procesie partycypacji w kulturze: „Najbliżsi przekazują dziecku wzory kultury aktualnie występujące w danej społeczności, ale także te, z poziomu bardziej partykularnego, a więc normy i wzory zachowań akceptowane przez daną rodzinę” [Machtyl 2010, s. 29]. Różnice w procesie nabywania kultury mogą wpływać na transferowane w procesie sukcesji wartości. Mead, badając proces nabywania kultury w perspektywie międzypokoleniowej wyróżnia trzy typy: postfiguracywny (przekazywanie kultury ze starszych pokoleń na młodsze, charakteryzujące się silnym nastawieniem na przeszłość i tradycję, pamięć i tożsamość grupową); typ konfiguracywny (dominacja ludzi

w średnim wieku z odsunięciem ludzi starszych, oraz duża rola rówieśników w przekazywaniu wzorów i norm kulturowych; oraz posfiguratywny – oddający głos młodemu pokoleniu [Mead za Machtyl 2010, s. 31].

Badania nad wartościami, jakie przekazują rodzice dzieciom w rodzinach ubogich, podkreśla ściśle ich powiązanie z wychowaniem [Pietruszka 2015, s. 246]. System wartości rodziców, z jakim przez wiele lat styka się dziecko stanowi „ważny wzorzec oraz trwały punkt odniesienia” [Pietruszka 2015, s. 249]. W rodzinach ubogich: 305 przebadanych rodziców wskazało jako ważne zdrowie i dobre samopoczucie, 27,7 % wykształcenie dzieci, 16,3 % szczęśliwą rodzinę, 7,1% wiarę w Boga, a 5,7 % –pieniądze. Badania prowadzone przez Pietruszkę w Puławach objęły 141 osób w tym 131 kobiet, z czego 56% nie pracowało, 50% wykonywało pracę fizyczną, oraz 12% pracę umysłową [Pietruszka 2015, s. 227].

W rodzinach zamożnych odnotowano odmienne transferowane z pokolenia na pokolenie wartości. Marzec badała rodziny „żyjące w dobrobycie materialnym”, pełne, posiadające jedno, dwoje lub troje dzieci, określające swój status materialny jako wysoki lub bardzo wysoki, dochód na członka rodziny wynosił około 4–5 tys. złotych. Spośród 412–stu, 145 rodzin prowadziło wspólną firmę prywatną (35,2%). W 66 rodzinach oboje z małżonków pracowało „pełniąc ważne funkcje” w sektorze administracji publicznej(16%).W przypadku 60 rodzin, jeden ze współmałżonków prowadził własną firmę, a drugi pracował w administracji publicznej (14,6%). W 9,2 % każdy z małżonków prowadził własną firmę. Tyle samo zadeklarowało, że jedno z małżonków prowadzi własną firmę, a drugie pracuje w administracji publicznej. 4,8% zadeklarowało, że jedno z małżonków prowadzi firmę, a drugie nie pracuje [Marzec 2006, s. 98]. Badania prowadzono w województwie mazowieckim, śląskim i łódzkim. Dla rodziców najbardziej cenioną wartością było: *zdrowie* 97,8%, *pieniądze* 95,6%, *dobra materialne wysokiej jakości* 94,7%, *wykształcenie dzieci* 73,0%, *szczęście* 72,3% i *wysoka pozycja społeczna* 67%. Autorka przebadala również dzieci, które odpowiadały, że najważniejszą wartości są *pieniądze* 96,6% i *szczęście* 89%, *podróże do egzotycznych krajów* 72%, oraz *zdrowie* 54%. Zarówno w opinii rodziców jak i dzieci najważniejszą wartością były pieniądze (95,6% rodziców oraz 96,6 % dzieci) [Marzec 2006, s. 188]. Badaczka udowodniła, za pomocą współczynnika korelacji r – Pearsona, że poziom dostatku materialnego pozostawał w istotnym związku z ich dążeniem do posiadania jeszcze więcej dóbr materialnych i zasobów finansowych. Co ciekawe, poziom wykształcenia nie odgrywał tu istotnej roli. Jako wartości istotne w życiu człowieka, zarówno dzieci jak i ich rodzice wskazali kolejno: umiejętność współpracy z innymi, umiejętność nawiązywania kontaktów z innymi, samodzielność, rozwój religijny i moralny, podporę dla starzejących się rodziców oraz chęć pomagania innym [Marzec 2006, s. 192].

Istotne z punktu widzenia prowadzonych rozważań są te wartości, które ukazują powiązania między systemami rodziny i firmy. 52,7% rodziców uznało, że ważna dla nich wartością jest dochodowość firmy: „*Dla mnie najważniejsza jest firma i jej funkcjonowanie*”, „*Jej poświęcamy najwięcej czasu i zaangażowania*”, „*To ona jest naszą żywicielką i naszą przyszłością*”, lub: „*Nasza firma to podstawa życia*” [Marzec 2006, s. 190]. Mimo że za najważniejsze wartości, które wskazali badani rodzice w odniesieniu do dzieci było: *posiadanie dobrej i szczęśliwej rodziny* (97,1%), to zaraz potem wskazali na *osiągnięcie dobrobytu, bądź jego utrwalenie lub powiększenie* (91,7%) [Marzec 2006, s. 191].

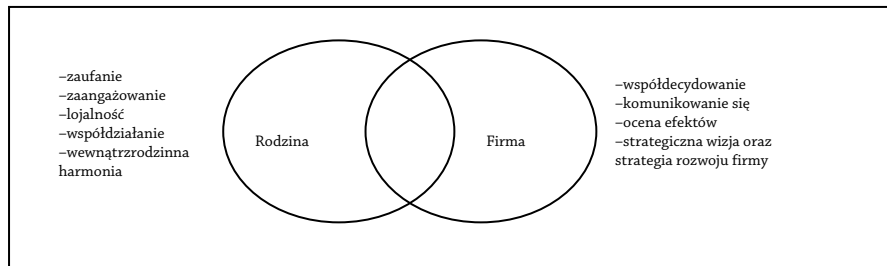
Rodzice nie są jednak jedynymi przekąźnikami wartości. Mec przebadala za pomocą wywiadu młodzież gimnazjalną 81 osób posiadających obie babcie i obu dziadków,

czyli 162 osoby będące babkami i 162 mężczyzn będących dziadkami w 2009 roku [Mec 2010, s. 86]. Dziadkowie przekazują najczęściej wartości związane z: rodziną, szczęściem rodzinnym 44,4% wyborów, wiarą w Boga, wiarą, religią 22% wyborów, pracowitością, pracą którą się ceni 12,2 %, zdrowiem, dbałością o kondycję fizyczną i higienę, potem kolejno miłością, zdobywaniem wiedzy i wykształcenia, dobrem i uczciwością [Mec, 2010, ss. 87 i 91]. Można założyć, że to kategoria pewnych uniwersalnych wartości, jednak również mających zastosowanie w kierowaniu firmą rodzinną. Sukcesorzy z jednej strony są wyeksponowani na wartości kultury konsumpcji, kultury typu instant, a z drugiej na wartości rodzinne i wreszcie wartości firmowe rodzinnego biznesu, w których wzrastają i często zdobywają pierwsze życiowe i zawodowe doświadczenia.

Wartości w rodzinie i firmie rodzinnej

Jeżak, wśród obszarów składających się na jakość funkcjonowania firmy rodzinnej, podkreśla znaczenie przenikających się systemów wartości rodziny i firmy, co ilustruje rysunek 1. Kultura firmy rodzinnej, rozumiana jako zestaw wartości – spaja ona inne obszary firmy rodzinnej (np. kontrolę nad firmą, kariery zawodowe członków rodziny, kapitał firmy, umiejętność rozwiązywania konfliktów) [Jeżak 2014, s. 18].

Rysunek 1. Systemy rodzina i firma – wartości wspierające się



Źródło: Jeżak J. (2014), *Przedsiębiorczość rodzinna na świecie – rola i znaczenie oraz cechy specyficzne*, [w:] Jeżak J., (2014), *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce, znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s.18.

Więcek-Janka uważa, że w firmach rodzinnych, celem jest nie tylko chęć zysku czy zapewnienie bezpieczeństwa, ale właśnie „kształtowanie wartości: biznesowych, rodzinnych i indywidualnych” [Więcek-Janka 2013, s. 245]. Cały system należy traktować jako uporządkowany według hierarchii ich ważności – zbiór. „Można go interpretować jako wzorzec postępowania, który został zaimplementowany członkom rodziny w procesie wychowawczym, w domu rodzinnym, podczas rozwoju w placówkach kształcenia i środowisku pracy” [Więcek-Janka 2013, s. 245]. Badaczka zidentyfikowała następujące kategorie wartości w systemie Firma-Rodzina-Jednostka, zobrazowane w tabeli 3.

Tabela 3. Zidentyfikowane kategorie wartości

wartości	kategorie
wartości jednostki (podejmującej decyzje i ponoszącej odpowiedzialność)	samorealizacja, spełnianie marzeń, możliwość nauki, podróżowanie, imprezowanie, założenie rodziny, posiadanie przyjaciół, posiadanie ciekawej pracy, rozwijanie kultury i tradycji rodziny, odcięcie się od rodziny, bogactwo, wewnętrzna harmonia
wartości rodziny	poczucie więzi, wspólnota dążeń, przejrzysta komunikacja, poczucie bezpieczeństwa (w tym finansowego), szacunek i lojalność, odpowiedzialność za innych, motywacja do działań w zespole, właściwe gospodarowanie zasobami
wartości firmy	zysk, innowacyjność, majątek firmy, elastyczność działań rynkowych, zaangażowani pracownicy, efektywna organizacja pracy, lojalni odbiorcy, właściwa alokacja zasobów firmy.

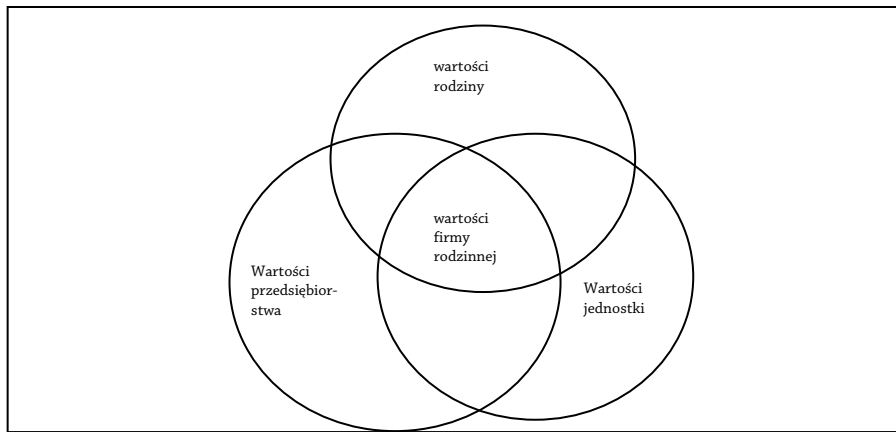
Źródło: Więcek–Janka E., (2013), *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań, s. 246.

Jeśli wartości w systemie rozumianym jako firma–jednostka–rodzina są zbieżne, stwierdza Janka – to działają w sposób synergiczny [Więcek–Janka 2013, s. 247]. Co więcej, jak wynika z badań autorki, udział wartości rodzinnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstw rodzinnych jest wysoki i przekłada się na obszary podejmowania decyzji i zarządzania konfliktami, a wartością o największym wpływie na funkcjonowanie firmy jest *szacunek i lojalność* [Więcek–Janka 2013, s. 252].

Krajenta–Kopeć, analizując procesy zarządzania zasobami ludzkimi w firmach rodzinnych postuluje, by podmioty rodzinne ściśle ustalały swoją dominującą wizję działania – biznesową lub rodzinną [Krajenta–Kopeć 2014, s. 179] i zauważa, że w przedsiębiorstwach silnie zorientowanych na wartości rodzinne ceni się zaufanie, odpowiedzialność i motywację w działalności operacyjnej [Krajenta–Kopeć 2014, s. 179]. Jeżak do tego katalogu dodaje „współdziałanie”, ale jednocześnie wskazuje się na konflikty w rodzinie jako na potencjalne zagrożenie dla efektywności firmy [Jeżak 2014, s. 19]. W systemie „firma” Jeżak podkreśla wagę wartości budujących zrozumienie i wsparcie ze strony rodziny, wzajemne komunikowanie się, systematyczną ocenę efektów pracy firmy oraz pracy członków rodziny pełniących funkcje kierownicze, a także posiadanie strategicznej wizji rozwoju firmy [Jeżak 2014, s. 19].

Cele rodzinne w rodzinnych firmach zasadzają się nie tylko we wzajemnym przywiązaniu do siebie i do firmy członków rodziny, ale są silnie naznaczone są wartościami właściciela i założyciela, który pragnie kultywować rodzinną tradycję. Badaczka wartości w firmach rodzinnych, Więcek–Janka, ukazuje model firmy rodzinnej w kontekście kształtowania i realizowania wartości, przedstawiony na rysunku 2.

Rysunek 2. Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi



Źródło: Więcek-Janka E., (2013), *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań, s. 245.

Badacze nie są zgodni w kwestii znaczącej roli wartości w firmach rodzinnych. Z badań Safina, Pluty i Pabjan wynika, że „idea rodzinności nie należy do priorytetowych wartości firm rodzinnych [Pabjan 2014, ss. 121–123], a działalność firm wyznaczają przede wszystkim cele strategiczne, a nie (np. kontynuowanie czy rozszerzanie działalności). Należy jednak zauważyć, że takie zamknięte (homofobiczne) wspólnoty, oparte na wspólnych wartościach mogą mieć tendencje do zamknięcia kulturowego, mniejszej otwartości na przykład na potrzeby zróżnicowanych klientów czy partnerów z którymi mogliby podejmować współpracę.

Transfer wartości w procesie sukcesji

Kreatorem i nośnikiem wartości w firmie rodzinnej jest niewątpliwie właściciel, który ją stworzył i zarządza stosując swoiste dla siebie, bazując na własnych wartościach zasady i normy postępowania. Sięgając do źródeł jego wartości ujawnianych w stylu, metodach i sposobach zarządzania, należałoby prześledzić jego wychowanie, przekonania, życiowe i zawodowe doświadczenia. Na istotne znaczenie wartości w procesie sukcesji wskazuje profesor Blikle. W prezentacjach zwraca uwagę, że właściciele firm rodzinnych prowadząc dobór kadry kierowniczej kładą nacisk na zgodność wartości między właścicielem a zatrudnianym spoza rodziny menedżerem. Senior może dążyć do przekazania w procesie sukcesji swojego zestawu wartości, jednak może tu zaistnieć konflikt w tej sferze. Istotną jawi się relacja pomiędzy seniorem a sukcesorem, oraz, że junior (którym najczęściej jest jednak osoba z rodziny) może przejawiać postawę konserwatywną, buntowniczą lub mieszaną wobec oczekiwań seniora [Sułkowski 2005, s. 237]. Wydaje się, że u podstaw ujawnionej przez juniora postawy może leżeć akceptacja lub jej brak dla preferowanych przez seniora wartości. Na zmieniające się systemy wartości współczesnych pokoleń w kontekście sukcesji zwraca uwagę Safin [Safin 2015, s. 20]. Interesujące badania na temat barier w możliwości realizowania wartości zarówno jednostki,

wartości rodzinnych jak i wartości firmy w procesie sukcesji przeprowadziła Więcek-Janka [Więcek-Janka 2015, ss. 39–49].

Wychowanie sukcesora do zarządzania rodzinnym przedsięwzięciem i wpojenie mu podstawowych wartości może warunkować jego przyszłe zachowania i postępowanie w biznesie. Wartości te są internalizowane w okresie dzieciństwa, natomiast norm zachowań człowiek uczy się do końca życia [Kosewski 2008, s. 15]. Każdy krąg rodzinny będzie wносить do procesu socjalizacji inne normy szczegółowe, które będą przypisywane różnym wartościom. „Normy stanowią mniej lub bardziej uogólnione wskazówki godnego zachowania, z pomocą których wartości oblekają się w treść” [Kosewski 2008, s. 15]. Warto podkreślić, że warunkiem sukcesu współczesnej firmy rodzinnej jest wpojenie sukcesorowi zasad otwartości na innych. W coraz bardziej różnicującym się społeczeństwie, w dobie globalizacji, nasilonych w ostatnich czasach migracji, oraz postępującego rozwoju technologicznego, pojawia się konieczność zrozumienia innych (obcych), co często związane jest z podejmowanymi przez sukcesora próbami rozwinięcia działalności firmy rodzinnej za granicą. Zrozumienie konsumentów i pracowników, ich wartości, przekonań, zachowań związane będzie z procesem akulturacji. Zaangażowanie na nowym rynku wymaga opracowywania skutecznych przekazów, u których podstaw leżą inne kulturowe priorytety i odmienne systemy wartości. Dlatego ważną rolę seniora prowadzącego rodzinny biznes jest nie tylko świadomość, że rodzina jest pierwszą grupą socjalizującą i ma ogromny wpływ na przekazywanie wartości i norm obowiązujących w rodzinnym biznesie, ale równie ważne dla sukcesora będzie wpojenie mu kulturowej otwartości.

Mimo to, nie wszyscy badacze są przekonani o możliwości przekazywania wartości rodzinnych w procesie sukcesji. O braku możliwości uczenia się od starszego pokolenia pisze Mead (1978). Zaznacza, że jest to skutkiem wzrastającej szybkości, jakim podlegają zmiany społeczne. Dotyczy to przykładowo, pokolenia, które było mobilne, osoby, które zmieniały w dzieciństwie miejsce zamieszkania w związku z pracą rodziców (*ang. Third Culture Kids*). Przeżycia tego pokolenia, jego mobilne dzieciństwo tak istotnie różniło się od przeżyć i doświadczeń pokolenia rodziców, że potomkowie nie są w stanie ich zrozumieć, albo iść w ich ślady [Trąbka 2014, s. 89].

Postulaty dla sukcesji w kontekście transferu wartości w firmie rodzinnej

Mimo, że firmy rodzinne, jak uważają badacze, przede wszystkim dążą do stabilności i przeciwstawiają się zmianom, to w zarządzaniu nimi należy zapewnić równowagę pomiędzy oczekiwaniami rodziny, a wymaganiami firmy. Jeżak podkreśla znaczenie kultury firmy i znaczenie rozwoju „wartości integrujących rodzinę z firmą oraz wykorzystujących atuty firmy rodzinnej, takie jak: stabilna struktura własnościowa, wysoki stopień identyfikacji z firmą, długofalowe inwestycje w zarządzanie firmą czy unikanie nadmiernie ryzykownych inwestycji” [Jeżak 2014, s. 18]. Jednak zamknięcie się w kręgu tradycyjnych, wypracowanych wartości może uniemożliwić firmie rozwój. Im silniejsza kultura, silniejsze wartości tym bardziej homofobiczna firma. Szlendak zwraca uwagę na zagrożenie wprost stwierdzając, że silne rodziny w których dominują silne więzi, a młodzi nie opuszczają jej po dorośnięciu nie świadczy o sile społeczeństwa. „Silne więzi w rodzinie (...) mogą indykatorem kłopotów w szerszych strukturach społecznych”

[Szlendak 2015, s. 400]. Interesujące wyniki na temat otwartości wobec zmian w firmach rodzinnych ujawniły się w badaniach Wacha [Wach 2014, ss. 183–184]. Przeciętny czas umiędzynarodowienia firmy rodzinnej, mierzony od momentu jej powstania, jest dłuższy niż w przypadku formy nierodzinnej, przeciętnie określa się ten czas na 9 lat. Postawa „born-global” jest również częściej spotykana w firmach nierodzinnych. Czy wysoka spójność, zamknięcie i wysoki kolektywizm członków rodziny może być tego przyczyną? Wiele wskazuje się na wysoką „konfliktogenność małych hermetycznych organizacji” [Klimek 2013, s. 176]. Wartości firmy rodzinnej przekazywane w procesie sukcesji z jednej strony powinny ją stabilizować, jednak z drugiej strony powinny uwzględniać swoistość współczesnych czasów i promować kulturowe otwarcie.

Kolejnym postulatem będzie zwrócenie uwagi zarządzających firmami rodzinnymi na promocję tych wartości, które służą budowaniu nowoczesnego społeczeństwa, jak: zaufanie, pracowitość, prawość czy przyzwoitość. Wartości rodzinne i biznesowe firmy są również transferowane do otoczenia, wpływają na społeczeństwo w makroskali, mogą wspierać współpracę, solidarność społeczną czy wzmacniać tolerancję. Właściciele firm rodzinnych, w których silnie przenikają się światy prywatny i zawodowy mają szczególnie wpływ na usankcjonowanie i zinstytucjonalizowanie ważnych społecznie wartości z uwagi na realizowanie jednocześnie procesów zarządzania firmą i oddziaływania wychowawczego na sukcesora.

Podsumowanie

W badaniach firm rodzinnych ukazujących specyfikę zarządzania tymi podmiotami istotny jest transfer rodzinnego przedsięwzięcia i wypracowanego bogactwa oraz rodzinnych i firmowych wartości w ręce sukcesora. Podkreśla się wagę dbałości o interesy rodziny, a skuteczność zarządzania taką firmą sprowadza się do sprostania oczekiwaniom różnych grup interesariuszy w firmie rodzinnej. Szczegółowo analizuje się cykl życia organizacji i cykl życia rodziny oraz transfer własności. Analizy te odnoszą najczęściej do kulturowo tradycyjnych modeli rodzin (np. z dominującą rolą ojca-seniora) rzadziej uwzględniają specyfikę modeli modernistycznych (partnerskich, egalitarnych). Niewiele natomiast wiadomo o firmach prowadzonych przez rodziny funkcjonujące w oparciu o modele postmodernistyczne: patchworkowe, czy małżeństwa na odległość typu LAT (ang. *living apart together*). Tymczasem zmiany społeczne, demograficzne, kulturowe i technologiczne we współczesnym świecie wywołują zmiany w rodzinach, pośrednio oddziałując na kształt, funkcjonowanie i sposób zarządzania prowadzonych przez nie firm. W nowoczesnych modelach rodzin, które zarządzają rodzinnymi biznesami, mogą pojawić się inne wartości, które również mogą być przedmiotem transferu podczas sukcesji. Obok zapewnienia dobrobytu materialnego i pomnażania majątku, pojawić się mogą wartości i normy lansowane przez współczesną, (zachodnią) kulturę: samorealizacja sukcesora, pozostawanie w centrum uwagi (bycia celebrytą), życie w alternatywnych modelach rodziny i konsumpcyjne podejście do życia.

Niewątpliwie istotne pozostają wartości, które przyczyniają się do budowania fundamentów dobrego społeczeństwa [Bogunia-Borowska 2015]. Klimek, który podnosi rolę wartości etycznych w działalności firm rodzinnych stwierdza: „Przestrzeganie określonych norm etycznych, odnoszących się do członka rodziny, partnera, kolegi, współpracownika i klienta (konsumenta) jest wartością nadrzędną, ponieważ zasady etyki

biznesowej i społecznej odpowiedzialności biznesu pozostają niezmiennie” [Klimek 2015, s. 190]. Dlatego system wartości przekazywany w sukcesji, oparty przykładowo na wolności, tolerancji, szacunku dla pracy i ludzi, zaradności i uczciwości jest ważną odpowiedzialnością właścicieli wychowujących sukcesorów. „Podejmowane przez członków rodziny i innych interesariuszy działania powinny współbrzmieć z założeniami współczesnego zarządzania, zwłaszcza dotyczącymi zagadnień społecznych. Oznacza to, że w centrum każdego rozumowania są ludzie, że efektywność działania musi respektować szacunek dla wartości ludzkich” [Klimek 2013, s. 181, za Penc 2007]. Zwrócenie uwagi na problem odpowiedniego wychowania sukcesorów oraz transferu uniwersalnych wartości w zarządzaniu firmą rodzinną przyczyni się nie tylko do budowania rodzinnych wspólnot, ale również do stworzenia przestrzeni dla dobrych relacji międzyludzkich w procesie rozwoju firmy i stanowić może podwaliny dla harmonijnego życia społeczeństwa.

Bibliografia:

Bogunia–Borowska M. (red), (2015), *Fundamenty dobrego społeczeństwa. Wartości*, Wyd. Znak, Kraków.

Cudak H., (2010), *Uwarunkowania międzypokoleniowego przekazu wartości w rodzinie*, [w:] Muszyński W (red.), (2010), *Wartości w rodzinie: ciągłość i zmiana*, Wyd. Adam Marszałek, Warszawa.

Cudak S., (2010), *Przekaz systemu wartości w środowisku rodzinnym*, [w:] Muszyński W (red.), (2010), *Wartości w rodzinie: ciągłość i zmiana*, Wyd. Adam Marszałek, Warszawa.

Encyklopedia PWN, (2006), PWN, Warszawa.

Doniec R., (2013), *Rodzina polska jako środowisko życia i wychowania w XXI wieku – indywidualne doświadczenia i interpretacje*, [w:] „Horyzonty wychowania”, Akademia Ignatianum w Krakowie, 2013, vol.12, No 24.

Fleming Q.R., (2006), *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej. Jak uniknąć siedmiu grzechów głównych*, Helion. Gliwice.

IFR, Ulotka informacyjna, 2015.

Jabłoński D., Ostasz L., (2001), *O rodzinie, małżeństwie, kohabitacji i konkubinacie. Perspektywa antropologii kulturowej i ogólnej*, Adiafóra, Olsztyn.

Jabłoński D., Ostasz L.,(2006), *Mapa wzorców kulturowych*, Adiafóra, Olsztyn.

Jeżak J., (2014), *Przedsiębiorczość rodzinna na świecie – rola i znaczenie oraz cechy specyficzne*, [w:] *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce, znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Klimek J., (2014), *Etyka w przedsiębiorstwach rodzinnych*, [w:] Sobiecki R.,(red.), *Przedsiębiorstwo rodzinne w gospodarce globalnej*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

- Kołodkiewicz I., (2015), *System nadzoru w firmie rodzinnej*, Poltext, Warszawa.
- Kosewski M., (2008), *Wartości, godność i władza*, Vizja Press &IT, Warszawa.
- Kotowska I.E., (2009), *Zmiany aktywności zawodowej kobiet, a modele rodziny w Europie*, [w:] Sikorska M., *Być rodzicem we współczesnej Polsce. Nowe wzory w konfrontacji z rzeczywistością*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Krajenta-Kopeć A., (2014), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie rodzinnej*, [w:] Jeżak J., *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce, znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kubicki P., (2009), *Przemiany ojcostwa we współczesnej Polsce*, [w:] Sikorska M., *Być rodzicem we współczesnej Polsce. Nowe wzory w konfrontacji z rzeczywistością*, Wyd. Uniwersytetu warszawskiego, Warszawa.
- Łaciak B. (2011), *Obraz świata i dzieciństwa w podręcznikach szkolnych*, [w:] Łaciak B. (red.), *Nowe społeczne wymiary dzieciństwa*, Wyd. Akademickie „Żak”, Warszawa.
- Łaciak B. (2011), *Komercyjne przemiany współczesnego dzieciństwa*, [w:] Łaciak B. (red.), *Nowe społeczne wymiary dzieciństwa*, Wyd. Akademickie „Żak”, Warszawa.
- Machtyl K., (2010), *Pierwszy nauczyciel. Rodzina jako drogowskaz w procesie partycypacji w kulturze*, [w:] Muszyński W., *Wartości kulturowe w rodzinie: założenia, realia i egzemplifikacje*, wyd. Adam Marszałek, Toruń
- Marzec H. (2006), *Dobrobyt materialny szansą czy zagrożeniem wychowania w rodzinie*, Naukowe Wydawnictwo Piotrkowskie, Piotrków Trybunalski.
- Mead M., (1978), *Kultura i tożsamość. Studium dystansu międzypokoleniowego*, PWN, Warszawa.
- Mec A., (2010), *Wartości przekazywane przez współczesnych dziadków*, [w:] Muszyński W (red.), 2010, *Wartości w rodzinie: ciągłość i zmiana*. Wyd. Adam Marszałek, Warszawa.
- Miluska J., (2014), *Kulturowa różnorodność rodziny*, [w:] Janicka I. Liberska H., (red.) *Psychologia rodziny*, PWN, Warszawa.
- Misiewicz M., (2015), *Rodzina „pokolenia sieci”*, [w:] Zimny J.(red.),(2015), *Rodzina. Fundamenty i pedagogika*, KUL w Lublinie, Stalowa Wola.
- Pabjan B., (2014), *Rodzina i biznes rodzinny*, [w:] Safin K., Pluta J., Pabjan B., (2014), *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, Difin, Warszawa.
- Piątkowska T.B., (2014), *Cyfrowi tubylcy i cyfrowi emigranci. Pytania o drogi wychowania*, [w:] Gładysz E. (red.) *Młode pokolenia wobec zagrożeń współczesnego świata*, Wyd. Studio Poligraficzne Edytorka, Warszawa.
- Pietruszka L., (2015), *Wychowanie dzieci w rodzinach ubogich*, Wydawnictwo KUL, Lublin.
- Pluta J., (2014), *Sytuacja sukcesji*, [w:] Safin K., Pluta J., Pabjan B.,(2014),*Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, Difin, Warszawa.

Safin K., (2015), *Potencjał sukcesyjny polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] Marjański A., Contreras–Loera R. (red.), "Przedsiębiorczość i Zarządzanie" Tom XVI, z.7, cz.1., Wyd. SAN, Łódź.

Socjologia. Przewodnik encyklopedyczny, (2008), PWN, Warszawa.

Stachowicz–Stanusch A., (2007), *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Wyd. Helion, Gliwice.

Sułkowski Ł. (red.), (2005), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Toruń.

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

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

Szczepański, J. (1972), *Elementarne pojęcia socjologii*, Warszawa.

Szlendak T., (2015), *Socjologia rodziny. Ewolucja, historia, zróżnicowanie*, PWN, Warszawa.

Trąbka A., (2014), *Tożsamość rekonstruowana. Znaczenie migracji w biografach Third Culture Kids*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa.

Wach K., (2014), *Familiness and Born Globals: Rapid Internationalisation among Polish Family Firms*, [in:] Journal of Intercultural Management, vol. 6, no. 3, September 2014.

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

Więcek–Janka E., (2015), *Bariery w procesie sukcesji w opinii sukcesorów firm rodzinnych (wyniki badań)*, [w:] Marjański A., Contreras–Loera R. (red.), "Przedsiębiorczość i Zarządzanie" Tom XVI, z.7, cz.1. Wyd. SAN, Łódź.

Ewa Mazur–Wierzbicka | ewa.mazur-wierzbicka@wp.pl
Uniwersytet Szczeciński

Zróżnicowanie pokoleniowe w firmie rodzinnej – wyzwania, korzyści i trudności

Age Diversification at Family Owned Businesses – Challenges, a Barrier or a Chance

Abstract: Social and economic changes, technology development, and political changes are the main determinants allowing for distinguishing the diversified generations in the labour market. Family owned business by its nature hires mainly family members – mainly two generations in Poland. Family owned business at present faces a number of challenges posed by both generation change and age diversification. The said issues will be assessed in this article what is its main objective. This article describes the differences between certain generations, then the challenges faced by family owned business in the aspect of generation change are discussed. This article is based on the available references and secondary data.

Key-words: generation, management, succession, family businesses.

Wstęp

Przed współczesnym pracodawcą, jak i pracownikiem stoi wiele wyzwań uwarunkowanych m. in. jednoczesnym funkcjonowaniem na rynku pracy generacji istotnie zróżnicowanych pod względem podejścia do pracy, rodziny, wartości.

Analiza literatury pozwala na wyodrębnienie kilku pokoleń. Są to: pokolenie Tradycjonalistów (Silent) (urodzeni w latach 1922–1945), pokolenie Baby Boomers (urodzeni w latach 1946–1964), pokolenie X (urodzeni w latach 1965–1980), pokolenie Y (urodzeni w latach 1981–1995) oraz już powoli wkraczające na rynek pracy pokolenie C (Z) (urodzeni po roku 1995 r.).

Specyfika firm rodzinnych polega na tym, że w większości z nich zatrudnione są osoby będące głównie członkami rodzin, w polskich realiach najczęściej dwupokole-

niowych. Współczesne firmy rodzinne stoją przed szeregiem wyzwań, które związane są zarówno ze zmianami pokoleniowymi, jak również ze zróżnicowaniem pokoleniowym. Zagadnienia te w niniejszym opracowaniu zostaną poddane analizie i ocenie – stanowić będą jego zasadniczy cel.

Celowi pracy podporządkowano jej układ. Na początku przybliżono różnice występujące pomiędzy poszczególnymi pokoleniami, następnie opisano wyzwania, jakie stoją przed firmami rodzinnymi w świetle zmian pokoleniowych. Pracę oparto na literaturze przedmiotu oraz dostępnych danych wtórnych.

Zróżnicowanie pokoleniowe na rynku pracy

W rzeczywistości gospodarczej początku XXI w. niezbędnym warunkiem prawidłowego, skutecznego funkcjonowania każdej organizacji jest współpraca międzypokoleniowa. Niewątpliwie dla menedżerów, kierowników stanowi to jedno z większych wyzwań, któremu muszą oni sprostać. W ich gestii leży zatem dobór takiego sposobu kierowania zasobami ludzkimi, aby jak najlepiej dostosować go do potrzeb pracowników, głównie młodych generacji.

Wielopokoleniowość obserwowana w znacznej części organizacji z jednej strony je ubogaca poprzez m. in. występowanie zróżnicowanych koncepcji myślowych, umiejętności, doświadczeń zawodowych, z drugiej jednak może prowadzić do występowania sytuacji konfliktowych (ścieranie się różnych wartości, poglądów, stylów działania, pracy itp.) [por. Grzesiak 2014].

Różnorodność pokoleniowa dotyczy wielu aspektów. Z uwagi na charakter opracowania skupiono się na dwóch tj. priorytetach życiowych oraz postawie w miejscu pracy (tabela 1).

Tabela 1. Różnorodność pokoleniowa wg kryteriów: postawy w miejscu pracy i priorytetów życiowych

Tradycjoniści	Baby Boomers	Generacja X	Generacja Y	Generation Z
Priorytety: lojalność, koncentracja na historii, respektowanie tradycji.	Priorytety: optymizm, stabilizacja, usystematyzowana hierarchia wartości, jasno określona strategia życia.	Priorytety: ostrożność w działaniu, zainteresowanie innowacjami, ale popartymi wskaźnikami ilościowymi.	Priorytety: życie wokół mediów, nauka przez doświadczenie, kształcenie przez całe życie, ważna „bliskość” rówieśników.	Priorytety: bycie globalnym w aspekcie społecznym i technologicznym, duży wpływ <i>social media</i> na funkcjonowanie społeczne i zawodowe.

<p>Postawa w pracy: kult dziedzictwa, oporność na zmiany, stosowanie metody „prób i błędów”, w pracy – postawa roszczeniowa.</p>	<p>Postawa w pracy: zainteresowanie rozwojem osobistym i karierą, silna wartość pieniądza, potrzeba uznania i prestiżu (funkcja, stanowisko, własne biuro), odporność na zmiany w pracy czy utratę własnej pozycji, rozwój zawodowy tylko wtedy, gdy ma wpływ na wzrost wynagrodzenia lub wysokość premii.</p>	<p>Postawa w pracy: zorientowanie na zmianę, tzw. „zmienna kariera” (co kilka lat), duża mobilność, relaks tylko, gdy jest to konieczne, stawianie na samorozwój (kursy, studia podyplomowe, szkolenia) jako źródło planowania kariery.</p>	<p>Wykonywanie kilku zadań jednocześnie („robienie kilku karier”), wybór tylko takiej pracy, która jest ciekawa, zgodna z pasją, praca nie jest priorytetem: ważniejszy jest udział w różnych projektach/zadaniach, ciągłe uczenie się.</p>	<p>Postawa w pracy: generacja wymaga specjalnego miejsca do pracy: wyposażonego w odpowiednie narzędzia komunikacji, z bezprzewodowym dostępem do Internetu; – jest to najbardziej wyrafinowana generacja (ang. <i>sophisticated generation</i>); mająca poczucie własnej wartości, jest przewidywalna, często miewa trudności w pracy zespołowej i trudności przy rozwiązywaniu konfliktów, liderzy współpracy przez Internet, podatni na rozrywki.</p>
--	--	---	---	--

Źródło: Dziadkiewicz, Niezurawska (2016), s. 665.

Szacunki prowadzone przez GUS (2014) wskazują, że w ciągu najbliższych 10 lat pokolenie Y stanowić będzie już 75% siły roboczej na świecie. Obecnie aktywni zawodowo – jednak w bardzo niewielkim stopniu – są jeszcze (w wybranych zawodach) przedstawiciele pokolenia Tradycjonalistów. Z kolei prognozuje się, że w ciągu najbliższych 5 lat na emeryturę przejdzie prawie 40% przedstawicieli pokolenia powojennego. Sytuacja ta jest jedną z trudniejszych dla pracodawców, gdyż w niedługim czasie mogą oni utracić posiadane przez odchodzące z rynku pracy generacje kontakty biznesowe, umiejętności oraz wiedzę.

Mocne i słabe strony zróżnicowania pokoleniowego w firmie rodzinnej

Przykłady praktycznego funkcjonowania firm rodzinnych wskazują na istotne trudności kierowania nimi. Są one uwarunkowane głównie przenikaniem się życia rodziny i firmy, różnym sposobem postrzegania bieżącego i przyszłego funkcjonowania firmy, zarówno

przez pracowników będących członkami rodziny, jak i nienależącymi do niej, czy też z perspektywy członków starszego, młodszego pokolenia.

W firmach rodzinnych, znaczący odsetek właścicieli, zarządzających należy do pokoleń BB i X. Większość osób zatrudnionych to pracownicy X, oraz wchodzące do firm rodzinnych drugie, bądź trzecie pokolenie, które przynależy do pokolenia Y.

Dla pracowników pokolenia X, jak również BB (jak zaznaczono najczęściej jest wśród nich właściciel firmy rodzinnej) praca stanowi wartość samą w sobie, zapewnia godny byt i pozwala realizację marzeń. Pracownicy z tych grup są niejako związani z organizacją emocjonalnie, gotowi do poświęceń dla jej rozwoju, wspólnego dobra. Podejmują często prace dodatkowe, zostają „po godzinach”, wykazują duży poziom zaangażowania na rzecz organizacji. Sprawy trudne traktują ambicjonalnie. Gwarancją ich sukcesu jest głównie oddanie i praca. Organizacja ich zatrudniająca korzysta głównie z ich bogatego doświadczenia zawodowego, nabytych latami umiejętności. Są oni także cennym źródłem wiedzy, mogą dzielić się nią m. in. przyuczając młodych (np. tych z pokolenia Y) do wykonywania zawodu.

Mając takich pracowników w firmach rodzinnych należy wykorzystywać ich mocne strony np. w przypadku kompetencji technicznych (obsługa, montowanie i naprawa urządzeń), kierowniczych (koordynowanie i dyscyplinowanie innych pracowników, organizacja pracy), interpersonalnych. Pracowników z pokolenia X należy motywować m. in. poprzez wysoką pozycję, prestiż. Stąd też właścicielom firm rodzinnych z tego pokolenia, tak trudno jest zrezygnować z pełnionych funkcji, oddać całościowo zarządzanie sukcesorowi. Często nawet jak do tego dojdzie pozostaje pytanie: jak duży jest wpływ byłego już właściciela na zarządzanie firmą (niejako zarządzanie z za pleców obecnie zarządzającego)?

Pracownicy z pokolenia Y (drugie i trzecie pokolenie w firmach rodzinnych, ale także młodzi, utalentowani pracownicy z zewnątrz) z pewnością dopełniają umiejętności, kompetencje pracowników pokolenia X, czy BB. Firmy rodzinne powinny wykorzystać ich mocne strony tj. zapał do pracy, ambitność i zdeterminowanie, ich nastawienie na rozwój. Powinni oni otrzymywać głównie do wykonania zadania kreatywne, nie schematyczne, często powiązane z wykorzystaniem technologii IT i także, co ważne zgodne z ich wykształceniem. Podkreślić należy, że Igreci wykazują się głównie w pracach zadaniowych, nastawieni są także na efekt i osiągnięcie zamierzonego celu. Warto zatem dla podniesienia ich wydajności pracy stworzyć im możliwość własnie pracy zadaniowej. Inną istotną kwestią jest konieczność ciągłego dostarczania im bodźców, wprowadzania zmian. Powinno ograniczyć się do minimum przydzielania im pracy rutynowej, za to bardzo dobrze sprawdzają się przy wykonywaniu prac wymagających ciągłego, elastycznego dopasowywania się do nowych okoliczności, wyzwań, działań.

Dla pokolenia Y istotną wartością jest zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym. Umożliwiając im to firma zyska mocno zaangażowanych w pracę pracowników, a także – co w obecnych czasach jest nie do przecenienia – pracowników lojalnych. Igreci będą także mocniej angażowali się w pracę wówczas, gdy będą czuli się docenieni (także w wymiarze finansowym), gdy będą mieli poczucie uznania.

Wobec powyższego wnioskiem, jaki się nasuwa jest stwierdzenie, że aby można było z zadawalającym efektem, kierować firmą rodzinną ważna jest współpraca i wkład wszystkich zatrudnionych w niej pokoleń. Pamiętać też należy, że to co różni poszczególne pokolenia zatrudnionych pracowników można wykorzystać dla rozwoju firmy.

Zróżnicowanie ubogaca, gdyż każdy może wnieść do firmy coś innego wartościowego, coś co uzupełni kompetencje innych. Umiejętne pokierowanie zespołem wielopokoleniowym pozwala wydobyć z niego wszystko to co najlepsze dla dobra firmy rodzinnej, jej rozwoju.

Wyzwania stojące przed firmami rodzinnymi w świetle zmian pokoleniowych

Przeprowadzone badania („Badanie Firm Rodzinnych 2015 Polska na tle Europy Środkowo-Wschodniej i Świata”¹, „Barometr firm rodzinnych”²) wśród firm rodzinnych pokazują, że zmiana pokoleniowa ma istotne znaczenie dla ich funkcjonowania, stanowi dla nich niewątpliwie jedno z ważniejszych wyzwań, jest również egzaminem z dojrzałości (i to dla wszystkich pokoleń zatrudnionych w firmach rodzinnych).

Według ankietowanych firmy rodzinne znacząco zmieniają się wraz z każdym nowym pokoleniem (zdolność do „restartu”) (Polska 73%, region 68%, świat 56%). Respondenci uważali także, że istotą firmy rodzinnej jest staranie się o utrzymanie pracowników nawet w „ciężkich czasach” (Polska 73%, region 61%, świat 72%) [Badanie Firm Rodzinnych 2015, s. 6].

Ankietowani zapytani o najważniejsze wyzwania, które będą mieć wpływ na ich firmę w ciągu następnych 5 lat wskazali za jedno z głównych te, związane ze zmianą pokoleniową, pracownikami, a mianowicie [Badanie Firm Rodzinnych 2015, s. 9]:

- zdolność przyciągania ludzi o dużych umiejętnościach i talentach (57%),
- planowanie sukcesji w firmie (50%),
- zdolność utrzymywania kluczowych pracowników (47%).

Zdolność przyciągania ludzi o dużych umiejętnościach i talentach rzeczywiście stanowi jedną z zasadniczych trudności, z jaką zmagać się przyszło zarządzającym firmami rodzinnymi. Jest to jednak duży problem na całym rynku pracy m. in. uwarunkowany cechami pokolenia, które coraz mocniej wchodzi na rynek – pokolenia Y. W przypadku firm rodzinnych istotną rolę odgrywają wartości, identyfikowanie się z firmą, utrzymanie firmy. Tego też wymaga się w firmach rodzinnych od nowo zatrudnionych (dotyczy to głównie osób niespokrewnionych).

Według badań firmy rodzinne przyciągają i utrzymują kadrę zarządzającą spoza rodziny poprzez [Barometr firm rodzinnych 2015, s. 21]:

- oferowanie atrakcyjnego wynagrodzenia (Polska 27% , Europa 47%),
- delegowanie autorytetu i niezależności (Polska 26%, Europa 56%),
- oferowanie jasnej ścieżki kariery i informacji zwrotnej o wynikach prac (Polska 21%, Europa 26%),
- oferowanie stanowiska w zarządzie (Polska 7%, Europa 24%),
- oferowanie udziałów w firmie (Polska 2%, Europa 14%).

¹ W ramach badań przeprowadzono 2 378 wywiadów i ankiet z właścicielami i kadrą zarządzającą w firmach rodzinnych w ponad 40 krajach na całym świecie. Wszystkie ankietowane firmy miały przychody powyżej 5 milionów dolarów. W Polsce badania prowadzono jesienią 2014 r. (50 ankiet oraz wywiadów pogłębionych z właścicielami oraz osobami zarządzającymi firmami rodzinnymi).

² KPMG przebadalo 1401 firm, z czego 131 pochodziło z Polski.

Kolejną, istotną wskazaną przez respondentów kwestią jest zmiana zarządzającego w firmie rodzinnej – sukcesja. Większość firm rodzinnych w Polsce powstało po 1989 r. Do obecnych czasów, pomimo występowania różnicowania pokoleniowego, w firmach tych zarządzały osoby z pokolenia pierwszego. Obecnie osoby te zbliżają się do wieku emerytalnego, kiedy to winny oddać stery zarządzania kolejnemu pokoleniu. Problem sukcesji w firmach rodzinnych jest szeroko opisywany w literaturze przedmiotu [m. in. Budziak 2012; Meijard, Uhlener, i in. 2005; Mazur-Wierzbicka 2015, ss. 67–80; Sułkowski, Mariański 2009; Surdej, Wach 2010]. Sukcesja stanowi zwrotny i w większości przypadków krytyczny moment w funkcjonowaniu firm rodzinnych. Często problemem jest nieprzygotowany następcą, bądź brak chęci oddania władzy przez nestora rodu – zarządzającego (bo nikt nie zna firmy tak dobrze jak ja, bo nikt jej tak dobrze jak ja nie poprowadzi etc.). Według badań jedynie 37% zarządzających firmami rodzinnymi będących w wieku emerytalnym planuje zmianę właściciela w ciągu najbliższych 5 lat (zatem, aż 57% tego nie planuje), natomiast jedynie 60% respondentów już wybrało swojego następcę. Wyniki uzyskane podczas badania Barometr firm rodzinnych, zdecydowanie to potwierdzają. Według nich 60% polskich respondentów nie włączyła kolejnego pokolenia do zarządzania firmą (Barometr firm rodzinnych 2015, s.18).

Spośród zarządzających, zdecydowanych na sukcesję 75% zamierza przekazać udziały i zarządzanie dzieciom, 33% rozważa zatrudnienie zewnętrznego menedżera i przekazanie udziałów dzieciom, 8% rozpatruje inne możliwości, takie jak wejście na giełdę czy sprzedaż firmy (Badanie Firm Rodzinnych 2015, s. 13). Tendencję tę potwierdzają wyniki innych badań, według których zarządzający firmami rodzinnymi w Polsce najczęściej planują (Barometr firm rodzinnych 2015, s. 13):

- przekazanie własności kolejnemu pokoleniu (48%) – odpowiednio we wcześniejszych edycjach badań (XII 2014: 36%, VI 2014: 34%),
- przekazanie zarządzania i władzy nad firmą kolejnemu pokoleniu (44%) – odpowiednio we wcześniejszych edycjach badań (XII 2014: 57%, VI 2014: 50%),
- przekazanie władzy nad firmą kolejnemu pokoleniu (42%) – odpowiednio we wcześniejszych edycjach badań (XII 2014: 36%, VI 2014: 25%).

Najrzadziej wskazywanym rozwiązaniem było wejście na giełdę (4%) – odpowiednio we wcześniejszych edycjach badań (XII 2014: 11%, VI 2014: 9%).

Z przeprowadzonych badań wynika, że zyskuje opcja sprzedaży firmy – podmiotowi trzeciemu, obecnemu pracownikowi lub innemu członkowi rodziny. Z kolei coraz mniej popularne jest obsadzanie stanowiska dyrektora generalnego osobą spoza rodziny [Barometr firm rodzinnych 2015, s. 13]. Zatrudnianie kadry zarządzającej spoza rodziny nie jest w Polsce popularne. Jedynie 38% firm rodzinnych korzysta z takiego rozwiązania (w Europie 76%) pomimo, iż 61% polskich ankietowanych stwierdziło, że takie rozwiązanie mogłoby przynieść firmie różnorodne korzyści (np. napływ zewnętrznego doświadczenia i wiedzy, wzrost profesjonalizmu) [Barometr firm rodzinnych 2015, s. 19].

Z pewnością zarządzający są świadomi nieuniknionego nadejścia zmiany pokoleniowej. Badania wskazują, że generalnie firmy rodzinne zgadzają się z tym, że w Polsce przygotowanie i przeszkolenie kolejnego pokolenia ma kluczowy wpływ na przetrwanie firmy rodzinnej i odnoszenie przez nią sukcesów (97%) oraz, że rolą starszego pokolenia jest przekazanie następnemu pokoleniu trwałych wartości i przekonań oraz zasad rodzinnych (96%) [Barometr firm rodzinnych 2015, s.18].

Brak decyzji o oddaniu firmy kolejnemu pokoleniu pokazuje, że obecnie zarządzający jednak nie są na to (w dużej mierze psychicznie) przygotowani. Stąd też trudności

deklaracyjne co do czasu, kiedy to ma nastąpić. Jak pokazują badania jest to problem nie tylko polskich firm rodzinnych, ale występuje on w firmach rodzinnych na świecie (36% wskazań) [Badanie Firm Rodzinnych 2015, s. 9; s. 12].

W Polsce sukcesja jest niewątpliwie wyzwaniem w kontekście zróżnicowania pokoleniowego i zmiany pokoleniowej na stanowisku zarządzającego. Może nieść bowiem ze sobą wiele konfliktów, nieporozumień pomiędzy obecnie zarządzającym a planowanym następcą. Badania pokazały, że sukcesorzy uważają, iż muszą więcej i ciężiej pracować aniżeli inni pracownicy, by inni (współpracownicy, klienci) właściwie ich docenili (89% wskazań), zaś 59% jest zdania, iż największym dla nich wyzwaniem jest zdobycie poważania, szacunku wśród współpracowników. Z tego właśnie powodu duża część dzieci, która ma przejąć firmę rodzinną podejmuje pracę najpierw w innym miejscu. Z pewnością to uwiarygadnia ich wiedzę, umiejętności, kwalifikacje [Badanie Firm Rodzinnych 2015, s. 16]. Firma rodzinna jest organizacją bardzo specyficzną, szczególnie w kwestiach zarządzania (głównie delegowania obowiązków, oceny, rozliczania z przydzielonej odpowiedzialności np. za wykonanie zadań). Znajomość tych problemów powoduje, że sukcesorzy mają obawy co do współpracy z rodziną na płaszczyźnie czysto zawodowej (22% wskazań). Kolejną rozterką, jaka towarzyszy sukcesorom jest brak pewności, czy obecni właściciele oddadzą im pełną kontrolę nad firmą, a nie tylko przekażą ją formalnie, natomiast dalej będą chcieli sprawować władzę, zarządzać (64% wskazań). Jednocześnie 87% respondentów z pokolenia sukcesorów jest zdania, że ich rodzice w nich wierzą [Badanie Firm Rodzinnych 2015, s. 17].

W kontekście zmian pokoleniowych należy podkreślić kwestie istotne dla firm rodzinnych. Są to utrzymywanie równowagi pomiędzy życiem rodzinnym a sprawami biznesowymi (92%), utrzymanie kontroli nad firmą przez rodzinę (91%), komunikacja między pokoleniami (88%) [Barometr firm rodzinnych 2015, s. 24].

Zakończenie

Czynnik wielopokoleniowości występujący w firmach rodzinnych może przysporzyć im szereg problemów związanych z zarządzaniem pracownikami. Wynika to głównie z ich różnego podejścia do pracy, stylu pracy, warunków pracy, jakich oczekują, zasad, wartości jakimi się kierują. Stanowi to niewątpliwie jedno z zasadniczych wyzwań dla firm rodzinnych, zważywszy, iż przed znaczną ich liczbą jest perspektywa po pierwszy przejścia przez proces sukcesji. Odpowiednio przygotowana i przeprowadzona zmiana pokoleniowa jest zasadniczym elementem długookresowego, stabilnego funkcjonowania firmy – a na tym rodzinom przecież zależy najbardziej. Do tego z kolei jest potrzebna współpraca międzypokoleniowa. Innymi ważnymi wyzwaniami dla polskich firm rodzinnych są: zdolność przyciągania ludzi o dużych umiejętnościach i talentach oraz zdolność utrzymywania kluczowych pracowników.

Umiejętne wykorzystanie różnic międzypokoleniowych może dostarczyć firmom wielu korzyści. Warunkiem koniecznym jest zrozumienie i pogodzenie celów, oczekiwań i systemów wartości przedstawicieli różnych pokoleń. Młode pokolenie wnosi świeże spojrzenie, ogromny potencjał, nowe kompetencje, które uzupełniają te, posiadane przez pracowników starszych pokoleń. Istotnym atutem pokolenia BB czy X jest z kolei duże doświadczenie, znajomość rynku, a także intuicja biznesowa.

Bibliografia:

Badanie Firm Rodzinnych 2015. Polska na tle Europy Środkowo-Wschodniej i Świata. (2015), PwC, Instytut Biznesu Rodzinnego, PwC Polska Sp. z o.o.

Barometr firm rodzinnych (2015), KPMG Sp. z o.o.

Budziak T. (2012), *Sukcesja w rodzinie biznesowej spojrzenie praktyczne*, Poltext, Warszawa.

Dziadkiewicz A., Nieżurawska J. (2016), *Wybrane problemy zarządzania różnorodnością pokoleniową – identyfikacja instrumentów i determinantów motywowania generacji Z w świetle badań empirycznych*, „Marketing i Rynek” nr 3.

Design of a learning process for SME managers (in different generations), VIA University College, Horsens.

Grzesiak M., *21 różnic pokoleniowych między baby boomers, X i Y*, <http://mateuszgrzesiak.natemat.pl/122459,21-roznic-pokoleniowych-miedzy-baby-boomers-x-i-y> (15.01.2016).

GUS (2014), *Prognoza ludności na lata 2014–2050*, Warszawa.

Mazur-Wierzbicka E. (2015), *Towards socially responsible succession*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XVI, zeszyt 7, część 1, Łódź.

Meijard J., Uhlaner L., Floren R., Diephuis R, Sanders B. (2005), *The relationship between successor and planning characteristics and the success of business transfer in Dutch SMEs*, “EIM Business & Policy Research”, Zoetermeer.

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

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

María Guadalupe Arredondo–Hidalgo | lupita@grupocrea.com.mx
Universidad de Guanajuato

Diana del Consuelo Caldera–González | dccaldera@ugto.mx
Universidad de Guanajuato

La inserción en mercados internacionales a partir de la sucesión de la administración de una pyme familiar mexicana

The Internationalization of a Family Sme And The Process of Succession

ABSTRACT: This research is a longitudinal case study with a descriptive scope. In case studies, the descriptive approach is qualitative, since the atmosphere or context is formed by the same case Hernández [2013]. Stake [1999] establishes the case study as a possibility for realizing deep analysis of a certain entity. The research question is: is it possible for a small Mexican family enterprise (SME) ventures into an international markets, considering the succession process? There are two objectives: 1. Analyze the chance of insertion into the international markets. 2. Inquire about the effect of the succession of the overall management of the company to the second generation of the family. The information was collected through semi-structured interviews with the founder and his daughters, a questionnaire was also used to assess the capabilities of internationalization of the company Different models of internationalization for SMEs [Uppsala Model, Johanson & Vahlne 1990, 1977; Johanson & Wiedersheim 1975] and analysis of the internal capabilities of the family business for internationalization were analyzed. The results show that the firm has a high potential for internationalization but the inclusion in other markets must be gradual, given the nature of the organization and internal change lives for the succession.

Key-words: internationalization, SMES, succession, strategic analysis.

Introducción

Se presenta el caso de una pequeña empresa familiar mexicana, ubicada en el municipio de León, en el estado de Guanajuato dedicada a la industria del calzado. El análisis versa respecto a dos problemáticas: la sucesión de la administración general de la empresa a la segunda generación familiar; y la posibilidad de su incursión en mercados internacionales.

La compañía tiene sus orígenes en el año 1980, cuando se encontraba fusionada con otras empresas, años más tarde en 1987 las empresas se separan, tomando los socios rumbos distintos, pero nunca alejados del ámbito empresarial del calzado. Fue en 1996 cuando nace la marca Barcassi, sujeto de estudio de este trabajo, ya con 16 años de experiencia.

En México el 70% de las empresas en la industria del calzado están en el estado de Guanajuato [Secretaría de Economía 2015]. De acuerdo con la Cámara de la industria del Calzado del estado de Guanajuato [CICEG] en 2014, ocho de cada 100 empleos en el estado se generaron en este sector, es decir que es estratégico para el desarrollo del estado.

En el primer apartado se aborda el tema de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES), las MiPyMES familiares y la sucesión, además del tema de la internacionalización como una estrategia para alcanzar la competitividad; en la segunda sección se describe el estudio de caso, además de la metodología seguida; y en el tercer apartado se presentan los resultados y las conclusiones de esta investigación.

Las MiPYMES en México

En las últimas décadas la investigación acerca de las MiPyMES, ha cobrado relevancia, dada su importancia para el crecimiento y desarrollo económico de las naciones.

La literatura respecto a este objeto de estudio confirma el papel protagónico que dichas empresas tienen para la generación de empleos, la creación valor agregado y por ende para la competitividad. Así, se han creado diversas iniciativas para fortalecerlas y fomentar su crecimiento, no obstante estudios recientes resaltan la poca efectividad que éstas han tenido.

En México, estas empresas son la columna vertebral de la economía. Cifras del Instituto Nacional de Geografía (INEGI) mencionan que el 99.8%¹ de las unidades económicas en el país son MiPyMES¹. La dificultad que se encuentra al tratar de comprender a este objeto de estudio es que continuamente se enfrentan ante grandes retos, los cuales hacen que su ciclo de vida sea muy corto².

En México 9 de cada 10 MiPyMES son de tipo familiar [Ordaz 2016], es decir que para el análisis y la comprensión de este objeto de estudio es necesario incluir otro factor en la ecuación empresarial: la familia.

¹ La Secretaría de Economía las clasifica como micros, pequeñas y medianas empresas de acuerdo al sector al que pertenecen, al número de participantes o bien de acuerdo a sus ventas anuales. Si hablamos de MiPyMES juntamos las tres clasificaciones, cuyo tope de participantes sería de 100 y de ventas anuales 250 millones de pesos mexicanos.

² El 70% de los nuevos negocios no llega al tercer año de vida.

Las MiPyMES familiares y la sucesión

Existen diversas definiciones respecto a lo que es una empresa familiar. De acuerdo con Rosenblatt, De Mik, Anderson & Johnson [1985] una empresa familiar es cualquier negocio en el cual la mayoría de la propiedad y del control se encuentran en manos de una familia y en el que, dos o más miembros familiares están implicados en los negocios de la empresa. Adentrándonos en esta definición descubrimos tres dimensiones que coexisten: la familia, la empresa y la propiedad.

Numerosos autores han analizado la complejidad inherente a la interacción de estas tres dimensiones, puesto que no es posible separar los elementos [Davis & Tagiuri 1982; Leach, 1993; Gersick, Davis, Hampton & Lansberg 1997], además de cada uno de ellos posee una racionalidad distinta.

Según KPMG en México [2013], 56% de empresas contratan hasta cuatro familiares, muy pocas (18%) tienen un propietario solitario y 26% reclutan más de cuatro y hasta diez consanguíneos. Al respecto, 94% de los encuestados admite que incorporar familiares es complicado y hasta muy difícil, porque la contratación se suele hacer sobre bases emocionales y no estratégicas.

De acuerdo con Ginebra [2005], la sucesión tiene que ver con la secuencia generacional de los miembros de la familia, donde la cabeza en cada generación necesita estar inhabilitada para seguir al mando, o bien, haber desaparecido, de lo contrario, se habla de un proceso de transición. Por ejemplo, en la primera generación el padre es quien desaparece de escena, en la segunda es el tío, y así sucesivamente.

Respecto a la sucesión es importante aclarar que es un proceso, no un acontecimiento y que además su planeación no garantiza el éxito [Lansberg 2000], ya que intervienen muchos otros factores inherentes a la familia, la empresa y la propiedad. En esta triada, quizá el elemento más complicado de analizar sea el familiar, ya que en él yacen infinidad de sentimientos y emociones que han dado cuerpo e identidad a la familia a lo largo de los años, no obstante se asume que el líder de la empresa familiar es quien vela por el sueño compartido de la familia para el destino del negocio.

La literatura existente respecto a este proceso resalta la importancia de su planeación para que pueda darse la continuidad de la empresa familiar, ya que de improvisarse el proceso, lo más probable es que no funcione [Ward, 1988; Leach, 1993; Oltra, 1997; Gallo, 1998].

La sucesión de la empresa familiar, además de planearse, debe acordarse, documentarse y formalizarse, éste es un punto fundamental para no generar conflicto entre los participantes.

La incursión en mercados internacionales

Resulta innegable que en la actualidad el debate respecto a la competitividad se encuentra ligado a la globalización, sin embargo relacionando esta problemática con nuestro caso de estudio, resulta evidente que las MiPyMES difícilmente pueden mantenerse, o bien fortalecer su competitividad a través de la incursión en mercados internacionales, ya que se encuentran en desventaja respecto a las grandes empresas, sobre todo en el ámbito de capacidades de producción y organización.

El fenómeno de la globalización ha llevado a la empresa familiar a transitar de un estado de pasividad a la incorporación dinámica de sus acciones, dirigida hacia los mercados internacionales [Lozano 2003 y Jiménez 2007].

Tabares [2012, p. 71] cita a Galván [2003] quien define el proceso de internacionalización como “el conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional”.

Tabla 1. Formas en que se internacionalizan las empresas

Perspectivas	Objetivo	Teoría-modelo
Económica	Aprovechar las ventajas económicas del proceso de expansión empresarial basado en la rentabilidad o los costos.	Paradigma ecléctico de Dunning: Costos de transacción de localización y de comercialización (localización geográfica). Teoría de la internalización: disminución de los costos de producción a partir de fluir a otros mercados y aprovechar la diferencia a favor. Extensión de la cadena de valor agregado.
Naturaleza del proceso	La internacionalización es una estrategia de conocimiento aumentativo, en donde la empresa lo realiza de forma gradual y paulatina.	El modelo de Uppsala – escuela nórdica: Exportaciones esporádicas. Exportación a través de representantes independientes. Establecimiento de sucursales comerciales en el extranjero. Establecimiento de unidades productivas en el extranjero. Enfoque de innovación. Modelo de ciclo de vida del producto.
Asociación colaboración. Alianzas	Entrada en mercados internacionales que se produce como la función de las interacciones organizativas continuas entre las empresas a través del modelo de red.	Modelo de comercio por redes
Naturaleza propia de la empresa	Desde su nacimiento o fundación, estas empresas son internacionales o bien a partir del segundo año de constitución, exportan totalmente.	Born global
Enfoque de recursos y capacidades	Desarrollo y aplicación de numerosas estrategias corporativas, entre las que se destacan la diversificación geográfica de los mercados o internacionalización de la empresa.	Teoría de recursos y capacidades

Diferenciación	Identificación del mercado a partir de 5 fuerzas: Poder de los clientes, poder de los proveedores, naturaleza de la rivalidad de la competencia, productos sustitutos y surgimiento de nuevos competidores	Teoría de la ventaja comparativa
----------------	--	----------------------------------

Fuente: elaboración propia, con base en Tabares 2012, p. 73.

Fuentes, Vallejo y Martínez [2007] establecen que la expansión internacional de las empresas familiares les permitiría alcanzar un crecimiento constante, ya que se trata de una opción estratégica para su desarrollo.

Se entiende, a partir de estos modelos (tabla 1), que la internacionalización es un proceso empresarial en donde la organización decide incursionar en mercados exteriores y enfrenta un proceso evolutivo, a partir de su diversificación geográfica y en donde las actividades se enlazan en la creación de una cadena de valor, y donde su estructura organizacional cambia, a partir de las capacidades de adaptación e identificación con el entorno internacional.

Figura 1. Causas por los cuales las empresas exportan



Fuente: elaboración propia.

Arredondo [2014] cita a Daniels, Radebaugh y Sullivan [2004], quienes indican que las empresas que incursionan en los negocios internacionales deben expandir las ventas, adquirir recursos y minimizar los riesgos en la fluctuación de ventas y utilidades.

El Modelo Uppsala

En 1975, los profesores Johanson y Wiedersheim y posteriormente Vahlne [1990], desarrollan el Modelo de Uppsala, que explica que las empresas pueden comenzar sus operaciones para ir hacia mercados internacionales cuando aún son pequeñas y que este proceso es gradual y de forma creciente. Esto les permite consolidarse inicialmente en el mercado doméstico y posteriormente, desarrollar estrategias para cubrir un mercado global. El modelo también considera que el conocimiento del mercado y el compromiso en el mismo, son elementos característicos de una mayor participación en mercados exteriores. Se asume entonces como hipótesis que la falta de conocimientos sobre mercados exteriores es un importante obstáculo para el desarrollo de operaciones internacionales y, por tanto, a medida que aumentan dichos conocimientos, el nivel de recursos comprometidos en la actividad internacional es mayor [citado en Trujillo et al., p. 14].

El proceso del Modelo muestra dos indicadores:

1. Las empresas, tratando de sortear el riesgo y la incertidumbre, comenzarán sus actuaciones internacionales dirigiéndose sucesivamente a países con mayor distancia psíquica. Se entiende por distancia psíquica "el conjunto de factores tales como el idioma, cultura, prácticas directivas, nivel de educación, sistema político... que dificultan el flujo de información entre los mercados y la empresa" [Johanson y Vahlne 1990, 1977].
2. Se establecen cuatro etapas que la empresa deberá cumplir, a fin de establecer su presencia en el mundo, a partir de sus actividades: 1) Exportación esporádica; 2) Exportación mediante agentes; 3) Ventas a través de filiales comerciales; y 4) Filiales de producción.

La tabla 2 identifica dos aspectos en el mecanismo que toda la organización aplica en su proceso de internacionalización: estáticos y dinámicos.

Tabla 2. Mecanismo básico de la internacionalización

Aspectos estáticos	Aspectos dinámicos
Conocimiento del mercado	Decisiones de compromiso
Compromiso con el mercado	Actividades actuales

Fuente: adaptado de Johanson y Vahlne [1990].

Se trata entonces de un conocimiento acumulativo a partir de las decisiones que la empresa tomará, una de la más importantes por el impacto es la incursión en nuevos mercados internacionales.

Metodología y Estudio de caso

La presente investigación es un estudio de caso longitudinal con alcance descriptivo y de naturaleza cualitativa. La pregunta de investigación: ¿Es posible que una MiPyME familiar incursione en mercados internacionales a partir de la sucesión?

Los objetivos son: analizar la posibilidad de la empresa para su inserción en mercados internacionales e indagar respecto al efecto de la sucesión de la administración de la empresa a la segunda generación.

La información se recopiló con entrevistas semiestructuradas al fundador y a sus hijas, también se aplicó un cuestionario para evaluar sus capacidades de internacionalización. Se realizó un análisis, tanto del sector, como de la organización y se hizo un cruce de información.

Estudio de caso: Barcassi

Barcassi es una empresa familiar mexicana dedicada a la industria del calzado que ha logrado permanecer más de 20 años en el mercado. Se encuentra ubicada en el municipio de León Guanajuato, principal polo de la industria del calzado en México. El negocio proviene de la marca CÉLEBRE fundada en 1980 cuando se tenían diferentes marcas para diferentes líneas de calzado. En 1987 el negocio se dividió entre dos hermanos para trabajar la marca por su propia cuenta.

Con la devaluación de 1994, y forzado por la presión económica, el señor Rodolfo Barba Casillas (entonces dueño de la fábrica productora de CÉLEBRE) decide cerrar labores por tiempo indefinido.

En 1996 reanudó labores y fundó la marca BARCASSI en el mismo lugar de origen, bajo las mismas políticas de fabricación y ya con 16 años de experiencia.

La imagen de la marca inicial se modificó en el 2003, rediseñando el logotipo y sus aplicaciones para mantener uniformidad y coherencia entre el producto y el servicio ofrecido a los clientes.

Figura 2. Logotipo y slogan de Barcassi



Fuente: Barcassi 2016.

La palabra Barcassi es una unión de los apellidos de la Familia Barba Casillas. Esta empresa encargada de la producción y venta de calzado a mayoristas, cuenta con 44 empleados: 1 directivo, 3 administrativos y 40 operativos, por lo cual se clasifica como una PyME.

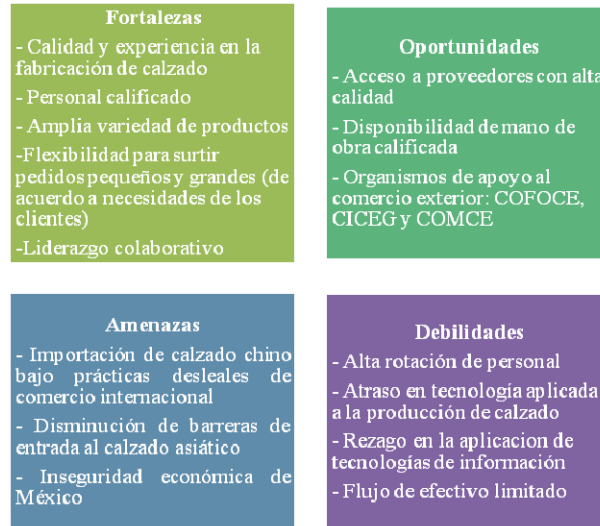
La misión de la empresa es: *confeccionar cada par de zapatos con la delicadeza y cuidado como si fuera el primero, y como si de éste dependiera nuestra estancia, forjando un equipo de trabajo ejemplar que a cada momento se esmera por dar un valor agregado al hilar zapatos a las mejores experiencias y uniones fraternales con el elemento clave de BARCASSI: Nuestro Cliente.*

Su visión es *lograr el posicionamiento de la marca en la mente de una persona, una por día como mínimo.*

Los valores que fomenta son: "unidad, respeto, honestidad, delicadeza, seguridad, coherencia, precisión, puntualidad, superación y perseverancia".

Mediante la realización de un análisis estratégico, se detectan los puntos fuertes y débiles de la empresa (figura 3).

Figura 3. Análisis estratégico de BARCASSI – FODA



Fuente: elaboración propia.

En Guanajuato las exportaciones de calzado la realizan 215 empresas. En 2014 vendieron 396.45 millones de dólares, lo que significa el 2.3% del porcentaje de participación económica estatal. Sin contabilizar las exportaciones del sector automotriz en Guanajuato, las exportaciones del calzado representaron el 8% del total, lacual es una cifra muy significativa.

Asimismo, en el estado de Guanajuato existen organismos empresariales de carácter privado, dedicados exclusivamente a la promoción del comercio internacional como son: el Consejo Mexicano de Comercio Exterior (COMCE)³; Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG)⁴; y la Coordinadora de Fomento

³ Organismo del sector privado mexicano dedicado a la promoción del comercio exterior, la inversión extranjera y el desarrollo tecnológico, fundado hace 50 años. El Consejo Coordinador Empresarial lo ha nombrado representante del sector empresarial en materia de comercio exterior en México. Actualmente tiene presencia en el estado de Guanajuato con una oficina de atención en el municipio de León, adicionalmente en 26 estados con la meta de tener presencia en los próximos meses en el 100% del territorio nacional. Información extraída de: <http://www.comcebajio.org/comce.html>.

⁴ Su misión es impulsar a la industria mexicana del calzado y la marroquinería proporcionando asistencia de clase mundial, al brindar a sus agremiados servicios que produzcan resultados al interior de sus empresas para integrarlos estratégicamente a la cadena productiva. Información extraída de: <http://www.ciceg.org/mision.html>.

al Comercio Exterior del estado de Guanajuato (COFOCE)⁵. Ya identificado el sector y sobre todo la oportunidad o amenaza de la incursión en mercados internacionales, se aplicó un cuestionario para evaluar las capacidades de internacionalización (tabla 5).

Tabla 3. Dimensiones consideradas para la medición del potencial exportador

Dimensiones	Variabes	Calificación de las variables	Ponderación obtenida por la empresa
Capacidad del producto 40%	No. clientes extranjeros	3.2	1.3
	Calidad en el mercado nacional		
	Marca registrada		
	Flexibilidad para realizar cambios en el producto		
Empresa y su capacidad productiva 25%	Estructura de la empresa	2.7	0.7
	Cultura organizacional		
	Capacidad instalada–ociosa		
	Tecnología de la producción		
	Recursos para la exportación		
Capacidad comercial 20%	Propensión para la exportación	2.5	0.5
	Conocimiento de acuerdos comerciales		
	Conocimiento del marco legal		
	Investigación de mercados internacionales		
	Estrategia INCOTERMS		
Capacidad gerencial 15%	Participación en ferias comerciales internacionales	2.0	0.3
	Compromisos compartidos con el equipo de trabajo		
100%	Alianzas o conocimiento de la competencia	2.0	0.3
	Indicador de la capacidad exportadora		
Ponderaciones: Baja: debajo de los dos puntos Media: entre 2 y 2.65 Alta: arriba de los 2.65			

Fuente: elaboración propia con base a Stefan 2012.

⁵ Organismo perteneciente al gobierno del estado de Guanajuato, con participación constante de empresarios en sus actividades, quienes observan necesidades económicas para el estado. Se estableció hace más de 20 años en la ciudad de León y su misión es impulsar la internacionalización de las empresas de Guanajuato, mediante estrategias efectivas y acompañamiento especializado para posicionar el comercio exterior como uno de los ejes del desarrollo económico. Información extraída de: <http://www.cofoce.gob.mx/es/para-exportadores/promocion>.

El índice para evaluar la capacidad exportadora se plantea de la siguiente forma:

$$\text{ICE} = (\text{CP} \times 0.40) + (\text{ECP} \times 0.15) + (\text{CC} \times 0.20) + (\text{CG} \times 0.15)$$

Abreviaturas:

ICE = Indicador de capacidad exportadora

CP = Capacidad del producto

ECP = La empresa y su capacidad productiva

CC = La capacidad comercial

CG = La capacidad gerencial

$$\text{ICE} = 1.3 + 0.7 + 0.5 + 0.3 = 2.8$$

Análisis de los resultados y Conclusiones

Los resultados muestran que la empresa cuenta con un adecuado potencial de internacionalización. El área que resulta más robusta es la del proceso productivo, dado que el producto que manufactura tiene una marca registrada y estándares altos de calidad. Se ha trabajado en la imagen y el diseño del zapato. Los porcentajes de ponderación de la capacidad productiva (oferta exportable), como la capacidad comercial están muy distribuidos, siendo un punto importante a considerar el desconocimiento de cómo exportar o cómo abordar las cuestiones legales del proceso, no obstante la existencia de instancias gubernamentales de apoyo y asesoramiento.

Un área de oportunidad es la capacidad gerencial relacionada a las alianzas o la forma de enfrentar a la competencia, lo cual tiene que ver con el perfil y capacidad estratégica del dirigente.

La empresa posee un potencial adecuado para considerar la estrategia de la internacionalización como parte de su planeación estratégica, pero esta inserción en otros mercados debe ser paulatina, dada la naturaleza de la organización y el cambio interno que vive por la sucesión.

Algunos autores mencionan que el éxito de la sucesión empresarial depende de la dimensión de la propiedad, además obviamente del proceso de planeación, dejando de lado la improvisación o la reacción irracional. Es posible considerar a esta dimensión como contenedora de poder, por lo cual resulta determinante la claridad al respecto de quién o quiénes la representan al interior de la familia empresaria. "Los factores de éxito de la empresa son las variables derivadas de la interrelación de las características económicas y tecnológicas de la industria con los instrumentos competitivos que usan las organizaciones incluidas en ella, que pueden ser utilizados por los gestores para obtener una ventaja competitiva" [Fong y Robles 2007, p. 38].

En cuanto a la dimensión familiar, consideramos que es necesario despojarla de connotaciones negativas, ya que generalmente a ésta se le atribuye el fracaso de la empresa. Más allá de los factores psicosociales que complejizan el análisis y la comprensión de la empresa, la característica familiar también tiene bondades, por ejemplo, dota de valores como lealtad, confianza, trabajo y solidaridad a la empresa.

La incursión en mercados internacionales representa una oportunidad para aquellas empresas que se han establecido de forma sólida en el mercado local, para este caso de estudio, la calidad y la experiencia en la fabricación de calzado de dama, resultan en posibilidades de amplias para incursionar en mercados extranjeros.

En el municipio de León, existen organismos, empresariales o públicos, en donde se considera a la industria del calzado como un sector estratégico debido a su papel en la generación de empleo y sobre todo a la tradición, ya que es un oficio ancestral en la región. Esto es positivo, han apoyado y orientado a las MiPyMes en el proceso de exportación e internacionalización de sus marcas.

La incursión a partir del modelo Uppsala de Johanson, & Wiedersheim [1975, 1977], es una opción adecuada para la MiPyMe dado que considera las capacidades propias de este tipo de organizaciones circunscribiéndose a un proceso gradual, desde la base del *trade off*, que compensa la falta de conocimiento o una oferta exportable que puede ir incrementándose a partir de la obtención de recursos, del crecimiento, tanto de producción como de experiencia. Esto permitirá que la empresa sea lo suficientemente madura para enfrentar los retos que el mercado global considera.

Referencias:

Arredondo M.G. (2014), *Diseño de la planeación de operaciones internacionales: importación y exportación para una PyME del estado de Guanajuato*. Ciencias Administrativas de la Educación. Universidad Politécnica de Guanajuato: México.

Barcassi (2016), Página institucional, Consultada el 23 de febrero de 2016, Disponible en: <http://www.barcassi.com.mx/>.

Cámara de la industria del Calzado del estado de Guanajuato (2014), *La industria del calzado en Guanajuato 2004–2014. Una década de progreso*. Cámara de la industria del Calzado del estado de Guanajuato, Consultado el 23 de febrero de 2016, Disponible en: http://www.ciccg.org/pdf/DATOS_INDUSTRIA_DEL_CALZADO.pdf.

Daniels J., Radebaugh L., Sullivan D. (2004), *Negocios Internacionales. Ambientes y Operaciones*, Décima Edición, México, D.F., Pearson Education.

Davis J., Tagiuri R. (1982), *Bivalent Attributes of the Family Firm*, Working paper, Harvard Business School, Cambridge, Mass.

Espinoza T.I., Espinoza N.F. (2012), *Family Business performance: evidence from Mexico*, "Cuadernos de Administración", 25(44), 39–61.

Fong C., Robles C. (2007) *La PYME en México: Situación actual y Retos Estratégicos*, Zapopan, Jalisco, México: Universidad de Guadalajara.

Fuentes G., Vallejo M.C., Martínez R. (2007), *Factores a tener en cuenta en la expansión internacional de la empresa familiar*, "Investigaciones Europeas", 13(2), 75–96.

Gallo M.A. (1998), *La Sucesión en la Empresa Familiar*, Colección de Estudios e Informes N° 12, Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona.

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

Ginebra J. (2005), *Las Empresas Familiares: su dirección y continuidad*, México: Panorama.

Hernández R., Fernández C., Baptista P. (2013), *Metodología de la Investigación*, 6ª edición, México, D.F: Mc Graw Hill.

Jiménez J.I. (2007), *Determinantes para la internacionalización de las Pymes mexicanas*, "Análisis Económico", XXII, 111-131, Consultado el 23 de febrero de 2016, Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41304906>

Johanson J., Vahlne J. (1977), *The internationalization process of the firm: A model for the decision making process affecting the pattern and face of the internationalization*, "Journal of International Business", 8(1), 23-32.

Johanson J., Vahlne J. (1990), *The mechanism of internationalization*, "International Marketing Review", 7(4), 11-23.

Johanson J., Wiedersheim F. (1975), *The internationalization of the firm: four Swedish cases*, "Journal of Management Studies", 12(3), 305-322.

KPMG en México (2013), *Empresas familiares en México, el desafío de crecer, madurar y permanecer*, Consultado el 23 de febrero de 2016, Recuperado de: http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empresas%20familiares_130913.pdf.

Lansberg I. (2000), *Los sucesores en la empresa familiar. Cómo planificar la continuidad*, Argentina: Granica.

Leach P. (1993), *La Empresa Familiar*, Barcelona: Granica.

Lozano M. (2003), *Expansión de empresas familiares mediante alianzas internacionales*, "Revista de Empresa", (4), 98-108.

Oltra V. (1997), *La empresa familiar y su dinámica propia*, "Harvard Deusto Business Review", Nov-Dic, 81, 42-51.

Ordaz Y. (16 de enero de 2016), *Institucionalización, el camino para el éxito de las empresas familiares*, Milenio, Consultado el 23 de febrero de 2016, Disponible en: http://www.milenio.com/negocios/Institucionalizacion_empresas_familiares-empresas_familiares-tips_emprendedores_0_667733448.html.

Rosenblatt P.C., De Mik L., Anderson R.M., Johnson P.A. (1985), *The Family in Business: Understanding and Dealing with the Challenges*, "Entrepreneurial Families Faces", San Francisco: Jossey - Bass.

Secretaría de Economía (2015), *La industria del calzado en México*, Secretaría de Economía, Consultado el 23 de febrero de 2016, Disponible en: <http://www.gob.mx/se/articulos/la-industria-del-calzado-en-mexico>.

Stake R.E. (1999), *Investigación con estudios de caso*, Madrid, España: Morata.

Stefan D. (2012), *Revista Compendium*, No. 18. Elaboración de una metodología para medir la capacidad exportadora de las pymes en Venezuela.

Tavera M.E., Salinas E. (2011), *Las MiPYMES en México. Crecimiento, Financiamiento y Tecnología*, México: Instituto Politécnico Nacional.

Trujillo D., Rodríguez D., Guzmán A., Becerra G. (2006), *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*, Documento de investigación No. 30, Universidad del Rosario. Facultad de Administración. Universidad del Rosario Bogotá. D.C

Ward J.L. (1988), *The special role of strategic planning for family business*, "Family Business Review", 2(1), 105–118.

Część II —————

***Społeczne i kulturowe determianty
funkcjonowania family businesses***

Andrzej Brzeziński | abf@op.pl
Politechnika Częstochowska

Spółeczna odpowiedzialność firm rodzinnych

Social Responsibility of Family Businesses

Abstract: The article raises the issue of social responsibility of a specific organization which is a family business. That specificity is analyzed in the first part of the publication, as well as the concept of corporate social responsibility (CSR). Based on the studies, the research attempt was undertaken to identify specific actions for society among family businesses. The extent of such activity has been quite limited and additionally has been accompanied by the reluctance of employees to social objectives' execution by the employer.

Key-words: objectives of the organization, family business, corporate social responsibility, organization's stakeholders.

Wstęp

Działania społecznie odpowiedzialne stają się codziennością dla największych korporacji gospodarczych czy najbogatszych ludzi świata. Tylko w 2014 r. B. i M. Gates przekazali na rzecz założonej przez siebie fundacji imponującą kwotę 1,9 mld USD, a w ub. roku 50 czołowych amerykańskich filantropów wsparło cele charytatywne kwotą 7 mld dolarów [<http://www.forbes.pl/amerykanscy-filantropi-dali-7-mld-dolarow,artykuly,202495,1,1.html>, 11.2.2016 r.]. Hojne kwoty na cele charytatywne są zapisywane w testamentach (np. 759 mln \$ zapisał R.M., Scaife). O podobnym wsparciu potrzebujących można mówić w przypadku największych korporacji gospodarczych, gdzie działania tego typu mają zwykle postać zaplanowanych, powtarzalnych akcji dobroczynnych czy fundacji zakładanych wyłącznie dla realizacji celów społecznych.

Podobnie czynią największe polskie przedsiębiorstwa czy stacje telewizyjne. Powszechnie znane są fundacje stacji telewizyjnych Polsat i TVN oraz ich udział w wielu przedsięwzięciach społecznych wspólnie z dużymi koncernami. Najstarszy, założony w 1999 roku, program „Podaruj Dzieciom Słońce”, jest wspólnym przedsięwzięciem

Fundacji Polsat i koncernu Procter & Gamble [www.fundacjapolsat.pl/Podaruj_Dzieciom_Słońce, dostęp: z dnia 20.01.2013 r.]. W wielu organizacjach występuje zaawansowane zaangażowanie w działalność społeczną i związane z tym zarządzanie odpowiedzialnością społeczną (TRM – *Total Responsibility Management*) [McIntosh, Leipziger 1998]. Strategie rozwoju tych przedsiębiorstw obejmują często w równym stopniu wymiar ekonomiczny i wymiar ekologiczno-społeczny. W ten sposób w planach przedsiębiorstw, dla realizacji celów ekonomicznych, poszukuje się takich działań, które są przyjazne dla środowiska naturalnego i służą społeczeństwu. Sporządzane są raporty społeczne, przedsiębiorstwa poddają się audytom społecznym i etycznym oraz dostosowują swoje funkcjonowanie do standardów w tym obszarze.

Jednak w tego typu organizacjach poza zasobami finansowymi czy możliwościami, pozwalającymi na pozyskanie niezbędnych środków finansowych, funkcjonują specjalności (także zewnętrzni), którzy są w stanie przeprowadzić takie działania. Tam często realizacja celów społecznych wpisuje się wręcz w osiąganie celów ekonomicznych.

Interesującym jest problem takich działań w przypadku firm rodzinnych, które są specyficznymi podmiotami gospodarczymi, łączącymi w sobie cechy małych firm z ich ograniczonymi zasobami szczególnie finansowych z jednej, a występowaniem interesariusza w postaci rodziny właściciela, z drugiej strony.

Artykuł jest próbą określenia zakresu realizacji celów społecznych w działalności firm rodzinnych, gdzie właściciele muszą godzić interesy firmy z oczekiwaniami innych interesariuszy, a zwłaszcza swojej rodziny.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (SOP)

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (CSR – *Corporate Social Responsibility*) znalazła szerokie zainteresowanie wśród praktyków i teoretyków zarządzania, o czym świadczy występująca wielość definicji i samych określeń tej koncepcji.

Jedną z krótszych definicji proponuje M. Rybak [2004, s. 246], określając społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa jego fundamentem. Równie ogólną definicję SOP proponuje Rak [2013, s. 73], jako wszystko, co przedsiębiorstwo robi, oprócz tego, co zawsze, aby bardziej zadowolić wszystkich interesariuszy. Trochę filozoficzne spojrzenie prezentuje R.W Griffin [1999, s. 144] twierdząc, że „społeczna odpowiedzialność to zestaw zobowiązań organizacji do ochrony i umacniania społeczeństwa, w którym funkcjonuje”. A.B. Carroll [1993, 28] idzie jeszcze dalej określając SOP jako „kapitalny termin, bowiem z pewnością coś oznacza, ale niekoniecznie zawsze to samo dla każdego”. Trudność definicyjna bierze się stąd, że jest to kategoria interdyscyplinarna, zawierająca w sobie spojrzenie z punktu widzenia nauk ekonomicznych, filozoficznych czy psychologicznych. Według A. Sokołowskiej [2005, 23] społeczna odpowiedzialność oznacza więc prawne, ekonomiczne, etyczne lub filantropijne zobowiązanie przedsiębiorstwa wobec wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy, które jest przedmiotem celowego i racjonalnego działania, mogącego stać się źródłem przewagi konkurencyjnej.

Społeczna odpowiedzialność – zdaniem T. Wołowca [2003, s. 3] – jest filozofią prowadzenia działalności gospodarczej, która uwzględnia budowanie trwałych, przejrzystych relacji ze wszystkimi podmiotami zainteresowanymi funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Za biznes społecznie odpowiedzialny uznaje taki, który w swoich

strategiach stwarza partnerskie warunki do efektywnego prowadzenia dialogu ze wszystkimi interesariuszami.

M. Hopkins [2003, ss. 26–28] widzi realizację koncepcji społecznej odpowiedzialności poprzez przestrzeganie prawa przy realizacji celów biznesowych. Ma to się odbywać drogą: przestrzegania standardów przy nadzorze korporacyjnym, długoterminowych plany inwestycyjnych, przyjaznej produkcji dla środowiska. Przedsiębiorstwo powinno również stwarzać możliwości transferu posiadanych technologii, oraz tworzyć przyjazne warunki pracy. Wdrażać kodeks dobrych praktyk a unikać praktyk korupcyjnych i działań „antypodatkowych”.

SOP może być traktowana jako moralna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, która jest zobowiązaniem do rozliczania się ze wszystkimi interesariuszami przedsiębiorstwa [Zbiegień–Maciąg 1997, ss. 48–49].

W zależności od zakresu zaangażowania przedsiębiorstwa w tę działalność, A.B. Carroll [1993, s. 31] proponuje cztery poziomy społecznej odpowiedzialności: filantropijną, etyczną, prawną i ekonomiczną. W zaproponowanej przez niego piramidzie, u podstaw leży odpowiedzialność ekonomiczna, nakładająca obowiązek działań zyskowych. Jeśli jest realizowana w granicach prawa to oznacza to wyższy poziom, czyli odpowiedzialność prawną. Kolejny szczebel to odpowiedzialność moralna (etyczna) z wymogiem działalności uznawanej przez społeczeństwo za godziwe i sprawiedliwe. Na najwyższym poziomie umieszczona została odpowiedzialność filantropijna, czyli taka, która czyni z korporacji instytucję obywatelską.

Podobnie kwestię zaangażowania firm widzi R.W. Griffin, który także wyróżnia cztery podstawowe typy postaw (świadomości) przedsiębiorstw w odniesieniu do zobowiązań społecznych i są to: postawa oporu, społecznego obowiązku, społecznej reakcji i społecznego wkładu [1996, ss. 151–153].

Postawa oporu oznacza brak zaangażowania w kwestie społeczne a nawet „tuszowanie” działań sprzecznych z prawem. Strategia społecznego obowiązku to postawa przedsiębiorstwa, które funkcjonuje zgodnie z prawem, jednak nie podejmuje żadnych dodatkowych działań na rzecz otoczenia. Społeczna reakcja przejawia się poprzez podejmowanie obowiązków prawnych i etycznych a w określonych sytuacjach również działalności sponsoringowej. Najwyższy poziom społecznej odpowiedzialności zapewnia strategia wkładu społecznego, nazywana także polityką społeczną. To postawa najbardziej oczekiwana przez otoczenie, w której przedsiębiorstwo jest już postrzegane jako składnik społeczeństwa i aktywnie poszukuje możliwości działań dla ochrony przyrody i dla dobra społecznego (dobry obywatel). Należy dodać, że odpowiedzialność filantropijna określana jest również w literaturze „jako ponoszenie kosztów, które nie przekładają się na pozycję rynkową firmy” [Datko 2003, ss. 16–17].

Koleiny obszar odpowiedzialności społecznej to środowisko naturalne, który także jest w zakresie oczekiwań a czasem żądań wobec przedsiębiorstw. Dotyczy to przede wszystkim firm korzystających z zasobów naturalnych, ale i przemysłowych, których działalność może być szkodliwa dla przyrody, z zanieczyszczeniami na czele. Tu proponuje się ideę zrównoważonego, samopodtrzymującego się rozwoju (*sustainable development*), określanego w Polsce jako Ekorozwój [Rybak, ss. 202–203]. Zgodnie z Raportem Komisji ONZ Środowisko i Rozwój, Ekorozwój to zrównoważony rozwój gospodarczy, dzięki któremu możemy przekazać Ziemię naszym dzieciom w stanie nie gorszym, niż odziedziczyliśmy ją po naszych rodzicach. Celem jest tu takie zaspokajanie materialnych potrzeb obecnego pokolenia z dbałością o życie przyszłych pokoleń [Carley, Spa-

pens 2000]. Ekorozwój w sferze produkcji oznacza więc taki rozwój, w którym procesy są zoptymalizowane pod kątem minimalizacji zużycia dóbr naturalnych i energii a wytwarzane produkty są odpowiedzią na rzeczywiste potrzeby ludzi i są przy tym trwałe i wysokiej jakości [Nowicki 2003, ss. 4–5].

Ekorozwój opiera się na trzech filarach: ekonomicznym (wzrost gospodarczy), społecznym (poprawa jakości życia) i ekologicznym (ochrona środowiska naturalnego), gdzie kształtowane są właściwe proporcje pomiędzy kapitałem, zasobami ludzkimi i zasobami naturalnymi. Ma on być jednocześnie alternatywą dla nieograniczonego wzrostu konsumpcji. Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w tym obszarze, polega więc na realizacji celów ekonomicznych poprzez prośrodowiskowe strategie polegające na bilansowaniu korzyści ekologicznych i kosztów ekonomicznych (ekobilanse). Przedsiębiorstwa biorą na siebie odpowiedzialność ekologiczną, której wielkość zależy od przyjętej polityki i zaplanowanych celów środowiskowych, co definiowane jest przez Komitet Techniczny ISO/TC207 jako zarządzanie środowiskowe. System tego zarządzania obejmuje dodatkowo zespół środków podejmowanych przez przedsiębiorstwo w celu ochrony środowiska a w jego koncepcji zakłada się, że przedsiębiorstwo będzie okresowo weryfikowało i oceniało swoją działalność, dla znalezienia sposobów funkcjonowania i rozwoju, który jest zgodny z aktualnymi wymogami ekologicznymi [Adamczyk, 1997, s. 10]. Jest to proces, który pozwala na osiągnięcie ciągłych usprawnień a ich rozmiary są uzależnione od czynników ekonomicznych i ekologicznych.

Na uwagę zasługuje tu również inicjatywa w postaci przemysłowego ruchu ekologicznego „Czystsze produkcje”, które w przedsiębiorstwach jest wdrażane jako nowoczesna strategia zarządzania środowiskiem naturalnym [Nowak 2003, s. 63].

Szczególne miejsce wśród interesariuszy zajmują w koncepcji SOP pracownicy, jako najważniejszy zasób każdej organizacji. Występujące modele kierowania ludźmi w kierunku społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa nastawione są na zapewnienie satysfakcji z pracy, która powinna być dla nich interesująca i pełna wyzwań.

Działania w ramach SOP oznaczają koszty dla przedsiębiorstwa, które mogą przynieść korzyści i większość badaczy je wskazuje. J. Adamczyk [2009, s. 117] uważa, że realizacja takich działań jest atutem. Wyróżnia on bowiem przedsiębiorstwo na tle konkurentów, co powinno być źródłem przewagi konkurencyjnej. Również R.W. Griffin, dokonuje analizy argumentów „za i przeciw” społecznej odpowiedzialności. Główny jego argument za podejmowaniem SOP w przedsiębiorstwach wynika stąd, że firma jest częścią społeczeństwa, która w sposób szczególny korzysta z zasobów naturalnych i zasobów ludzkich. Podstawowy kontrargument oparty jest na tym, że przedsiębiorstwo jest powołane do prowadzenia działalności gospodarczej i na tym powinny koncentrować swoją działalność. Realizacja celów ekonomicznych i tak przecież służy społeczeństwu poprzez miejsca pracy czy wpłacane podatki.

Istotny argument za koncepcją SOP wnosi M. Porter [Porter, Kramer 2011, ss. 2–7], dla którego cele ekonomiczne w przedsiębiorstwie były zawsze pierwszoplanowe, twierdząc, że „nie wszystkie drogi prowadzące do zysku są równie cenne”. Dalej dodaje, że „osiąganie zysku przy jednoczesnej realizacji celów społecznych to wyższa forma kapitalizmu, takiego, który umożliwi znacznie szybszy rozwój społeczny, pozwalając firmom jeszcze bardziej zwiększać swoją wartość”.

Korzyści koncepcji SOP podnoszą także autorzy publikacji o SOP dla małych firm, na zlecenie Ministerstwa Gospodarki [Gasiński, Piskalski 2007]. Publikacja prezentuje idee SOP, metody jej wdrażania i pokazuje przykłady dobrych praktyk.

Przedsiębiorcy dostrzegają znaczenie działań na rzecz otoczenia a zwłaszcza tych z obszaru ekologii. Świadczyć o tym mogą firmy z członem „eko” już w samej nazwie podmiotu czy wytwarzanego produktu. Niestety w wielu przypadkach zdobycie wizerunku firmy prospołecznej, jest wykorzystywane do kształtowania cen na wyższym poziomie [Gołaszewska-Kaczan 2009, s. 129]. Produkt „ekologiczny” ma być argumentem dla wyższej ceny niż „nieekologiczny.

Świadomość istnienia koncepcji społecznej odpowiedzialności wśród małych przedsiębiorców deklaruje większość z nich a około połowa z nich wskazuje na występowanie działań proekologicznych w ich firmach [Lemańska-Majdzik 2012, ss. 221–229]. Ograniczony zakres działań społecznie odpowiedzialnych w małych firmach [Sokołowska 2005] może być związany ze specyfiką tych podmiotów gospodarczych i realizowanymi tam celami.

Cele społeczne w wiązce celów firm rodzinnych

Pojęcie celu przedsiębiorstwa występuje zwykle w dwóch znaczeniach [Chauvet 1997, s. 96]: jako określenie ogólnych dążeń przedsiębiorstwa oraz jako określenie środków do realizacji ogólnego celu. W pierwszym przypadku stosowany jest termin cel główny, nadrzędny czy strategiczny, w drugim zaś cele nazywane są pośrednimi czy podrzędnymi i mają postać zadań i środków do realizacji celu głównego. Do celów głównych przedsiębiorstwa zalicza się: przetrwanie, wzrost i rozwój a także maksymalizację zysku czy wysoką stopę zwrotu od zainwestowanego kapitału przez właścicieli (inwestorów). Owe cele nazwane strategicznymi są osiąganę poprzez zhierarchizowany układ celów taktycznych i operacyjnych [Griffin 1999, ss. 203–204]. Najczęściej w rozważaniach na temat celów współczesnych przedsiębiorstw występuje wiązka celów.

Firmy rodzinne to w zdecydowanej większości małe i średnie przedsiębiorstwa [Leszczyńska, 2016, s. 21], których tradycyjny model opiera się na założeniu, że głównym celem firmy, jak i właściciela, jest maksymalizacja zysku [Piasecki 1999, ss. 31–32]. Właściciel sprawuje tu kontrolę nad firmą poprzez łączenie własności z zarządzaniem. Ta jedność celów eliminuje konflikty między własnością a kontrolą, które występują w dużych organizacjach. Jednocześnie spójność celów przedsiębiorstwa i przedsiębiorcy powodują, że dominujący w literaturze pogląd, jakoby głównym celem firmy funkcjonującej w warunkach gospodarki rynkowej jest przetrwanie i rozwój, jest jak się wydaje szczególnie prawdziwy.

Firmy rodzinne to jednak szczególne podmioty gospodarcze, które łączą w sobie specyfikę małych firm i tzw. rodzinność [Jeżak 2004, ss. 39–41; Tomski 2011, ss. 139–142]. Na specyfikę małych firm oprócz wspomnianego łączenia własności i zarządzania składa się odmiennosc chyba we wszystkich obszarach zarządzania, które łączy wspólny mianownik w postaci ograniczonych zasobów. Ich podłożem są w dużej mierze ograniczone zasoby finansowe na starcie i utrudniony dostęp do zewnętrznego finansowania również w późniejszym okresie. To może mieć wpływ nie tylko na niedobry, ale i na jakość zasobów, w tym ludzkich w postaci braku specjalistów. W konsekwencji wpływa to na realizację bieżących zadań, które składają się na osiągnięcie celów wyższego rzędu.

Rodzinność tych przedsiębiorstw objawia się w postaci interesariusza jakim jest rodzina właściciela, który nie występuje w firmach nierodzinnych [Brzeziński, Brzeziński 2011, ss. 212–227]. Rodzina właściciela jest tym interesariuszem, który jest instytucją funkcjonującą na zewnątrz przedsiębiorstwa, ale jej członkowie mogą pojawić się we wszystkich grupach wewnętrznych. Już sam właściciel jest członkiem rodziny i menedżerem. Jego najbliżsi, poprzez swoje zaangażowanie w działalność przedsiębiorstwa, należą do personelu i najczęściej stanowią kadrę menedżerską. Taka struktura personelu i wewnętrznych interesariuszy wpływa na cele i oczekiwania poszczególnych grup oraz ich oddziaływanie na przedsiębiorstwo, jako pracodawcę. Odmienność w zestawieniu z dużymi organizacjami gospodarczymi występuje również w odniesieniu do zewnętrznych interesariuszy. To nie tylko występowanie rodziny właściciela, ale i skład poszczególnych grup oraz ich oddziaływanie na małą firmę rodzinną [Brzeziński 2011, ss. 119–110]. Poprzez funkcjonowanie małych firm w dużej mierze na rynkach lokalnych [Kozek, Mielczarek 2000] następuje „nakładanie się” poszczególnych grup poprzez występowanie tych samych osób w więcej niż jednej grupie interesariuszy. Pracownicy firmy, także menedżerowie są tam mieszkańcami, czyli będąc wewnętrznymi interesariuszami należą jednocześnie do grup zewnętrznych – lokalnej społeczności a nawet klientów przedsiębiorstwa.

Zasadniczy znaczenie dla wyboru celów małej firmy ma, jak się wydaje, osoba właściciela i jego funkcjonowaniem, jako zarządzający menedżer. Jego nieograniczony związek z firmą powoduje, że jest zainteresowany odległymi w czasie losami firmy. Co więcej firma ma służyć jego potomkom jako miejsce pracy i źródło dochodów. Jak pokazują badania B. Hausa, Ł. Sułkowskiego i K. Safina [Sułkowski 2005, ss. 25–57], właściciele firm rodzinnych (72,5%) dążą do przekazania firmy potomkom. Takie postrzeganie firmy eliminować będzie, w podejmowanych przez właściciela decyzjach strategicznych, działań o wyższym ryzyku, szczególnie takich, które mogą być zagrożeniem dla egzystencji przedsiębiorstwa.

Należy tu również pamiętać o tym, że menedżer małej firmy (właściciel) nie był poddany przy obejmowaniu sterów firmy procesowi rekrutacji, tak jak ma to miejsce w przypadku wynajętych menedżerów w dużych organizacjach gospodarczych. Jego doświadczenia i kompetencje menedżerskie są często „bardziej ograniczone” niż ich odpowiedników, pochodzących z wyboru spośród profesjonalnych kandydatów. Doświadczenia przedsiębiorcze autora i kontakty z przedsiębiorcami pokazują, że „sztuka zarządzania” jest zdobywana przez z nich w bardzo szybkim tempie, jednak badania pokazują, że wygląda ona odmiennie niż w dużych organizacjach. Skrajnym przykładem są wyniki badań prezentowane przez W. Grudzewskiego i I. Hajduk [2000, s. 46]. Pokazały one, że tylko 37% właścicieli podejmuje decyzje kierując się obiektywnymi względami ekonomicznymi. Większość z nich uwzględniała w procesie decyzyjnym osobiste motywacje, takie jak bezpieczeństwo egzystencji swojej i najbliższej rodziny. Wprawdzie badania dotyczyły przedsiębiorców innego kraju (Niemcy) i były przeprowadzone w latach 90-tych, pokazują jednak specyfikę zarządzania małymi firmami, która w pewnym zakresie może mieć obecnie miejsce w małych, polskich firmach rodzinnych.

Ta odmienność dotyczy zapewne wszystkich obszarów zarządzania, tym samych i podejścia właścicieli do realizacji celów społecznych, w wiązce celów, jakie są wytyczone i realizowane w firmie rodzinnej. Osiąganie wszelkich celów w tych podmiotach będzie trudniejsze z racji niedoborów kadrowych, które to komplikuje wypełnianie bieżących zadań. Trzeba też pamiętać o oddziaływaniu zewnętrznych interesariuszy,

którzy jeśli występują w postaci dużych podmiotów (dostawcy, klienci) swoim oddziaływaniem utrudniają a czasem i uniemożliwiają realizację celów małej firmy. W konsekwencji dotyczyć to będzie realizacji celów społecznych, jeśli te znajdują się w planach małej firmy rodzinnej. Plany te mogą uwzględniać działania na rzecz społeczności lokalnej, w której działa firma i mieszka przedsiębiorca. Przedsiębiorcy, jak twierdzi B. Piasecki [1998, s. 46], podążają w swoich działaniach za marzeniami a czasem „swoim sukcesem biznesowym chcą coś komuś udowodnić”. Wtedy to nawet przy ograniczonych dochodach czy ponoszonych stratach, będą podejmowali działania społecznie odpowiedzialne.

Społeczna odpowiedzialność firm rodzinnych – wyniki badań

Przeprowadzone badania własne miały na celu identyfikację działań społecznie odpowiedzialnych w firmach rodzinnych. Za firmę rodzinną przyjęto tu przedsiębiorstwo, w którym własność i zarządzanie skupione jest w rękach jednej rodziny i taką definicję wpisano w kwestionariuszu ankiety.

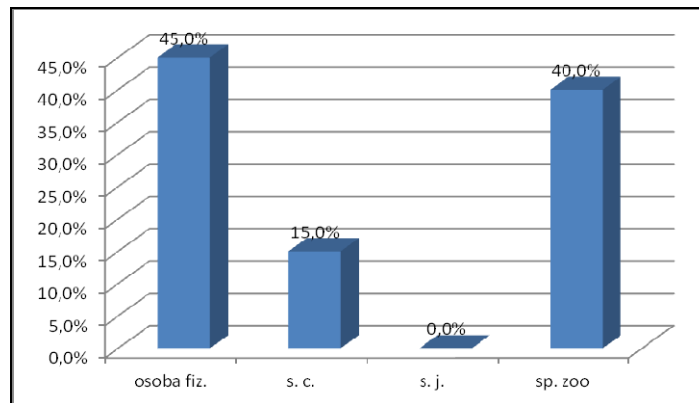
Badania przeprowadzono zostały w roku akademickim 2014/2015 r. na losowo dobranej próbie 180 studentów niestacjonarnych dwóch uczelni ekonomicznych z Wrocławia i jednej z południowej części województwa śląskiego. Narzędzie badawcze stanowił samodzielnie skonstruowany kwestionariusz pytań. Wśród respondentów dwie osoby nie odpowiedziały na część pytań a pięciu ankietowanych było bezrobotnych więc analizie poddano 173 kwestionariusze. Mimo, że ankietowani reprezentowali zróżnicowane przedsiębiorstwa, to próba, z przewagą ludzi młodych, gdzie przekrój wykształcenia kończył się na szkole średniej (studenci) nie daje podstaw, aby uznać ją za reprezentatywną. Badania należy traktować jako pilotażowe, służące poszerzeniu wiedzy na temat koncepcji SOP w polskich przedsiębiorstwach. Uzyskane wnioski mogą być wykorzystane w przyszłych badaniach właściwych.

W tej próbie 40 osób deklaruowało pracę w firmach rodzinnych, więc udział tych podmiotów wśród pracodawców był na poziomie 23%. Istotnym jest, że aż 90% ankietowanych pracuje u obecnego pracodawcy dłużej niż rok, stąd ich wiedza o firmie i podejmowanych działaniach powinna być dość miarodajna. Próba analizowanych przedsiębiorstw składała się z firm:

- mikro – 37,5%,
- małych – 35%,
- średnich – 12,5%,
- dużych – 15%.

Pracodawcy z grup mikro i małych stanowią ponad 70% firm. Charakter działalności tych podmiotów to: usługi (30%), handel (27,5%), produkcja (20%) i działalność mieszana (dwie lub trzy wcześniej wymienione – 22,5%). Ważna, jak się wydaje dla podejmowanych decyzji i związanego z tym ryzyka, jest kwestia formy organizacyjno-prawnej firm, którą zaprezentowano na rysunku nr 1. Prawie połowa, bo 45%, to firmy osób fizycznych. Wysoki też jest udział (40%) spółek z o.o. Trzecią grupę (15%) stanowią spółki cywilne. Należy zauważyć, że proste formy (osoby fizyczne i s.c.) stanowią 60% i są to firmy, gdzie właściciele ponoszą pełną odpowiedzialność za zobowiązania firm, co oznacza zagrożenie dla prywatnego majątku (także rodziny).

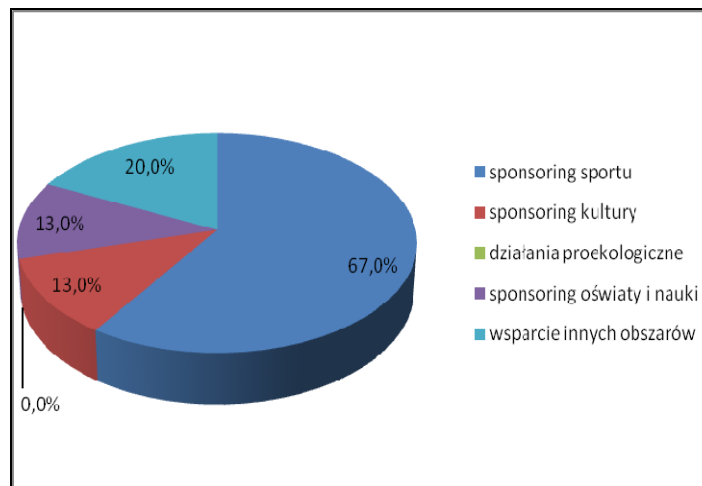
Rysunek 1. Forma organizacyjno-prawna badanych firm rodzinnych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Według deklaracji ankietowanych ich pracodawcy podejmują działania w ramach SOP tylko w 37,5% podmiotów. Działania te mają, aż w 90% przypadków charakter sporadyczny i podejmowane są najczęściej w wyniku namowy osób występujących o wsparcie. Przemysłane i zaplanowane działania podejmuje tylko 10% firm rodzinnych. Wspieranie to dotyczy obszarów prezentowanych na rysunku nr 2.

Rysunek 2. Obszary wspierane przez badane przedsiębiorstwa rodzinne

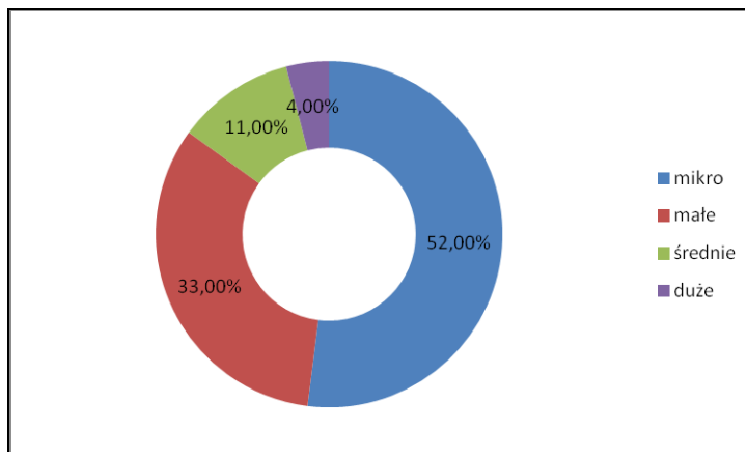


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najbardziej wspierany jest sport a sponsoring sportu podejmowany jest przez 67% firm aktywnych w ramach SOP. Niewielki udział jest po stronie sponsoringu kultury po-

dobnie jak oświaty i nauki i jest to poziom 13% firm. 20% firm rodzinnych wspiera inne obszary życia społecznego takie jak np. ośrodek pomocy dla dzieci z porażeniem mózgowym. Nie podejmuje się żadnych działań na rzecz ekologii. Obraz firm (według ich wielkości), które nie podejmują żadnych działań zgodnych z prezentuje rysunek 3.

Rysunek 3. Firmy rodzinne, które nie wykazują aktywności w ramach SOP, według ich wielkości



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dominują tu mikrofirmy (52%) i duży jest udział małych firm (33%). Średnie przedsiębiorstwa stanowią 11% w tej grupie a duże przedsiębiorstwa tylko 4%. Rozkład ten pokazuje, że wraz ze wzrostem wielkości firm powinno rosnać zainteresowanie działalnością społecznie odpowiedzialną w praktyce funkcjonowania firm rodzinnych.

Dokonano także porównania podejścia do SOP przedsiębiorców rodzinnych i nierodzinnych. Zestawienie to wypadło niekorzystnie dla firm rodzinnych, gdyż nierodzinni przedsiębiorcy znacznie częściej podejmują działalność według koncepcji SOP. Udział takich firm przekracza połowę i jest na poziomie 56% ogółu, gdy w biznesie familijnym tylko co trzecia firma (37,5%) stara się być przyjazna dla otoczenia. Badania pokazały także stosunek ankietowanych do realizacji celów społecznych przez ich pracodawców. Wskazane odpowiedzi zestawiono w tabeli 1.

Tabela1. Stosunek ankietowanych pracowników do działań z obszary SOP przez ich pracodawców

Czy firma powinna podejmować działania w ramach SOP	Odpowiedzi [%]
Tak, bo firma jest częścią społeczeństwa	50
Tak, ale po osiągnięciu celów ekonomicznych	17,5
Tak, ale tylko dla interesariuszy wewnętrznych w tym pracowników	7,5
Nie, bo firma nie zna się na tym	20
Nie, bo firma ma prowadzić działalność gospodarczą, a od tego są władze centralne i lokalne	5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wprawdzie połowa pracowników uważa, że firma powinna prowadzić taką działalność to jednak nie należy uznawać tego udziału jako zadawalający. Prawie co piąty (17,5%) taką działalność zalecałby dopiero o zrealizowaniu celów ekonomicznych. Są też tacy, którzy uważają, że firma powinna wspierać wyłącznie interesariuszy wewnętrznych z pracownikami na czele (7,5%). Co piąty (20%) ankietowany jest zdania, w firmie nie ma specjalistów z tego obszaru działań i dlatego przedsiębiorstwa nie powinny się tym zajmować. Bardzo nieliczna jest grupa (5%), która uważa, że powinny to robić organy rządowe i samorządowe powołane do takich zadań a przedsiębiorstwo powinno zajmować tym, do czego jest powołane, czyli prowadzić działalność gospodarczą.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania, pokazały, że niewielka grupa firm rodzinnych podejmuje działania społecznie odpowiedzialne. Jeśli otrzymany wynik oparty na informacjach od pracowników jest nieco zanizony (o niektórych działaniach mogli oni nie wiedzieć lub nie ich pamiętać) to i tak zaangażowanie tylko trzeciej części analizowanych firm jest zaskakująco niskie. Jest to wynik gorszy niż w firmach nierodzinnych, gdzie podmioty, które starają się być przyjazne dla otoczenia, mają większościowy udział w grupie badanych. Pewnym usprawiedliwieniem może być kwestia problemów z wypracowaniem zysku przez około (20–30)% firm sektora MSP, ale problem ten występuje także w firmach nierodzinnych. Niepokojące jest także to, że podejmowane działania mają charakter niezaplanowanych pojedynczych akcji, które odbywają się po namowach osób i podmiotów oczekujących wsparcia. Nie można więc wtedy spodziewać się korzyści odnoszonych przez firmy, jakie są wskazywane przez zwolenników SOP.

Należy także dodać, że oczekiwania działań na rzecz otoczenia są zawsze wysokie, ale już ankietowani pracownicy, tylko w połowie są zwolennikami koncepcji SOP w firmach ich pracodawców. Druga połowa pracowników jest temu przeciwna, między innymi dlatego, że pomoc ta może obniżyć wynik finansowy i zmniejszyć szansę na premię czy podwyżkę wynagrodzeń. Koncepcja SOP w firmach rodzinnych i pozostałych małych firmach ma szansę rozwoju, jeśli podejmowany przez przedsiębiorców będzie bardziej przemyślany, jeśli chodzi o wybór podmiotu wsparcia i nagłośnienie tego faktu, które przełoży się potem na poprawę pozycji konkurencyjnej firmy.

Bibliografia:

- Adamczyk J. (2009), *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa.
- Adamczyk J. (1997), *Systemy zarządzania środowiskiem w procesie ekologicznego rozwoju przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, nr 9.
- Barnett M.L. (2007), „Stakeholders influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility”, *Academy of Management Review*, 32: 794–816.
- Brzeziński A. (2011), *Specyfika interesariuszy firmy rodzinnej*, [w:] Trippner P., (red), *Znaczenie mikro i makro procesów w funkcjonowaniu i rozwoju systemu społeczno-ekonomicznego*, Zeszyt 12, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Wyd. SWSPiZ w Łodzi, Łódź.
- Brzeziński A., Brzeziński S. (2011), *Rodzina jako interesariuszy firm rodzinnych*, II Konferencja „Firmy rodzinne”, *Spółeczna Akademia Nauk*, Łódź.
- Carley M., Sapens P. (2000), *Dzielenie się światem – zrównoważony sposób życia i globalnie sprawiedliwy dostęp do zasobów naturalnych XXI wieku*, Wyd. IiE, Białystok–Warszawa.
- Crane A., McWilliams A., Matten D. i in. (2008), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford, UK: Oxford University Press.
- Gasiński T., Piskalski G., (2009), *Zrównoważony rozwój. Podręcznik dla małych średnich przedsiębiorstw*, Wyd. Ministerstwa Gospodarki, Warszawa marzec 2007, <http://www.mg.gov.pl/Gospodarka/Zrownowazonyrozwoj/Aktualnosc/zrownowazonybiznes.htm>, dostęp: 30.10.2012.
- Gołaszewska–Kaczan U. (2009), *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
- Grudzewski W., Hejduk I. (2000), *Kierowanie małą firmą – wyzwania przyszłości*, „Ekonomia i organizacja przedsiębiorstwa” nr 1.
- Griffin R.K. (1999), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa.
- Hopkins M. (2003), *The Planetary Bargain. Corporate Social Responsibility Matters*, Earthscan, London.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka–Jeżak A. (2004), *Przedsiębiorstwa rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Dyfin, Warszawa.
- Kozek W., Mielczarek P. (2000), *Opinie przedsiębiorców sektora MSP o prowadzeniu działalności gospodarczej*, Wyd. Polska Fundacja Rozwoju i Promocji Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa.
- Lemańska–Majdzik A. (2012), *Cele działalności przedsiębiorstw a zrównoważony rozwój*, *Handel Wewnętrzny*, lipiec–sierpień tom 1.

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

McIntosh M., Leipziger D., Jones K., Coleman G. (1998), *Corporate Citizenship. Successful strategies for responsible companies*. London, Financial Times Publishing.

Nowak Z. (1997), *Czysta produkcja – strategia ochrony środowiska XXI wieku*, cz. 1. *Podstawy filozofii czystszej produkcji* „Problemy ekologii” 1997, nr 2.

Nowicki A. (2003), *Problemy ekorozwoju*, Polsko–Niemiecka konferencja Naukowa: *Zarządzanie środowiskiem nieodzownym warunkiem zrównoważonego rozwoju integracji europejskiej*, Akademia Polonijna w Częstochowie.

Piasecki B (red) (2001), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa–Łódź.

Piasecki B.(1998), *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *Creating Shared Value*, „Harvard Business Review”, 89(1/2): 2–7.

Rak B. (2013), *Podstawy społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

Rybak M. (2004), *Etyka menedżerska – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Sokołowska A. (2005), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych i Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.

Sułkowski Ł. (2005), *Raport z badań przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, [w:] Sułkowski Ł. (red), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, Toruń.

Tomski P. (2011), *Programowanie przyszłości biznesu w oparciu o więzi rodzinne – wybrane problemy sukcesji*, II Konferencja „Firmy rodzinne”, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.

Wawrzyniak B. (1999), *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, PWE, Warszawa 1999.

Wołowicz T. (2004), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw nową formułą zarządzania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 3/2004.

Zbiegień–Maciąg L. (1997), *Etyka w zarządzaniu*, CIM, Warszawa 1997.

<http://biznes.onet.pl/najbogatszy-polak-przekazal-najwieksza-w-polsce-da,18562,5178010,1,news-detal>, dostęp: 03.06.2012

http://www.fundacjapolsat.pl/Podaruj_Dzieciom_Słońce, dostęp: 20.01.2013 r.

<http://csr.forbes.pl/swiatowi-liderzy-zrownowazonego-rozwoju,artykuly,195249,1,1.html>, dostęp: 01.06.2015

Jadwiga Kaczmarska–Krawczak | jkaczmarska@interia.pl

Społeczna Akademia Nauk

Społeczna odpowiedzialność biznesu jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw rodzinnych

Corporate social responsibility as a source of competitive advantage of family businesses

Abstract: Today's turbulent environment is not easy for family businesses. It necessitates the use of a variety of concepts and methods of influence on the environment. There are various solutions which could be used to achieve a competitive advantage. However, practice shows that they do not always have an ethical dimension. In building the company's competitive position it is also helpful to implement actions in the area of social responsibility. The aim of the article is to characterize the concept of corporate social responsibility and to indicate the benefits that are associated with socially responsible activities.

Key-words: corporate social responsibility, family business, family business management.

Wstęp

Współczesne turbulentne otoczenie nie jest łatwe dla funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych. Powoduje konieczność stosowania różnorodnych koncepcji i metod oddziaływania na otoczenie. W drodze do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej stosowane są różne rozwiązania. Praktyka pokazuje, że nie zawsze mają one wymiar w pełni etyczny. W budowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa konieczne jest zwrócenie uwagi na działania realizowane w obszarze społecznej odpowiedzialności. Mimo obszernego dorobku w zakresie badań nad specyfiką funkcjonowania firm rodzinnych brak jest analizy wykorzystania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.

Celem artykułu jest charakterystyka społecznej odpowiedzialności biznesu jako koncepcji, która tworzy przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw rodzinnych oraz wskazanie korzyści, które wiążą się z działalnością społecznie odpowiedzialną. Przyjąć

więc można tezę, że koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu to innowacyjny sposób tworzenia przewagi konkurencyjnej oraz istotny element systemu zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym. Efektem wykorzystania tej koncepcji jest prowadzenie działalności gospodarczej przy założeniu długookresowych, trwałych i przejrzystych relacji z wszystkimi stronami, które są zainteresowane funkcjonowaniem i rozwojem przedsiębiorstwa rodzinnego. Więzy te powinny opierać się na założeniach dotyczących potencjalnych korzyści dla przedsiębiorstwa i interesariuszy, którzy dążą do maksymalizacji swoich korzyści.

Paradygmat koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility – CSR) jest istotna zarówno z punktu widzenia prowadzonej działalności gospodarczej, jak również dla wszystkich interesariuszy. Rozwój tej koncepcji, która wywodzi się z podejścia stakeholders theory sięga lat 50. XX wieku. Wówczas H.R. Bowie w pracy pod tytułem *Social Responsibilities of the Businessman*, stwierdził, że biznes ma zobowiązania wobec społeczeństwa, w którym prowadzi działalność. W Europie natomiast za datę upowszechnienia tej koncepcji przyjmuje się rok 1995. Wtedy to grupa przedstawicieli biznesu wspólnie z byłym przewodniczącym Komisji Unii Europejskiej Jacques'em Delorssem podpisała Europejską Deklarację Biznesu przeciw Nierówności Społecznej [Brdulak 2005, s. 409].

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest definiowana różnie. W literaturze można spotkać definicje, które odnoszą się do filozofii prowadzenia działalności gospodarczej, poprzez budowanie trwałych, przejrzystych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami, prowadząc tym samym do uzyskania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej [Wołowicz 2004, s. 3]. Społeczna odpowiedzialność to również efektywna strategia zarządzania przedsiębiorstwem, która powoduje wzrost jego konkurencyjności, budowanie reputacji i kształtowanie korzystnych warunków dla rozwoju społecznego i ekonomicznego [Gasparski, Lewicka-Strzałecka, Rok, Szulcewski 2003, s. 54]. CSR jest także postrzegana jako koncepcja, zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają aspekty społeczne i ochrony środowiska w swoich strategiach i działaniach oraz w kontaktach z interesariuszami [Komisja Europejska... 2001, ss. 9–12]. Społeczna odpowiedzialność firmy oznacza, że jest ona moralnie odpowiedzialna i zobowiązana do rozliczania się przed społeczeństwem ze swojej działalności [Zbiegień-Maciąg 1994, s. 21]. Koncepcja ta z jednej strony powoduje konieczność ponoszenia konsekwencji zachowań przedsiębiorstwa, a z drugiej konieczność odpowiadania na potrzeby określonych ludzi, grup, organizacji społecznych stanowiących otoczenie przedsiębiorstwa [Adamczyk 2001, s. 66]. Zdaniem K. Davisa i R. Bornstrona społeczną odpowiedzialność traktować należy jako obowiązek wyboru przez przedsiębiorstwa takich decyzji i działań, które przyczyniają się zarówno do dbałości o interes własny (pomnażanie zysku firmy) jak i do ochrony oraz pomnażania dobrobytu społecznego [Davis, Bornstron 1975, s. 39].

Analizując przytoczone definicje można zauważyć, że przedsiębiorstwo służy interesom szerokiej grupy współtworzących ją podmiotów, a jej interesariusze, jako partnerzy, którzy współpracują z firmą, tworzą zarówno wartość społeczną jak i ekonomiczną.

W związku z tym rolą biznesu nie jest wyłącznie generowanie zysków, ale służba w rozumieniu powinności spełniania oczekiwań otoczenia przedsiębiorstwa i równoważenia interesów grup, które w nim funkcjonują. Wszystkie definicje społecznej odpowiedzialności podkreślają, iż przedsiębiorstwo nie może uważać się za podmiot oderwany od środowiska, w którym funkcjonuje. Przedsiębiorstwo jest także zobowiązane, by coś od siebie temu społeczeństwu dać, a przynajmniej nie naruszać jego praw i interesów.

W społecznej odpowiedzialności można wyróżnić dwa wymiary: wewnętrzny i zewnętrzny. Podstawowe obszary odpowiedzialnych działań w wymiarze wewnętrznym to zarządzanie zasobami ludzkimi, bezpieczeństwo i higiena pracy, przystosowanie do zmian oraz zarządzanie ochroną środowiska i zasobami naturalnymi. W wymiarze zewnętrznym konieczne jest uwzględnianie interesów społeczności lokalnych, partnerów handlowych, dostawców i klientów, poszanowanie dla praw człowieka oraz problemów ekologicznych [Rok 2001, s. 37]

Społeczna odpowiedzialność stanowi ważny element nowego sposobu zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym, która pomaga sprostać wyzwaniom współczesnej gospodarki, czy rosnącej złożoności i zmienności otoczenia. Koncepcja ta stanowi angażowanie się przedsiębiorstwa rodzinnego w rozwiązywanie problemów występujących w otoczeniu. Bycie społecznie odpowiedzialnym może wiązać się z koniecznością poniesienia znacznych nakładów finansowych poprzez stosowanie takich narzędzi, jak: sponsoring, działalność charytatywna czy realizacja programów społecznych. Dotyczy również dzielenia się posiadaną wiedzą i doświadczeniem.

Dzięki realizacji tej koncepcji przedsiębiorstwa pozyskują szczególny rodzaj kapitału, a mianowicie kapitał zaufania, który jest kompleksowym programem działań, dotyczących relacji z klientami, pracownikami, dostawcami czy partnerami biznesowymi.

„K. Safin zwraca uwagę, iż koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu jest mocno osadzona w specyfice funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych. Sukces przedsiębiorstwa rodzinnego szybko przekłada się bowiem na sukces miejsca, w którym ono działa. W tym wymiarze przedsiębiorcy często czują potrzebę dzielenia się korzyściami zarówno z tymi, którzy na ten sukces zapracowali (np. pracownicy), jak również z tymi, których kosztem się on odbywa (np. okoliczni mieszkańcy)” [Safin 2007, ss. 65–66].

Przedsiębiorstwo rodzinne, które uwzględnia w swojej działalności koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu powinno:

- opierać się na rozmaitych działaniach prośrodowiskowych, mających na celu zminimalizowanie negatywnego wpływu prowadzonej działalności gospodarczej na środowisko,
- traktować klientów, partnerów biznesowych i konkurentów w sposób sprawiedliwy i uczciwy,
- zauważać potrzeby i oczekiwania społeczności lokalnej,
- współpracować z organizacjami lokalnej społeczności, z takimi instytucjami, jak szkoły, szpitale oraz z władzami lokalnymi na rzecz spraw społecznych,
- dostrzegać znaczenie partnera wewnętrznego (pracownika), który odpowiednio wykwalifikowany i zmotywowany pracuje wydajniej i generuje większy zysk dla firmy.

Do podstawowych korzyści bycia firmą społecznie odpowiedzialną należy zaliczyć ukształtowanie długookresowych, opartych na zaufaniu relacji zachodzących pomiędzy podmiotami zewnętrznymi oraz formułowanie pozytywnego wizerunku w otoczeniu

zewnątrznym, jak i wewnątrz firmy, co przekłada się na konkurencyjność przedsiębiorstwa. W zakresie kontaktów z partnerami biznesowymi i dostawcami istotne jest budowanie długoterminowych kontraktów oraz zagwarantowanie odpowiednich standardów współpracy (np. terminowe płatności). Dobra reputacja ułatwia nawiązywanie nowych kontaktów oraz powoduje wzrost zainteresowania firmą w otoczeniu. Korzyści z zastosowania koncepcji CSR w przedsiębiorstwie rodzinnym dotyczą nie tylko samych przedsiębiorstw, ale również członków rodziny zaangażowanej w rodzinny biznes. Członkowie rodziny korzystają z dobrego odbioru firmy przez lokalną społeczność. Cieszą się uznaniem szacunkiem i często są wybierani do władz lokalnych i organizacji.

Istota firm rodzinnych

Przedsiębiorstwa rodzinne uznawane są w gospodarce rynkowej za fundament przedsiębiorczości. Zainteresowanie problematyką firm rodzinnych zostało zapoczątkowane w latach 70–tych XX wieku. W Polsce przedsiębiorstwa rodzinne stanowią bardzo liczną grupę firm. Według Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) na polskim rynku funkcjonuje około 219 tys. przedsiębiorstw rodzinnych. Łącznie zatrudniają one 1,3 mln osób oraz uzyskują 10,4% PKB [www.parp.gov.pl].

We współczesnej gospodarce przedsiębiorstwo rodzinne nie występuje jako podmiot „jednowymiarowy”, lecz charakteryzuje się dużym zróżnicowaniem. Brak formalnych kryteriów wyróżniania sprawia, że uprawnione jest traktowanie rodzinnych jednostek jako podmiotów o różnej strukturze własnościowej, różnej skali działania, różnym modelu sprawowania władzy [Safin 2007, s. 17]. K. Safin zwraca uwagę, że przedsiębiorstwo rodzinne charakteryzuje się różnorodnością i wielowymiarowością, w zależności od przyjętych kryteriów. Według Safina istnieją trzy podejścia do przedsiębiorstwa rodzinnego:

1. socjologiczne, w którym rodzinę i więzi rodzinne traktuje się jako te najważniejsze i główne spoiwo organizacyjne; podstawowa jednostka społeczna jest jednocześnie podstawową jednostką działalności gospodarczej,
2. zasobowe, koncentrujące się na stronie ekonomicznej działalności gospodarczej, najczęściej wymienia się tu zasoby finansowe i rzeczowe, zasoby personalne oraz specyfikę zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym,
3. zintegrowane, które w literaturze jest reprezentowane najliczniej; podejście to polega na próbie integracji w jednym modelu całości zagadnień związanych ze strefą rodzinną i strefą biznesu; powszechnie uznaje się, że przedsiębiorstwo rodzinne można opisywać za pomocą dwóch elementów, tj. przedsiębiorstwa i rodziny oraz wzajemnych związków między nimi [Safin 2007, ss. 17–37].

Dokonując klasyfikacji firm rodzinnych można przyjąć kryterium własności lub zarządzania [Kowalewska 2009, s. 50]. Według B. Hollandera i N. Elmana [1988] przedsiębiorstwo rodzinne to podmiot gospodarczy będący własnością jednej osoby lub członków rodziny, który jest jednocześnie przez nich zarządzany lub kontrolowany. W wielu definicjach wymienia się także zaangażowanie członków rodziny w prowadzenie przedsiębiorstwa.

Ł. Sułkowski i A. Marjański, charakteryzując przedsiębiorstwo rodzinne, zwracają uwagę, że jest to firma, w którym kontrola własnościowa lub zarządzanie podmiotem pozostają w rękach przedstawicieli rodziny, a w funkcjonowanie podmiotu gospo-

darczego jest zaangażowany więcej niż jeden członek rodziny. Dodatkowo określają, że owo zaangażowanie może przybierać formę własności, współwłasności lub formalnego czy nieformalnego udziału w zarządzaniu [Sułkowski, Marjański 2009 s. 16]. Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych charakteryzuje firmę rodzinną jako „przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej lub osobę prowadzącą działalność gospodarczą, którego kapitał w całości lub w decydującej części znajduje się w posiadaniu rodziny, przynajmniej jeden jej członek wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny” [Manifest Stowarzyszenia..., s. 5].

Do cech przedsiębiorstw rodzinnych, które pozwalają rozpoznać je wśród innych form organizacyjnych zaliczyć można:

- zatrudnienie pracowników – co najmniej jeden członek rodziny jest zatrudniony w przedsiębiorstwie,
- dziedziczenie – stosunki rodzinne wywierają wpływ na zarządzanie firmą rodzinną,
- przebieg kariery zawodowej – istnienie firmy rodzinnej wyznacza ścieżkę kariery zawodowej przez członków rodziny,
- wizja firmy – historia rodziny jest powiązana z historią firmy,
- sprzężenie zwrotne – brak wyraźnego rozgraniczenia pomiędzy rodziną a przedsiębiorstwem,
- odpowiedzialność – członkowie rodziny czują się odpowiedzialni za bieżące funkcjonowanie oraz działania rozwojowe przedsiębiorstwa rodzinnego [Stradomski 2010, ss. 53–61].

Zachodzące w rodzinie procesy są sprzężone z procesami, które zachodzą wewnątrz firmy. Do zalet posiadania firmy rodzinnej zaliczyć można min. to, że [Kowalewska 2009, s. 98]:

- właściciel, który jest jednocześnie menedżerem, daje firmie silne przywództwo, nie ulega łatwo chwilowym modom,
- rodzina wydając własne fundusze zachowuje się inaczej niż menedżerowie najemni,
- pracujący ze sobą członkowie rodziny troszczą się i dbają o siebie nawzajem, są bardziej sumienni i oddani swojej pracy.

Firmy rodzinne charakteryzują się także negatywnymi cechami. Wśród negatywnych cech wymienić można [Kowalewska 2009, s. 98]:

- zbyt ściśle zintegrowanie życia rodziny z życiem firmy i przenoszenie konfliktów rodzinnych na płaszczyznę firmy,
- łączenie ról zawodowych i rodzinnych przez zatrudnionych pracowników rodziny,
- nierówne traktowanie pracowników z rodziny i spoza rodziny.

Większość firm rodzinnych swój sukces zawdzięcza przyjętemu systemowi wartości, który stanowi zbiór reguł i zasad dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa, jak też pożądanej postawy etyczno-moralnej członków rodziny zaangażowanych w przedsięwzięcie. Składać się mogą na niego następujące zasady [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 16]:

- utrzymanie rodzinnego charakteru firmy,
- przywiązanie członków do firmy, ich lojalność i pracowitość,
- kultywowanie tradycji rodzinnych,
- wiara w siebie i upór w dążeniu do wytyczonego celu,
- wierność obranej branży, gałęzi i programom produkcji.

Istota każdego przedsiębiorstwa rodzinnego polega na swoistym sprzężeniu dwóch elementów składowych – rodziny i firmy. Sprzężenie to wyznacza sposób funkcyjono-

wania, cele, system kulturowanych wartości, politykę finansową, determinuje wszystkie poczynania podmiotu, powoduje zarazem specyficzne, niespotykane gdzie indziej sprzeczności, zagrożenia i słabości [Jeżak 2004, s. 20].

Uwarunkowania realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem rodzinnym – studium przypadku

Firma rodzinna DRUTEX S.A. istnieje na polskim rynku od 1985 roku. W pierwszym okresie działalności firma DRUTEX, jako działalność gospodarcza osoby fizycznej L. Gierszewskiego, pod nazwą Przedsiębiorstwo Produkcyjno – Usługowo – Handlowe DRUTEX, funkcjonowała jedynie w branży metalowej. Początkowo produkowała siatki ogrodzeniowe, a od 1987 roku druty i wyroby z drutu, stąd nazwa firmy. W 1994 roku DRUTEX uruchomił pierwszą linię do produkcji stolarki okiennej z PVC, a także półautomatyczną linię do produkcji szyb zespolonych. Następnym etapem w rozwoju DRUTEX-u było uruchomienie produkcji stolarki z aluminium w 1999 r. W latach 2000–2002 konsekwentnie poszerzano zdolności produkcyjne DRUTEX-u, m.in. poprzez uruchamianie kolejnych linii do produkcji stolarki. W 2002 roku rozpoczęto produkcję stolarki okiennej i drzwiowej z drewna.

Od 2003 r. przedsiębiorstwo funkcjonuje jako DRUTEX Spółka Akcyjna. Obecnie jest on największym producentem stolarki otworowej z PVC w Europie.

DRUTEX S.A. jest firmą nowoczesną, stosującą w procesie produkcyjnym najnowsze rozwiązania technologiczne. Dynamika wzrostu oraz szybkość i odwaga w realizacji nowych inwestycji potwierdza wiodącą pozycję firmy na światowym rynku stolarki. Przedsiębiorstwo oferuje swoje okna na całym świecie – od Europy, przez USA, Meksyk, Australię czy Bliski Wschód. Firma została nagrodzona wieloma prestiżowymi nagrodami, takimi jak min.: Diament Forbesa (2016), Złota siódemka Polskiej Gospodarki (2015), Wizjonerzy (2015), Nagroda Orzeł Eksportu–Osobowość Eksportu (2015), Nagroda Orzeł Eksportu– Najlepszy Eksporter (2015), Top Menedżer (2014), Nagroda Satisfakcji Klientów (2007), Gepardy Biznesu (2007).

W zakresie społecznej odpowiedzialności firma została nagrodzona Bursztynowym Medalem Dobroczynności, przyznany przez Lożę Gdańską Business Centre Club za pomoc dla dzieci z terenów dotkniętych klęską powodzi. Realizacja zasad CSR w firmie stanowi naturalny rezultat tego, jak firma powstawała, a następnie rozwijała się i rosła. Dla firmy jest oczywiste, że społeczna odpowiedzialność biznesu to już nie tylko obowiązek samorządów czy organizacji biznesowych, a coraz częściej samych przedsiębiorców, wszystkich tych, którzy są wrażliwi na drugiego człowieka. Otoczenie przedsiębiorstwa, tak bliższe jak i dalsze, ma istotny wpływ na sposób i tempo tego rozwoju, przede wszystkim poprzez wspieranie działań firmy zmierzających do poprawy standardów życia społeczności lokalnej oraz rozwoju gospodarczego regionu.

Jako firma rodzinna, o bardzo prostej strukturze organizacyjnej, jest ona bardziej wrażliwa na to, co się dzieje w jej otoczeniu. Poza tym czynniki takie, jak zaufanie do członków rodziny, wiara w ich kompetencje, bardziej intuicyjne działanie, większa elastyczność, zrozumienie strategii, podobny sposób myślenia i dążenia do celu, ale także krótkie procesy decyzyjne, szybkość i sprawność działania, to tylko niektóre z elementów determinujących sukces tej firmy rodzinnej.

Osią strategii CSR firmy DRUTEX jest zaangażowanie w kwestie związane z promowaniem stylu życia poprzez pryzmat dbałości o bezpieczeństwo swoich pracowników i ich bliskich. Działania przedsiębiorstwa w wielu obszarach związane są z przedsięwzięciami wspierającymi lokalne inicjatywy. Firma w dążeniu do wypracowania swoich celów pamięta też o tym, że otoczenie zewnętrzne i ludzie determinują możliwości osiągnięcia celów firmy. Przedsiębiorstwo dba o warunki pracy swoich pracowników poprzez zastosowanie innowacyjnego parku maszynowego, a to wpływa na jakość oferowanych proekologicznych produktów, oraz na satysfakcję klientów i spełnianie ich oczekiwań.

Ponadto przedsiębiorstwo wspiera pro-dziecięcą fundację Kiwanis International oraz prowadzi kampanie edukacyjne mające na celu poprawę bezpieczeństwa w ruchu drogowym „Bezpiecznie z DRUTEX-EM”. Dodatkowo uczestniczy w wielu inicjatywach związanych z promowaniem edukacji wśród pracowników firmy oraz społeczności studenckiej, aktywizuje społecznie osoby niepełnosprawne. Od 13 lat DRUTEX jest również sponsorem lokalnej, I-ligowej, drużyny DRUTEX-Bytovia Bytów. Przedsiębiorstwo promuje futbol wśród dzieci i młodzieży. Sport, a szczególnie piłka nożna, jest wpisana w strategię rozwoju firmy. Za te działania firma otrzymała wiele nagród, np. została regionalnym liderem rankingu organizowanego przez miesięcznik FORBES. Nagrody te pomagają w budowaniu relacji z interesariuszami, potwierdzają wiarygodność oraz budują pozytywny wizerunek firmy jako podmiotu społecznie odpowiedzialnego. Klienci, pracownicy czy lokalna społeczność docenia zaangażowanie przedsiębiorstwa w tego rodzaju działania, popiera je i zwraca uwagę, że firma nie jest obojętna na otaczający ją świat i ludzi. Firma dostrzega pozytywne skutki prospołecznych działań, radość podopiecznych fundacji, satysfakcję studentów, uśmiechy dzieci i wszystkich osób potrzebujących. Dla firmy nie ma nic cenniejszego, bo takich widoków, sytuacji czy zdarzeń nie można kupić, zamówić i zarezerwować.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwo rodzinne, aby przetrwać w dzisiejszym, zmiennym i złożonym środowisku gospodarczym, musi starać się poznawać i rozumieć zachodzące w otoczeniu procesy oraz dostosowywać się do nich. Długofalowe podejście oparte o zasady dialogu społecznego i poszukiwaniu rozwiązań korzystnych, tak dla przedsiębiorstwa rodzinnego, jak otoczenia, w którym funkcjonuje, przyczynia się do jego rozwoju, wpływając jednocześnie na renomę firmy i jego konkurencyjność. Konkurencyjność przedsiębiorstw jest jedną z głównych zasad, na których oparta jest gospodarka rynkowa. Określa zdolności firm do działań polegających na szybkim reagowaniu na zmiany w otoczeniu.

W praktycznej realizacji koncepcji CSR istotną kwestią jest więc sposób, w jaki właściciele przedsiębiorstw rodzinnych będą interpretowali oraz implementowali idee społecznej odpowiedzialności. Istotne jest również budowanie metodologii wdrażania, a następnie realizacji tej koncepcji w przedsiębiorstwie, wykorzystując ją jako praktyczny element budowania przewagi konkurencyjnej.

Do korzyści zastosowania koncepcji CSR zaliczyć można tworzenie pozytywnego wizerunku i dobrej reputacji firmy rodzinnej w jej otoczeniu. Rodzinie zależy bardzo, aby pokazać się z jak najlepszej strony. Istotne jest też kształtowanie zaufania, przychyl-

ności i lojalności wobec interesariuszy. Bardzo ważną rolę w budowaniu konkurencyjności pełnią działania zmieniające sytuację wewnątrz firmy poprzez między innymi poprawę zadowolenia, satysfakcji i lojalności pracowników. Stosowanie odpowiedzialnych praktyk przez przedsiębiorstwo wobec jego personelu spowoduje, że kreatywność i entuzjazm pracowników będą odpowiednio wykorzystane, a dobra praca będzie należycie wynagradzana.

Analizując współczesne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych można zauważyć, że jedną z najbardziej stabilnych form wyróżniania się firm jest prospołeczny charakter ich działalności, a wizerunek wypracowany w tej konwencji przez firmy okazuje się trwały. Zatem konieczne jest upowszechnianie tej koncepcji i korzyści z nią związanych.

Bibliografia:

Adamczyk K. (2001), *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków.

Brdulak A., (2005), *CSR jako nowa koncepcja rozwoju firm*, [w:] *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami*, praca zbiorowa Brdulak H., Gołębiowski T. (red.), SGH, Warszawa.

Davis K., Bornstron R. (1975), *Business and Society: Environment and Responsibility*, 3-ed Mc Graw Hill, New York, cyt. za Rybak M., *Idea społecznej odpowiedzialności korporacji a konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w:] *Wspólna Europa. Przedsiębiorstwo wobec globalizacji*, pr. Zbiorowa pod red. H. Brdulak, T. Gołębiowskiego, SGH Kolegium Gospodarki Światowej, PWE, Warszawa.

Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Rok B., Szulcewski G. (2003), [w:] *Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu*, red. naukowy W. Gasparski, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa.

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

Kowalewska A. (red.) (2009), *Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy*, Warszawa.

Rok B. (red.) (2001) *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny. Programy, strategie, standardy*, FOB, Warszawa.

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

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

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

Wołowicz T. (2004), *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa nowa formułą zarządzania*, *Ekonomika i organizacja Przedsiębiorstw*, Nr 3.

Zbiegień –Maciąg Z. (1994), *Etyka w biznesie*, Centrum Kreowania Liderów, Kłodzisko.

Komisja Europejska (2001), *Green Paper for Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, COM Bruksela.

Manifest Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych (2008), *Biuletyn Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych* Nr 1/2008

www.firmyrodzinne.pl

www.parp.gov.pl

Izabela Mazur | izabela.mazur@student.put.poznan.pl
Politechnika Poznańska

Anna Zywert | anna.zywert@student.put.poznan.pl
Politechnika Poznańska

Aleksandra Dewicka | aleksandra.dewicka@put.poznan.pl
Politechnika Poznańska

Analiza Polskich Dobrych Praktyk w zakresie Społecznej Odpowiedzialności Biznesu

Analysis of Polish Best Practices in the Corporate Social Responsibility

Abstract: This article is moving us closer to the subject of connecting Polish Best Practices with the Corporate Social Responsibility. It includes the most important areas connected with the article topic which concern basic aims of the enterprise, the most essential areas for the Corporate Social Responsibility and the sequence of operations taken by Polish companies in frameworks of the Best Practice program. In the article we will also look at the advantages of Corporate Social Responsibility, the ranking of socially responsible companies and some examples of Polish Best Practices.

Key-words: Best Practice, Corporate Social Responsibility, Family business, Concept, Conformity assessment.

Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu istnieje bardzo wiele klasyfikacji przedsiębiorstw m.in. ze względu na wielkość, gdzie znajdujemy mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa. Przy czym sektor małych i średnich przedsiębiorstw jest bardzo ważną częścią Polskiej gospodarki. Stanowią one bowiem 99% ogółu firm, z czego 96% MSP to firmy rodzinne. Produkuje on,

co drugą złotówkę polskiego PKB dlatego można powiedzieć, że stanowi on o sile polskiej gospodarki jak i wysokości PKB ogółem. Również w tym sektorze odnotowuje się największy wzrost zatrudnienia. Z ostatnich danych GUS wynika, że w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach pracuje 3,8 mln osób. W związku z tak rozwijającym się sektorem w każdym przedsiębiorstwie rodzinnym Dobre Praktyki powinny być nieodłączną częścią Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. Wspierają one CSR każdej firmy oraz pomagają w nieustannym rozwoju. Celem poniższego artykułu jest przegląd Dobrych Praktyk możliwych do zastosowania w przedsiębiorstwach, jak i analiza możliwości, jakie one dają firmom z nich korzystającym. Zakres artykułu obejmuje misję oraz sposób działania przedsiębiorstw, główne idee, sposoby oceny jakości oraz zalety związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, a także działania podejmowane w ramach dobrych praktyk.

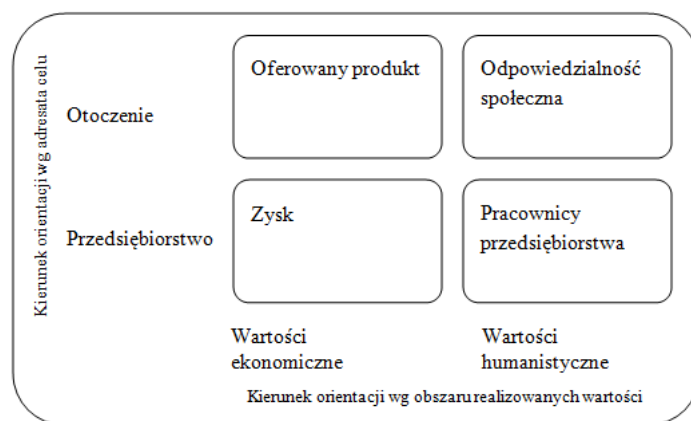
Cele i działania przedsiębiorstw

Jak wiadomo przedsiębiorstwo w najprostszy i najbardziej ogólny sposób można określić jako podstawową jednostkę gospodarki rynkowej. Jednak w literaturze przedsiębiorstwo określane jest przez wiele różnych definicji w zależności od kontekstu m.in.: T. Gruszecki [1989, s.125] definiuje przedsiębiorstwo jako: „podmiot gospodarczy działający w sferze produkcji i wytwarzający w sposób zorganizowany dobra i usługi na potrzeby odbiorców, przyjmując formę organizacyjną określona przepisami prawa, posiadający ekonomiczną i prawną podmiotowość, działającym w obszarze zjawisk gospodarczych profesjonalnie w celu maksymalizacji korzyści materialnych”.

Powyższa definicja jest to bardzo dokładna i ukazuje pozycję przedsiębiorstwa na rynku i jego ogólne zadanie. W innym źródle [Wawrzyniak 1999, s. 28] na podstawie klasyfikacji systemów wg L. van Bartalanffego znajdujemy definicję bliższą tematowi tego artykułu, bowiem przedsiębiorstwo określane jest w niej jako system społeczno-kulturalny – czyli organizacje składającą się z takich elementów jak ludzie, którzy dążą do jasno określonych celów. Co więcej przedsiębiorstwa możemy podzielić ze względu na charakter prowadzonej działalności, gdzie znajdujemy podział na przedsiębiorstwa wydobywcze, przetwórcze, wytwórcze i usługowe [Duraj 2000, s. 27]. Zaliczenie danego przedsiębiorstwa do jednej z powyższych grup uwarunkowane jest dziedziną przedmiotu działalności przedsiębiorstwa (procesu przewarządzającego w danym przedsiębiorstwie), do której zaliczamy przedsiębiorstwa handlowe, usługowe, produkcyjne, jak i produkcyjno-handlowe.

Każdy podział i każda definicja determinuje charakter celów jakie stawiają sobie przedsiębiorstwa. Cele te możemy zdefiniować jako „zbiór wzajemnie powiązanych dążeń, aspiracji i zamierzonych efektów o różnym stopniu konkretności, tworzących układ hierarchiczny” [Korpus 2006, s. 21]. Układ hierarchiczny polega na tworzeniu celów ogólnych, na które składają się cele szczegółowe – jako środki w realizacji celów wyższego rzędu. Cele przedsiębiorstwa można sklasyfikować wg następujących kategorii: oferowany produkt, zysk, pracownicy przedsiębiorstwa i odpowiedzialność społeczna [Korpus 2006, s. 21].

Rysunek 1. Cele przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Z powyższego rysunku można odczytać, że stawiane cele mają zarówno związek z otoczeniem zewnętrznym jak i wewnętrznym, wartościami ekonomicznymi, jak i humanistycznymi. Oczywiście jest, iż pomiędzy celami będą istnieć sprzeczności, np. nastawienie na zysk i polityką odpowiedzialności społecznej. Jednak sprzeczności należy rozwiązywać sztuką zarządzania, a nie nastawiać przedsiębiorstwa jedynie na przetrwanie.

Przedsiębiorstwo poprzez ustalenie swoich celów, w tym tych związanych z odpowiedzialnością społeczną, wspomaga planowanie rozwoju, umożliwia wprowadzenie systemu kontroli, a co więcej ukazuje wskazówkę dla swoich pracowników, dzięki której oni poprawnie odczytują kierunek, w jakim firma podąża i dlaczego.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw została zapoczątkowana w USA. W Europie pierwszym państwem, które włączyło się w ten temat były Niemcy. Po wzbudzeniu ogólnego zainteresowania CSR zaczęły kształtować się różnego rodzaju modele wskazujące na obszary odpowiedzialności, które należy uwzględnić w przedsiębiorstwach. Jednym z pierwszych modeli jest model A.B. Carolla, który uwzględnia takie obszary jak:

- odpowiedzialność ekonomiczna, której przedmiotem jest obniżanie kosztów, efektywne strategie, dochodowość, maksymalizacja dochodów oraz koncepcja podziału,
- odpowiedzialność prawna, która dotyczy przestrzegania przepisów prawnych w obszarze: prowadzenia przedsiębiorstwa, prawa pracy, deklaracji biznesowych, ochrony środowiska oraz klientów,
- odpowiedzialność etyczna, związana z nienaruszaniem norm etycznych, ujawnianiem niezgodnych z prawem praktyk, stroniem od niepoprawnych zachowań, kierownictwem etycznym oraz inicjatywami etycznymi,

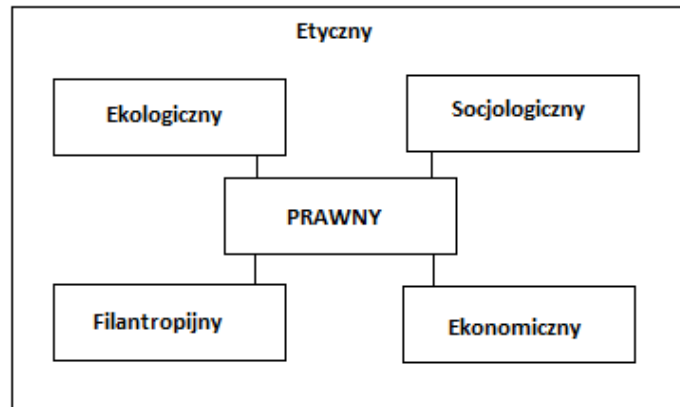
- odpowiedzialność filantropijna obejmująca dofinansowanie nauki, sportu, kultury, aktywność dobroczynną, wolontariat pracowniczy, inicjatywy na rzecz społeczności lokalnej.

Według powyższego modelu społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa opiera się na jego zyskowności. Gdy firma osiąga zyski, tworzą się pozostałe wymienione powyżej obszary. Natomiast podstawą modelu przedstawionego przez Y.Ch. Kanga i D.J. Wood są wartości moralne. Uważają oni, że firma nie ma prawa bytu, jeśli nie przestrzega podstawowych zasad i norm etycznych. Tylko, gdy zostanie spełniona podstawowa zasada modelu możliwe jest przejście do obszarów zyskowności oraz działań charytatywnych.

Według koncepcji wykreowanej przez K. Davisa społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jest wynikiem potrzeb społeczeństwa, które wymaga od przedsiębiorstw odpowiedzialności za wykonywane działania. Co więcej każda z firm powinna dawać ludziom dostęp do wglądu w swoje działania, a każde z nich należy odnosić do korzyści społecznych. Należy dodać, że zarówno społeczeństwo jak i przedsiębiorstwa powinny angażować się w problemy znajdujące się w zasięgu ich działania.

Na podstawie powyższych koncepcji można opracować uniwersalny model dotyczący obszarów, które obejmuje społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa.

Rysunek 2. Obszary społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Reasumując, koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu bazuje na kierowaniu przedsiębiorstwem poprzez tworzenie długoterminowych i silnych więzów z grupami, które interesują się jego działalnością. Jest to zarówno ponoszenie odpowiedzialności za wykonywane działania, jak i realizowanie potrzeb poszczególnych grup stanowiących otoczenie przedsiębiorstwa.

Dobre praktyki w społecznej odpowiedzialności polskich przedsiębiorstw

W Polsce realizowanych jest wiele programów dobrych praktyk w społecznej odpowiedzialności biznesu. Instrumenty stosowane w tych programach są skierowane do wielu grup interesariuszy. Dobre praktyki w polskich przedsiębiorstwach realizowane są w wielu obszarach takich jak:

- ład organizacyjny – czyli schemat, który przedsiębiorstwo wykorzystuje do podejmowania decyzji dotyczących realizacji celów i wprowadzania ich w życie,
- przestrzeganie praw człowieka – zarówno w obrębie jednostki jak i całej firmy,
- praktyki z zakresu pracy – jest to polityka oraz działania mające związek z pracą wykonywaną przez przedsiębiorstwo oraz inne jednostki organizacyjne pracujące na zlecenie danej firmy,
- wpływ na środowisko – sposób wykorzystania zasobów, odprowadzania zanieczyszczeń, zwracanie uwagi na wszystkie czynniki, jakie mogą mieć negatywny wpływ na środowisko naturalne,
- uczciwe praktyki operacyjne – wskazują konieczność etycznego postępowania między przedsiębiorstwami oraz innymi organizacjami i wykonawcami, z którymi dana firma ma styczność,
- zagadnienia konsumenckie – czyli udzielanie wszystkich niezbędnych informacji o produktach oraz propagowanie zrównoważonej konsumpcji,
- zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej – związane z powiększaniem działalności przedsiębiorstwa, rozwojem technologicznym i kreowaniem nowych miejsc pracy.

Przykłady dobrych praktyk w polskich przedsiębiorstwach na podstawie Raportu 2014 – odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki:

Tabela 1. Przykłady dobrych praktyk w Polsce

Ład organizacyjny		
Nazwa firmy	Nazwa praktyki	Opis praktyki
Bank BGŻ	Rady Klientów	Cykliczne spotkania mające na celu konsultację z klientami i umacniające relację między bankiem a przedsiębiorcami.
Grupa Żywiec S.A.	Dialog Społeczny AA1000	Jedyna firma w branży prowadząca proces dialogu społecznego w oparciu o standard AA1000.
T-Mobile Polska S.A.	Polityka przyjmowania prezentów	Pracownicy otrzymali zasady związane z przyjmowaniem prezentów od dostawców, klientów i firm współpracujących.

Przestrzeganie praw człowieka		
Nazwa firmy	Nazwa praktyki	Opis praktyki
Bank Zachodni WBK	Rozwój programu: Obsługa bez barier	Pierwsza instytucja finansowa w Polsce, która udostępniła materiały dla osób głuchych i głuchoniemych oraz videochat do obsługi klientów za pomocą języka migowego.
Job Impulse Polska (Grupa Job)	TAKpełnosprawni	Zachęcanie pracodawców do zatrudniania osób z niepełnosprawnością oraz pomoc tym osobom w znalezieniu pracy.
Grupa ATERIMA	Bezpieczna praca za granicą	Edukacja Polaków na temat wyjazdów zarobkowych za granicę oraz promocja legalnej i bezpiecznej pracy za granicą.
Praktyki z zakresu pracy		
Nazwa firmy	Nazwa praktyki	Opis praktyki
Bank Gospodarstwa Krajowego	Bractwa sportowe BGK	Promocja zdrowego stylu życia, propagowanie pasji do sportu i umacnianie ducha współpracy.
Blue Media S.A.	Promocja dojazdu do pracy rowerem	Wspieranie dojeżdżania do pracy rowerem, przez zapłatę za każdy kilometr w drodze do pracy przejechany rowerze.
Grupa GPEC	Mama GPEC i Tata GPEC	Wspieranie obojga rodziców w pogodzeniu życia zawodowego z osobistym.
Wpływ na środowisko		
Nazwa firmy	Nazwa praktyki	Opis praktyki
IKEA Retail	Ekolekcje z IKEA Kraków	Zajęcia dla dzieci powyżej 5 roku życia mające na celu edukację ekologiczną oraz kształtowanie dobrych nawyków.
T-Mobile Polska S.A.	Szanuję naturę – samochody elektryczne we flocie samochodowej T-Mobile	Wprowadzenie samochodów z napędem elektrycznym oraz udostępnienie stacji ładowania pojazdów przy siedzibie T-Mobile.

Operator Gazociągów Przesyłowych GAZ–SYSTEM S.A.	Fundusz Naturalnej Energii	Celem programu grantowego jest opracowanie innowacyjnego pomysłu na podtrzymanie lub ratowanie środowiska naturalnego w regionie.
Uczciwe praktyki operacyjne		
Nazwa firmy	Nazwa praktyki	Opis praktyki
Europ Assistance Polska Sp. z o.o.	Zasady Dobrych Praktyk Assistance	Wprowadzenie zasad określających etyczne reguły współpracy z interesariuszami.
Volkswagen Poznań	Rozwój lokalnych dostawców poprzez działania Local Content	Poszukiwanie oraz wspieranie polskich dostawców części produkcyjnych, tak by mogli oni zostać dostawcami firmy oraz koncernu Volkswagen.
Totalizator sportowy	Odpowiedzialny Sprzedawca II – szkolenia dla sprzedawców LOTTO	Przeprowadzanie szkoleń dla kolektorów LOTTO z zakresu odpowiedzialnej sprzedaży.
Zagadnienia konsumenckie		
Nazwa firmy	Nazwa praktyki	Opis praktyki
Citi Handlowy	Budowanie Niezależności Finansowej Kobiet	Poprawa pozycji ekonomiczno–finansowej kobiet doświadczających przemocy.
Diageo Polska Sp. z o.o.	Kampania: Alkohol to odpowiedzialność. Pij rozważnie	Edukacja w zakresie odpowiedzialnej konsumpcji alkoholu.
Orange Polska	Bezpieczny Starter	Karta prepaid Orange Polska przeznaczona dla dzieci od 6 do 13 lat, zapewniająca podstawową ochronę w internecie oraz możliwość kontaktu z rodzicami nawet przy braku środków.
Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej		
Nazwa firmy	Nazwa praktyki	Opis praktyki
Bank BGŻ	Program edukacyjny „Jeźdź z głową”	Program skierowany do gimnazjalistów, uczący zasad bezpieczeństwa ruchu drogowego oraz promujący wzajemny szacunek wszystkich użytkowników dróg.
UPC Polska	Akademia e–Seniora	Program kursów za zakresu obsługi komputera i internetu dla osób powyżej 50. roku życia.

Skanska w Polsce	Prezentacje inżynierskie na uczelniach	Organizacja na wyższych uczelniach prezentacji inżynierskich dla studentów kierunków technicznych. Ich celem jest edukacja z zakresu technologii budowlanych i BHP.
------------------	--	---

Źródło: FOB (2014), ss. 27–127.

Wskaźniki oceny społecznej przedsiębiorstw

Aby ocenić czy dane przedsiębiorstwo zasługuje na miano odpowiedzialnego społecznie, należy to najpierw miarodajnie ocenić. Oceny zgodności można dokonać poprzez porównanie z normami:

- seria ISO 14000 dotycząca ochrony środowiska,
- seria ISO 9000 dotycząca zapewnienia jakości,
- ISO 26000 dotycząca standardów z zakresu odpowiedzialności społecznej,
- PN–EN 18001 dotycząca poprawy bezpieczeństwa pracy.

Na podstawie powyższych norm można przyjąć wskaźniki odpowiedzialności społecznej, które z kolei można podzielić na poszczególne kategorie [Ociecek 2010, ss. 98–99]:

- inicjatyw społecznych (np. środki przekazane na potrzeby społeczności lokalnej w stosunku do dochodów firmy),
- kontaktów z partnerami biznesowymi (np. przeciętny termin opłacania faktur, przeciętny czas realizacji zamówienia),
- bezpieczeństwa pracy (np. liczba wypadków na rok, wielkość absencji w godzinach w stosunku do liczby godzin pracy),
- kontaktów z pracownikami (np. rozpiętość wynagrodzeń, ilość godzin przeprowadzonych szkoleń przypadająca na danego) pracownika,
- ekonomiczne (np. nowe innowacyjne produkty w stosunku do produktów ogółem),
- ekologiczne (wydatki na ochronę środowiska w stosunku do przychodów firmy, stopień recyklingu odpadów).

Jak łatwo można zauważyć wskaźniki te mają bezpośredni związek z dobrymi praktykami realizowanymi w zakresie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Każdego roku na podstawie wskaźników ustalany jest ranking firm społecznie odpowiedzialnych, według którego w 2015 roku przodowały firmy zamieszczone w tabeli 2.

Tabela 2. Ranking polskich firm społecznie odpowiedzialnych

Pozycja	Firma	Odpowiedzialne przywództwo	Zaangażowanie społeczne	Komunikacja z interesariuszami	Innowacyjność społeczna	Odpowiedzialne zarządzanie	Suma
1	DB Schenker Logistics	100	92	100	100	183	575
2	Orange Polska	100	100	100	100	171	571
3	Polpharma	92	100	100	92	178	562
4	Coca-Cola HBC Polska sp. z o.o.	100	90	92	86	188	556
5	GlaxoSmithKline	84	94	100	89	188	555
6	Bank Handlowy w Warszawie SA	82	90	86	94	200	552
7	Bank Zachodni WBK	90	100	92	92	174	548
8	Danone Sp. z o.o.	100	72	100	92	178	542
9	Kompania Piwowarska	100	72	100	92	174	538
10	Grupa Lotos SA	92	88	92	100	162	534
10	PKN Orlen	100	100	100	92	142	534

Źródło: DGP (2015), s. 4

Analiza zalet prowadzenia społecznie odpowiedzialnego biznesu

Postawa, jaka przedsiębiorstwo przyjmuje wobec zagadnienia odpowiedzialności społecznej, zależy tylko i wyłącznie od niego samego. Możemy wyszczególnić 4 typy takich postaw [Griffin 1998, s.152]:

- opór,
- społeczny obowiązek,
- społeczna reakcja,
- społeczny wkład.

Powyższe postawy zostały uporządkowane od najniższego poczucie odpowiedzialności społecznej do najniższego. Społeczny opór cechuje jak najmniejszy wkład i brak zaangażowania w sprawy społeczne. Przy tym takie przedsiębiorstwa najczęściej „tuszują sprawy niewygodne” dla nich z aspektu odpowiedzialności społecznej.

Dzięki prowadzeniu polityki społecznej odpowiedzialności, firma odnosi wiele korzyści m.in. w zakresie swojej efektywności i wizerunku. Korzyści jakie daje stosowanie dobrych praktyk w biznesie możemy podzielić na zewnętrzne, wewnętrzne i społeczne [www.gazeta-it.pl]:

Do korzyści zewnętrznych zalicza się:

- ludzi, zaczynających postrzegać wizerunek firmy jako pozytywny, a misje jako wiarygodną,
- przychyłność społeczności lokalnej, który ułatwi prowadzenie sprawnych i bezkonfliktowych interesów,

- lojalność klientów dotychczasowych, oraz pozyskiwanie nowych,
- wzrost efektywności działalności gospodarczej (poprzez stosowanie nowych technologii i dbanie o jakość wytwarzanych dóbr),
- konkurencyjność firmy,
- inwestorów, wykazujących większe zainteresowanie, przedsiębiorstwami o dużej odpowiedzialności społecznej,
- ulgi podatkowe od darowizn społecznych,

Korzyściami wewnętrznymi, jakie daje stosowanie społecznej odpowiedzialności biznesu będą:

- zaufania do pracodawcy,
- zaangażowanie i motywacja pracowników,
- koordynacja kultury organizacyjnej,
- wzrost innowacyjności,
- lojalności pracowników.
- a także korzyści płynące dla społeczeństwa, takie jak: wzrost aktywności społeczności lokalnej, rozwiązywanie problemów lokalnych przy pomocy przedsiębiorstw, możliwość skorzystanie z zasobów przedsiębiorstwa tj. zasoby materialne, finansowe, czas, wiedza i zdolności pracowników).

Analizując i podsumowując dobre praktyki w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu można stwierdzić, iż szeroko pojęte działania w tym zakresie nie tylko powodują wzrost poziomu życia społeczności, oraz poprawiają stan środowiska naturalnego, ale przede wszystkim edukują społeczeństwo, które w przyszłości będzie wykazywało postawy innowacyjne, dobroczynne i charytatywne.

Podsumowanie

Korzyści z prowadzenia polityki dobrych praktyk jest bardzo wiele zarówno dla samego przedsiębiorstwa, jak i społeczeństwa. Co więcej to właśnie opinia publiczna kładzie duży nacisk i wymaga od firm, aby takową politykę stosowały.

Wiele przedsiębiorstw daje bardzo dobre przykłady, nie tylko na skale lokalna, ale również globalną. Zarówno na poziomie kraju jak i poszczególnych miast postawa dużego wkładu w odpowiedzialność społeczną biznesu przedsiębiorstw będzie odbierana bardzo pozytywnie, ale tylko wówczas, kiedy zachowana zostanie równowaga między ekonomią, ekologią i etyką.

Bibliografia:

Duraj J. (2000), *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.

Gruszecki T., Jakubiak T. (1989), *Przedsiębiorstwo jako kategoria ekonomiczna. Teoria i praktyka przemian gospodarczych*, Ossolineum, Wrocław.

Korpus J. (2006), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w obszarze kształtowania środowiska pracy*, Placet, Warszawa.

Ocieczek W. (2010), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw produkcyjnych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.

Wawrzyniak B. (1999), *Zrozumieć współczesne przedsiębiorstwo*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa.

Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2015), *IX Ranking odpowiedzialnych firm 2015*, „Dziennik Gazeta Prawna” [online], <http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2015/04/Ranking-Odpowiedzialnych-Firm-2014.pdf>, dostęp: 11 luty 2016.

Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2014), „Raport 2014. Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki” [online], <http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2015/04/Ranking-Odpowiedzialnych-Firm-2014.pdf>, dostęp: 11 luty 2016.

<http://www.businessdictionary.com/definition/best-practice.html>, dostęp: 10 luty 2016.

<http://www.businessdictionary.com/definition/concept.html>, dostęp: 10 luty 2016.

<http://www.businessdictionary.com/definition/corporate-social-responsibility.html>, dostęp: 10 luty 2016.

<http://www.businessdictionary.com/definition/family-business.html>, dostęp: 10 luty 2016.

<http://www.iso.org/iso/home/about/conformity-assessment.htm>, dostęp: 10 luty 2016.

Grzegorz Ignatowski | gignatowski@spoleczna.pl
Społeczna Akademia Nauk

Familizm i nepotyzm. Rodzina w firmach rodzinnych

Nepotism and Familism. Family in the Family Business

Abstract: Nepotism is considered one of the most important pathologies of professional and social life. This concept cannot, however, be used to describe the personnel policy carried out in family businesses. They usually employ immediate family members. Succession of the company to one of the family members is also planned as part of a forward-looking strategy. For this reason, in the case of family businesses, scholars do not speak about nepotism but about (amoral) familism. The most important positive aspects of family members working in one company usually include: trust, costs reduction, keeping capital in the hands of family and employment of competent persons. On the other hand, penetration of professional and family life, reduced confidence among the remaining staff, hiring incompetent family members, difficulties in the verification of the assigned tasks and unfair competition in the labour market are also pointed out.

Key-words: nepotism, family business, familism, succession.

Wstęp

Firmami rodzinnymi zajmują się przedstawiciele takich nauk, jak zarządzanie, ekonomia, finanse, antropologia, czy socjologia. Dodajmy jeszcze politologów, historyków, prawników i psychologów [Marjański 2012, s. 31]. Wspominając o przedstawicielach nauk, którzy badają przedsiębiorstwa rodzinne nie wolno zapominać o specjalistach od reklamy, public relations i etyki. Zauważmy, że etyka życia gospodarczego od niedawna zdobywa prawomocne miejsce na uczelniach wyższych, zarówno o profilu społecznym, jak i technicznym. Nie znaczy to wcale, że aktywność zawodowa nie była w przeszłości przedmiotem refleksji moralnej. Wzmianki na ten temat odnajdujemy w dziełach myślicieli antycznych, wczesnochrześcijańskich nauczycieli teologii moralnej oraz w poglądach filozofów oświecenia. Żadna religia nie stroniła od tych zagadnień [Kietliński 2005,

ss. 15–64; Singer 2009]. Jest zatem zrozumiałe, że we współczesnych publikacjach porusza się do tych minionych doświadczeń i dociekań [Bukała 2012, ss. 201–216].

Krótko wskażmy na najważniejsze problemy etyczne dotyczące życia gospodarczego, które wpływają destrukcyjnie na jego funkcjonowanie i rozwój. Należą do nich na pewno korupcja, konformizm oraz brak zaufania. Równie ważną z perspektywy pracowników i wizerunku firmy będzie kwestia mobbingu oraz brak tolerancji wobec zróżnicowanych problemów światopoglądowych. Pewne problemy poruszane w ramach etyki biznesu nie doczekały się jeszcze większego zainteresowania. Dla przykładu wymieńmy zagadnienie whistleblowingu [Ignatowski 2013, ss. 77–89]. W niniejszych rozważaniach, autor zajmuje się problemem zatrudnienia w firmach rodzinnych. Patologie w tym względzie określane są często mianem nepotyzmu. Tymczasem, zdajemy sobie sprawę, że pejoratywne określenie *nepotyzm*, nie jest najlepsze w wypadku firm rodzinnych. Rozumiejąc ów dysonans, niektórzy naukowcy mówią o *amoralnym familizmie*.

W pierwszej części niniejszej wypowiedzi autor omawia problematykę terminologiczną. W drugiej koncentruje się na kwestiach związanych z zagadnieniem zatrudnienia pracowników w firmach rodzinnych. Całość zamykają spostrzeżenia i wnioski. Dla uzasadnienia swoich hipotez autor odwołał się do opinii studentów psychologii i zarządzania, którzy zapoznali się z kwestią nepotyzmu. Wszystkie badania przeprowadzono w roku akademickim 2014/2015 oraz 2015/2016. Posłużono się w nich metodą ilościową z wykorzystaniem techniki sondażowej w postaci narzędzia, którym jest kwestionariusz ankieta. W badaniach zastosowano dobór nieprobalistyczny (nielosowy), a w jego ramach wybrano technikę celową. Autor zdaje sobie sprawę, że uzyskane wyniki oraz wyciągnięte na ich podstawie wnioski nie są reprezentatywne, ze względu na charakter próby badawczej. Zdaniem autora dobór próby pozwolił jednak na weryfikację postawionych hipotez.

Nepotyzm i familizm

W analizach i dyskusjach dotyczących patologii związanych z zatrudnieniem pracowników najczęściej pojawia się nie tylko termin *nepotyzm* i *kumoterstwo* [Ignatowski 2014b, ss. 49–62]. Dla przykładu zajrzyjmy do badań przeprowadzonych przez Centrum Badania Opinii Społecznej (CBOS) w 2014 r. Czytamy w nich, że według opinii publicznej nepotyzm i kumoterstwo są najpowszechniejszymi i nagannymi postawami, których dopuszczają się osoby zajmujące stanowiska państwowe. Konkretnie, ponad cztery piąte badanych (85%) „uważa, że wśród wysokich urzędników państwowych i polityków często dochodzi do obsadzania krewnych i kolegów na stanowiskach w urzędach, spółkach, bankach itp.” [CBOS, *Opinia o korupcji oraz standardach życia publicznego w Polsce 2014*, ss. 2 i 6]. Z analizy całego dokumentu wynika, że termin *nepotyzm* odnosi się do kwestii zatrudnienia rodziny, a *kumoterstwo* do kolegów i znajomych. Wyjaśnienia wymaga jednak wspomniane we wstępie pojęcie *nepotyzmu* i *amoralnego familizmu*. Ten ostatni termin autor odnosi do zachowań nepotystycznych w firmach rodzinnych.

Nieporozumienia w sferze językowej zawsze prowadzą do nadmiernych komplikacji. Jan Krzysztof Solarz [2012, s. 90], opierając się na badaniach przeprowadzonych przez CBOS w 2012 r., napisał, że „nepotyzm, czyli faworyzowanie członków rodziny przy rozdziale jakichś dóbr z trudem jest piętnowany w naszym codziennym życiu”. Dostrzegamy, że autor akcent kładzie wyłącznie na procesie wspierania członków rodziny.

Tak rozumiany zakres terminu *nepotyzm* znajduje swoje uzasadnienie etymologiczne. W języku łacińskim bowiem określenie *nepos* (w liczbie mnogiej *nepotis*) oznacza wnuka, bratanek lub potomka. W szerszym znaczeniu pojęcie nepotyzmu przedstawił kilkanaście lat wcześniej Władysław Kopaliński [1999, s. 347]. Szanowany polski leksykograf stwierdził, że nepotyzm jest nadużywaniem „zajmowanego stanowiska przez faworyzowanie, protegowanie krewnych albo ulubieńców”.

Pewne rozbieżności na temat nepotyzmu znajdujemy w opracowaniach encyklopedycznych. W *Nowej encyklopedii powszechnej PWN* [1996, s. 433] napisanej pod redakcją Barbary Petrozolin-Skowrońskiej czytamy, że nepotyzm jest faworyzowaniem krewnych przy rozdawaniu godności lub wysokich stanowisk. Autor hasła dodaje, że zjawisko „było powszechnie stosowane przez papieży w średniowieczu i w czasach odrodzenia”. W ósmym tomie *Popularnej encyklopedii powszechnej* [2002, s. 10] Jana Pieszczachwicza wskazano najpierw na łaciński źródłosłów interesującego nas określenia. Dodano, że pierwotnie był to system pozwalający papieżom w sposób uprzywilejowany traktować swoich krewnych. Obecnie, w znaczeniu potocznym oznacza on „faworyzowanie krewnych (bliskich przyjaciół) przy rozdawaniu stanowisk i godności”.

Niewiele bardziej rozbudowane są określenia podane w pozostałych publikacjach encyklopedycznych. Wydana w 2002 r. *Encyklopedia powszechna* wskazuje, że nepotyzm jest patologią życia społecznego, która polega na „nieuzasadnionym względami merytorycznymi faworyzowaniu członków własnej rodziny np. w staraniach o stanowiska”. Działania takie prowadzą do naruszenia zasady równości szans i powstania ukrytych zależności. Wedle autora opracowanego hasła praktyka taka była stosowana przez papieży w średniowieczu i renesansie. Wydana rok później pod redakcją Jana Wojnowskiego [2003, s. 459] *Wielka encyklopedia PWN* podaje, że nepotyzm jest faworyzowaniem „przez wysoko postawione osoby urzędowe i wpływowe swoich krewnych przy nadawaniu godności i obsadzaniu atrakcyjnych stanowisk”.

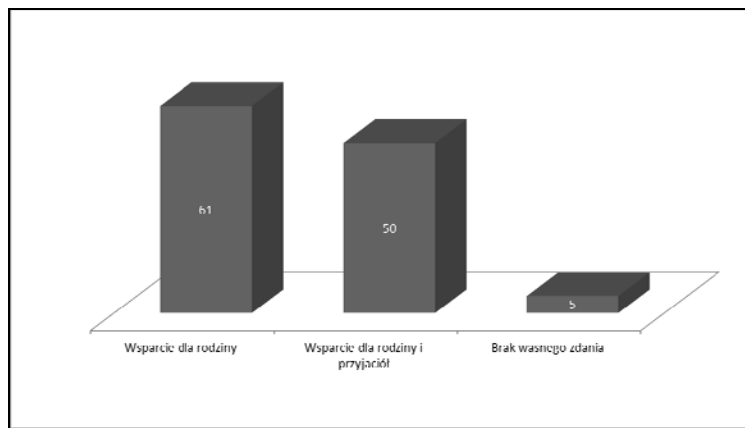
W naszych analizach odwołajmy się jeszcze do trzech słowników. Andrzej Markowski i Radosław Pawelec [2001, s. 525] napisali, że nepotyzm jest praktyką przeradzającą się czasami w system „popierania swojej rodziny i krewnych przy obsadzaniu stanowisk państwowych, nadawaniu im godności i przywilejów przez osoby będące u władzy”. Zjawisko takie – zdaniem autorów – było praktykowane zarówno w egzotycznych krajach Trzeciego Świata, a w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku w byłym Związku Radzieckim oraz Rumunii. Podobnie nepotyzm rozumiany jest w słowniku napisanym pod redakcją Elżbiety Słaboń [2002, s. 765]. Czytamy w nim, że nepotyzm jest faworyzowaniem krewnych przy obsadzaniu stanowisk i nadawaniu wysokich godności. Postawy takie reprezentowali powszechnie władcy średniowiecza i odrodzenia. Wspomnijmy jeszcze, że Krzysztof Olechnik i Paweł Załucki [1999, s. 139] napisali, że nepotyzm jest systemem, który opiera się na rodzinie. Osoba „posiadająca mniejszy lub większy zakres władzy faworyzuje swoich krewnych przy mianowaniu na stanowiska lub przyznając im różnego rodzaju przywileje”.

Podsumowując tę część wypowiedzi należy najpierw zauważyć, że zagadnienie nepotyzmu nie jest uwzględnione we wszystkich nowych publikacjach o charakterze encyklopedycznym. Ku naszemu zaskoczeniu nie znajdujemy go w polskiej edycji *Encyklopedii Britannica*. Dodajmy, że za pomocą terminu *nepotyzm* zazwyczaj określa się postawy reprezentowane względem rodziny, a rzadziej w stosunku do innych bliskich osób. Przy czym, co warto odnotować, wspomniane publikacje nie wartościują takich postaw. Zaprezentowane definicje wymagają kilku uzupełnień. W grę nie wchodzi nawet dywaga-

cje, czy osoba faworyzowana posiada kompetencje do sprawowania powierzonego jej stanowiska. Wojciech Popczyk [2014, s. 84] dodaje jednak, że nepotyzm „oznacza faworyzowanie członków rodziny przy obsadzaniu stanowisk i przydzielaniu godności bez względu na posiadane przez nich kompetencje”. Ponadto, jeśli nawet jest to dla wielu osób oczywiste, definicja nepotyzmu powinna sygnalizować fakt, że sprawa nie kończy się na obsadzeniu członka rodziny na wysokim stanowisku. Mianowicie, ulokowana osoba będzie dalej wspierana w trakcie rozwoju kariery zawodowej, przy okazji decydowania o wynagrodzeniach i przyznawaniu kolejnych przywilejów.

Popatrzmy na badania przeprowadzone przez autora niniejszej wypowiedzi. Jego respondenci byli zgodni w jednym. Kwestia i problematyka nepotyzmu dotyczy tylko firm państwowych, urzędów administracji publicznej i sfery polityki. Badania pokazały pewne rozbieżności w zrozumieniu omawianego zagadnienia. Wynika z nich, że na 116 przebadanych osób, 61 uznało, że nepotyzm odnosi się tylko do bliskiej rodziny. Nie wiele mniej, gdyż 50 stwierdziło, że pojęciem tym należy objąć nie tylko członków rodziny, lecz także bliskich przyjaciół i znajomych. Siedmiu respondentów nie miało własnego zdania na ten temat. Wyniki badań prezentuje poniższy rysunek.

Rysunek 1. Pojęcie nepotyzmu



Źródło: Badania własne.

Biorąc pod uwagę uzyskane wyniki, stwierdzamy, że w naszych dalszych analizach zagadnienie nepotyzmu będziemy odnosić wyłącznie do najbliższych członków rodziny. Wspomnieliśmy we wstępie, że problem zatrudnienia najbliższych członków rodziny w firmie rodzinnej może rodzić poważne dyskusje. Wynika to z dwóch powodów. Po pierwsze, w naszym społeczeństwie istnieje ciągle silny familizm. Łukasz Sułkowski [2013, s. 21] pisze, że jest on wartością kulturową, która wiąże się z „silną identyfikacją i przywiązaniem do rodziny. Przejawem takiego stanowiska jest lojalność, zaufanie, uczuciowość rodzinna oraz solidarność między członkami rodziny”. Nie oceniając na razie takiej postawy, musimy przyznać, że mamy wówczas do czynienia z sytuacją, kiedy trudno jest rozdzielić zależności rodzinne od zawodowych; powiązania osobiste są zazwyczaj brane pod uwagę przy monitorowaniu kariery zawodowej członków rodziny.

Sułkowski [2013, s. 29] zwraca uwagę, że familizm ma wpływ na rozwój przedsiębiorstwa. W wypadku firmy rodzinnej, lecz nie tylko, może on nawet ograniczać jej rozwój. Powodem jest fakt, że rodzina za wszelką cenę dąży do utrzymania kontroli menedżerskiej lub własnościowej. Wspomniany autor nie określa jednak postawy takiej terminem *nepotyzm*. W przypadku firmy rodzinnej mówi on o *amoralnym familizmie*.

Po drugie, trudności w mówieniu o nepotyzmie w firmach rodzinnych wynikają także z definicji samych tego typu przedsiębiorstw. Wiadomo, że są one obecne we wszystkich sektorach gospodarki. Spotykamy je w handlu, branży odzieżowej, rzemiośle i usługach. Najogólniej firma rodzinna stanowi taki rodzaj działalności biznesowej, w której kontrolę oraz finanse należą do członków konkretnej rodziny. W firmie rodzinnej pracuje zazwyczaj co najmniej dwóch członków rodziny, a jeden z nich ma znaczący wpływ na kierowanie przedsiębiorstwem. Jeśli chodzi o finanse, to większościowy udział musi w nim posiadać rodzina [Sułkowski 2008, s. 29]. Tę ogólną definicję warto uzupełnić o inne cechy firmy rodzinnej. Wskazują one, że zatrudnienie najbliższych członków rodziny decyduje o tożsamości firmy i należy do jej istoty. Przedsiębiorstwo rodzinne stanowi centrum, wokół którego koncentruje się życie rodziny. W sposób zdecydowany wpływa na losy zawodowe i prywatne jej członków oraz założyciela. Możemy nawet powiedzieć, że następcy oddają założycielowi pewien kult. Jego wyrazem jest silne przywiązanie do wykrystalizowanych tradycji. Członkowie rodziny dążą do utrzymania firmy we własnych rękach. Dzieje się tak nawet – jak pisał już Sułkowski – niezależnie od kosztów, jakie niesie za sobą takie postępowanie. W kontekście niniejszych dociekań, dodajmy jeszcze, że członkowie rodziny nie są skłonni dopuszczać do decydowania o rozwoju ich przedsiębiorstwa osób spoza własnego kręgu. Preferują oni zatrudnienie dalszych członków rodziny. Sytuacja taka może wpływać negatywnie na pracę i jakość pozostałych pracowników [Sudoł 2006, ss. 100–101; Ignatowski 2014a, s. 187]. Skoro amoralny familizm jest niejako wpisany w definicję firmy rodzinnej, musimy zastanowić się nad konsekwencjami takiej sytuacji. Wypada też odnieść się do niezbyt pozytywnego terminu *amoralny familizm*. Czy w wypadku firmy rodzinnej nie należałoby mówić tylko o familizmie bez dodawania, że jest on amoralny.

Blaski i cienie (amoralnego) familizmu w firmach rodzinnych

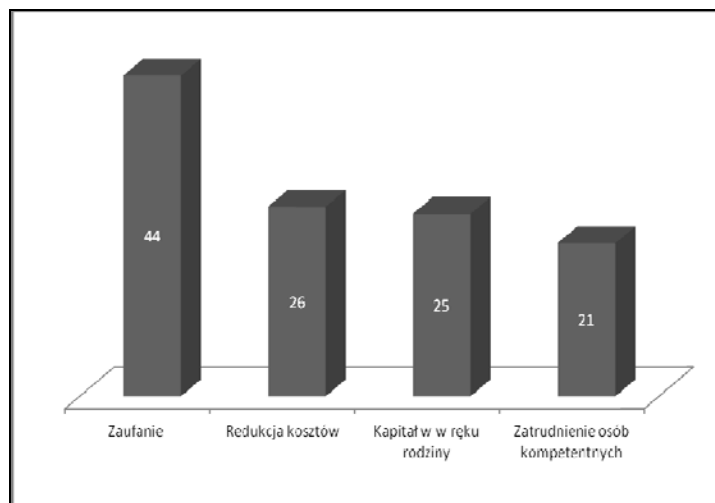
Nie brak w literaturze głosów, że nepotyzm wywiera pozytywny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa rodzinnego. Naukowcy zdają sobie sprawę, że w wyniku pewnych uwarunkowań ów wpływ może stopniowo maleć [Popczyk 2014, s. 91]. Ogólnie, pozytywnego podejścia do kwestii zatrudnienia najbliższych członków rodziny nie dostrzega Małgorzata Wypych–Dobkowska [2010, s. 9]. Być może jest to uzasadnione faktem, że autorka swoich spostrzeżeń nie prezentuje w ramach dyskusji nad kondycją firm rodzinnych. Sceptycy wobec praktyk nepotystycznych są także Polacy, co pokazują wyniki badań sondażowych przeprowadzonych przez Centrum Badań Opinii Publicznej (CBOS) w 2012 r. Konkretnie, w sposób zdecydowany (70% ankietowanych) opowiedziało się za rozdzieleniem sfery zawodowej i rodzinnej. Tylko niespełna 24% uważało, że lepiej pracuje się z rodziną. Dodajmy, że 6% ankietowanych nie miało w tym względzie wyrobionego stanowiska. O pozytywnym wpływie jednej sfery na drugą przekonane są osoby pracujące na własny rachunek oraz rolnicy [CBOS 2012,

ss. 1–10]. Możemy zatem powiedzieć, że w przeważającej mierze zwolennicy pochodzą z firm rodzinnych.

Uzasadniając przejawy familizmu w firmach rodzinnych, podkreśla się konieczność posiadania zaufania do kadry zarządzającej. Faktycznie, trudno wyobrazić sobie, aby jakiegokolwiek przedsiębiorstwo mogło funkcjonować bez braku zaufania wśród właścicieli i pośród pracowników. Jego brak zawsze powoduje wzrost kosztów; wymusza bowiem konieczność przeznaczenia pewnej części dochodów na rozbudowane kontrole. Przejawem tego będzie nadmiernie rozbudowana biurokracja i zwiększona liczba personelu. Przekonanie o tym, że zatrudnianie najbliższych członków rodziny wynika z posiadanego do nich zaufania, pokrywa się z wynikami badań społecznych prowadzonych systematycznie na ten temat. Okazuje się bowiem, że Polacy najbardziej ufają najbliższemu członkowi swojej rodziny; graniczy ono wręcz z bezwzględnością. Potwierdzają to również obserwacje sposobów zarządzania i funkcjonowania firm rodzinnych. Na zaufanie, jako element stabilizujący rozwój firmy, wskazywali także respondenci badań przeprowadzonych przez autora niniejszej wypowiedzi. Do kolejnych pozytywnych elementów familizmu badani zaliczali również redukcję kosztów, co miało wynikać z możliwości ograniczania stanowisk do niezbędnego minimum. W praktyce spowodowane jest to zdecydowanie większą dyspozycyjnością członków najbliższej rodziny. Następną pozytywną cechą wymienioną przez ankietowanych, która znajduje odzwierciedlenie w praktyce, jest zatrudnianie ludzi kompetentnych na konkretnych stanowiskach. Przekonanie takie wydaje się zupełnie uzasadnione. Kto bowiem, jak nie najbliżsi powinni znać kompetencje poszczególnych członków rodziny.

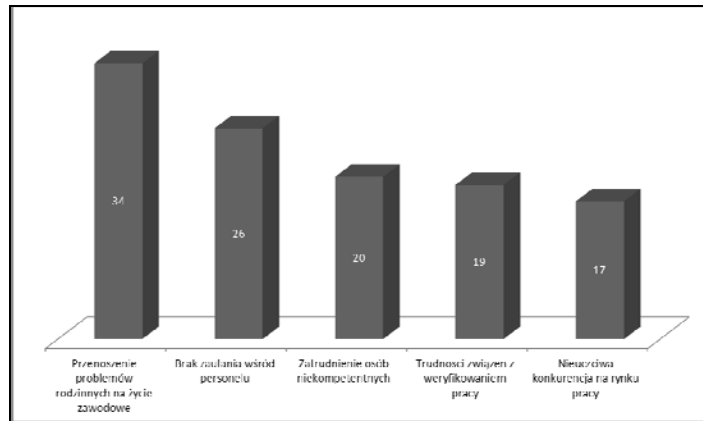
Elementem pozytywnym zatrudniania najbliższych członków rodziny w firmie rodzinnej jest także fakt, że kapitał przedsiębiorstwa pozostaje we władaniu zarządców. Nie jest trudno z poglądem takim się nie zgodzić. Wynika to z resztą z istoty firmy rodzinnej, która w swojej strategii ma wpisana sukcesję. Jest to zazwyczaj długi proces, który wiąże się z permanentnym pomnażaniem wiedzy przez potencjalnego właściciela oraz przekazywaniem mu niezbędnego doświadczenia. Przy czym warto pamiętać, że sukcesja powinna dokonywać się co najmniej na dwóch płaszczyznach – majątkowej, jak i zarządczej. Ewa Kempa [2015, s. 168] zauważa, że „brak planowania sukcesji jest jedną z przyczyn upadku lub utraty kontroli przez rodzinę po odejściu pokolenia założycieli”. W konsekwencji rodzina jest zmuszona sprzedać swoją firmę lub oddać jej zarząd komuś innemu. Oczywiście, powierzenie firmy menedżerom skutkuje pomniejszeniem kondycji finansowej przedsiębiorstwa, a tym samym zmniejszeniem jej konkurencyjności na rynku. Wyniki badań przeprowadzonych przez autora niniejszej wypowiedzi rysują się w sposób następujący. Na zaufaniem jako najważniejszy i pozytywny element związany z zatrudnieniem najbliższych członków rodziny wskazało 44 ankietowanych, a 26 wymieniło w tym kontekście redukcję kosztów. Na możliwość zatrudnienia osób kompetentnych wskazało 21 respondentów, a 25 wymieniło pozostawanie kapitału firmy w rękach rodziny. Uzyskane wyniki pokazuje poniższy rysunek:

Rysunek 2. Wpływ (amoralnego) familizmu na firmę rodzinną



Źródło: Badania własne.

Okazuje się jednak, że sprawa wcale nie jest prosta, a (amoralny) familizm ma także swoje negatywne skutki. Pokazują to dalsze wyniki badań. Autor niniejszej wypowiedzi zapytał bowiem swoich studentów o negatywne skutki praktyk nepotystycznych w firmach rodzinnych. Na pierwszym miejscu (34 respondentów) wskazało, że problemy rodzinne przenoszone są na życie zawodowe, co ma negatywny wpływ na prowadzenie firmy. 26 ankietowanych wskazało na wzrastający w firmie brak zaufania wśród pozostałego zatrudnionego personelu. 20 respondentów podkreśliło, że (amoralny) familizm prowadzi do zatrudniania w przedsiębiorstwie osób niekompetentnych. 19 zaznaczyło, że w firmie muszą pojawić się trudności przy weryfikowaniu pracy członków rodziny. Konflikty pojawią się w sytuacji, gdy trzeba będzie zwolnić jednego z członków najbliższej rodziny. 18 zaś zaznaczyło, że (amoralny) familizm prowadzi do wzrostu nieuczciwych praktyk, co skutkuje nieuczciwą konkurencją na rynku pracy. Uzyskane wyniki pokazuje poniższy rysunek.

Rysunek 3. Negatywne skutki (amoralnego) familizmu w firmie rodzinnej

Źródło: Badania własne.

Uzyskane wyniki wymagają pewnego wyjaśnienia. Komentarza (ze względu na wskazane powyżej pozytywne) wymaga kwestia braku zaufania wśród personelu oraz zagadnienie zatrudniania osób niekompetentnych. Zazaczyliśmy powyżej, że jedną z najbardziej pozytywnych wartości, które wynikają z zatrudnienia osób spokrewnionych, jest zaufanie wśród kadry zarządczej. Nie należy jednak zapominać, że wraz z zwiększoną obecnością w firmie członków danej rodziny, zmniejsza się zaufanie wśród pozostałego personelu. W konsekwencji zanika ufność do samej firmy. Osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie spoza kręgu najbliższej rodziny w niewielki stopniu, lub nawet zupełnie, nie będą się utożsamiały z własnym przedsiębiorstwem. Trudno oczekiwać, aby były pozytywnie nastawione i gotowe do osobistego rozwoju zawodowego.

Przytoczone w ostatniej z tabel wyniki pokazują także przekonanie respondentów, że przedsiębiorstwie może dojść do zatrudnienia osób nieprofesjonalnych. Tymczasem, tabela wcześniejsza pokazała, że profesjonalizm personelu został uznany za ważny element funkcjonowania i rozwoju firmy rodzinnej. Negatywne pod tym względem stanowisko wynika z jednego co najmniej powodu. Mianowicie, członkowie rodzin w sposób zbyt optymistyczny i jednostronny, niemający odzwierciedlenia w rzeczywistości, podchodzą do kompetencji przedstawicieli własnej rodziny. Innymi słowy, są przekonane, że osoba z najbliższego kręgu rodziny podoła stawianym jej wysokim wymaganiom. W stosunku do osób najbliższych wykazujemy zbyt daleko posunięty brak krytycyzmu jeśli chodzi o posiadane przez nich umiejętności.

Podsumowanie

Spotykamy się niekiedy z przekonaniem, że w firmach prywatnych, właściciel lub najbliższy zarząd decyduje o tym, czy zatrudnić daną osobę, czy też nie, przyjmować do pracy członków rodziny, czy dystansować od takich praktyk. Nie negujemy, że kwestia ta pozostaje w gestii rodziny sprawującej zarząd nad swoją firmą. Sprawa nie dotyczy jednak swobody w podejmowaniu decyzji personalnych, lecz tego, czy praktyka taka

sprzyja prosperowaniu firmy, czy też wpływa destrukcyjnie na jej rozwój. W tym kontekście postawiliśmy sobie pytanie, czy i jakie pozytywne skutki oraz zagrożenia niesie ze sobą zatrudnianie i współpraca z najbliższymi członkami rodzin; jakie skutki wywiera ona na pozostałych pracownikach. Bez dalszego komentarza pozostawiamy wypowiedzi zawarte w encyklopediach i słownikach, które wymienione zostały w rozdziale pierwszym. Nepotyzm (amoralny) familizm nie jest praktyką stosowaną w odległej przeszłości lub w krajach egzotycznych. Z tego powodu, że postępowanie takie jest wpisane niejako w tożsamość firm rodzinnych, autor zaproponował, aby praktyki takie określać mianem *familizmu*, dystansując się od określenia, że jest ono amoralne. Musimy jednak zdawać sobie sprawę nie tylko z pozytywów, lecz i z niebezpieczeństw, jakie niosą za sobą podobne działania. Wskazano je w rozdziale drugim. W przyszłych badaniach prowadzonych na ten temat należałoby w sposób wyraźniejszy dokonać podziału firm rodzinnych. Zupełnie inne problemy mogą pojawiać się w mikrofirmach, małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach [Ignatowski 2014, ss. 186–188]. Trzeba jednocześnie pamiętać, że restrykcyjna polityka wymierzona przeciw zatrudnianiu osób z najbliższego kręgu rodziny i przyjaciół, może prowadzić do wyeliminowania z firmy jednostek kompetentnych i specjalistów w danej dziedzinie.

Na koniec powiedźmy rzecz jeszcze jedną. Nauki o zarządzaniu należą obecnie do dwóch obszarów. Znajdują się one w obszarze nauk humanistycznych i społecznych. Monika Kostera [2015, ss. 53–54] zwraca uwagę, że zarządzanie humanistyczne skupia się na kondycji człowieka i jego doświadczeniach. Nawet więcej, jest to refleksja, której celem jest dobrostan człowieka, a także jego rozwój. Warto się zatem zastanowić, czy w badaniach nad podjętym tematem nie należałoby w szerszym zakresie zastanowić się nad kondycją współczesnego człowieka, jego troskami i niepokojami, które zawsze niosą ze sobą zmiany polityczne i gospodarcze.

Bibliografia:

Centrum Badania Opinii Społecznej (2014), *Opinie o korupcji oraz standardach życia publicznego w Polsce*, http://cbos.pl/SPISKOM.POL/2014/K_014_14.PDF, dostęp: 9 lutego 2016.

Centrum Badania Opinii Społecznej (2012), *Polacy o nepotyzmie w życiu publicznym*, http://www.mz.gov.pl/__data/assets/pdf_file/0006/7728/CBOS-BS_124_2012.pdf, dostęp: 8 lutego 2016 r.

Ignatowski G. (2014a), *Dylematy dotyczące zatrudnienia w perspektywie firmy rodzinnej, Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. 16, z. 7, cz. 3.

Ignatowski G. (2014b), *Nieprawidłowości w sferze zatrudnienia pracowników w perspektywie wybranych kodeksów administracji publicznej*, [w:] Sułkowski Ł., Ignatowski G. (red. nauk.), *Homo laborans. Etyka i deontologia zawodowa*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.

Ignatowski G. (2013), *Zagadnienie „whistleblowingu” w perspektywie zarządzania*, [w:] Sułkowski Ł., Ignatowski G. (red.), *Etyka w służbie biznesu*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.

- Kaczorowski B. (red. nac.) (2003), *Wielka encyklopedia PWN*, t. 18, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kempa E. (2015), *Sukcesja jako element strategii firmy rodzinnej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 16, z. 7, cz. 1.
- Karolczak-Kędzierska M. (red. nac.) (2002), *Encyklopedia powszechna*, t. 5, Wydawnictwo Ryszard Kluszczyński, Kraków.
- Kietliński K. (2005), *Religijne, historyczne i kulturowe uwarunkowania etyki biznesu*, [w:] Kietliński K., Reyes V.M., Oleksyn T., *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna ekonomiczna, Kraków.
- Kopaliński Wł. (1999), *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Muza, Warszawa.
- Kostera M. (2015), *Refleksje o zarządzaniu humanistycznym*, [w:] Nierenberg B., Batko R., Sułkowski Ł. (red.), *Zarządzanie humanistyczne*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.
- Popczyk W. (2014), *Kapitał społeczny w firmach rodzinnych. Nepotyzm a kapitał rodziny*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 15, z. 7, cz. 3.
- Sudoł S. (2006), *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo ekonomiczne, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2008), *Definicja pojęcia firmy rodzinnej*, [w:] Kowalewska A., *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i zagrożenia*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2013), *Syndrom familizmu w polskich organizacjach*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 14, z. 6, cz. 2.
- Marjański A. (2012), *Specyfika firm rodzinnych*, [w:] Bryczkowska K., Olszewska M., Mańczyńska M. (red.), *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Markowski A., Pawelec R. (2001), *Wielki słownik wyrazów obcych i trudnych*, Wilga, Kraków.
- Olechnicki K., Załęcki P. (1999), *Słownik socjologiczny*, Wydawnictwo Graffiti BC, Toruń.
- Petrozolin-Skowrońska B. (red.) (1996), *Nowa encyklopedia powszechna PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Pieszczachowich J. (red. nac.) (2002), *Popularna encyklopedia powszechna*, t. 8, Grupa Wydawnicza Bertelsmann, Warszawa.
- Singer P. (red.) (2009), *Przewodnik po etyce*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- Sobol E. (red.) (2001), *Słownik wyrazów obcych. Wydanie nowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Solarz J.K. (2012), *Nowi wykluczeni. Ryzyko finansowe codzienności*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź–Warszawa.

Wojnowski J. (red.) (2003), *Wielka encyklopedia PWN*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.

Monika Sipa | monikasipa@gmail.com
Politechnika Częstochowska

Wybrane elementy kultury organizacji w działalności przedsiębiorstw sektora MŚP

Selected Elements of Organizational Culture in Operations of Small and Medium Enterprises Sector

Abstract: Organizational culture is an important element of the development of enterprises and building their competitive position. It has an influence on the motivation of members of the organization and reflects their work satisfaction, successes and benefits. Frequently perceived by owners–managers as something obvious, this is an underestimated source of competitive advantage of small and medium–sized companies. The study presents a fragment of the results of survey on employees' perception of selected areas of business management. The main objective of the study was to point out differences and similarities in perception of selected elements of organizational culture by employees from the SME sector. Particular attention was paid to the working atmosphere and specificity of communication in enterprises of this scale. The analysis of data showed, among others, that the smaller the enterprise, the greater the influence of organizational culture on employees' loyalty and commitment to the business.

Key–words: SME, organizational culture, communication, management.

Wstęp

Współczesną rzeczywistość gospodarczą tworzą globalne korporacje oraz bardzo liczny sektor małych i średnich przedsiębiorstw. Tej skali podmioty często określane są motorem gospodarek, stanowiąc źródło wzmocnienia ich konkurencyjności oraz osiągnięcia krajowych celów rozwojowych, takich jak wzrost gospodarczy i przemysłowy. Wśród podmiotów z sektora MŚP, istotną rolę pełnią firmy rodzinne, które od wieków aktywnie uczestniczą w życiu gospodarczym wszystkich krajów.

Współczesna rzeczywistość, to także intensywnie i gwałtownie zachodzące na rynku zmiany, które determinują menadżerów organizacji do ciągłego poszukiwania nowych dróg budowaniem przewagi konkurencyjnej. Dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw źródłem tej przewagi powinny być ich zasoby wewnętrzne, w tym głównie zasoby ludzkie. Rozwój i budowanie pozycji rynkowej przez przedsiębiorstwa z sektora MŚP, powinien opierać się o niematerialny i kreatywny kapitał, jakim są pracownicy. Wpływają oni na wizerunek, tworzą kulturę organizacyjną, a także renomę firmy w otoczeniu. Ich kompetencje, wiedza i umiejętności decydują o efektywności oraz skuteczności działania danej organizacji. Postawy pracowników, ich stopień identyfikacji z firmą, a także efektywność realizowanych celów organizacji, determinują kultura danej organizacji oraz panujący w niej klimat, który wpływa na motywację członków organizacji, odzwierciedla ich satysfakcję z pracy, uzyskiwane sukcesy i korzyści.

Długofalowe, wymierne efekty może przynieść świadome budowanie kultury organizacyjnej, która stymuluje współpracę zatrudnionych i sprzyjającej dzieleniu się wiedzą. Wewnętrzna lojalność i zaufanie, będącej podstawą strategii oraz wizerunku firmy, często łączona z potencjałem ludzkim, stanowią trzon kultury organizacyjnej.

Pomijanie kultury organizacyjnej w zarządzaniu nowoczesną organizacją może być przyczyną braku efektywności zarządzania, dlatego współczesny menadżer nie może lekceważyć elementów związanych z kulturą organizacji, a szczególnie z klimatem organizacyjnym. Badanie postrzegania kultury organizacji przez pracowników pozwala uzyskać informacje dotyczące ważnych dla pracowników wartości, stopnia identyfikacji z przedsiębiorstwem, znajomości wizji i misji firmy, potrzeb wprowadzenia zmian, czy też poziomu satysfakcji i zadowolenia pracowników. Jest to bardzo istotne dla zwiększania efektywności realizacji przyjętych w organizacji założeń.

W opracowaniu odniesiono się do subiektywnych odczuć pracowników przedsiębiorstw względem obecnej w ich firmie kultury organizacji. Podstawowym celem opracowania było: rozpoznanie specyfiki podmiotów z sektora MŚP, w kontekście wybranych elementów kultury organizacji oraz wskazanie różnic i podobieństw w tym obszarze z uwzględnieniem skali podmiotów. Skoncentrowano się na ocenie: atmosfery, komunikacji wewnętrznej oraz czynników sprzyjających utożsamianiu się pracownika z organizacją. Wyniki zaprezentowano w odniesieniu do mikro, małych i średnich podmiotów.

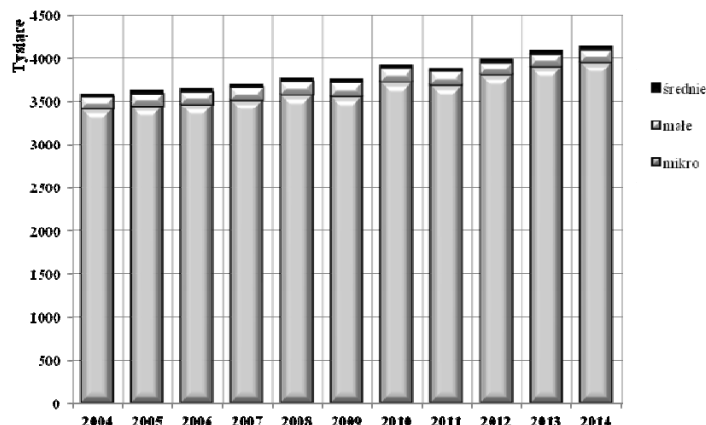
Mikro, mała i średnia przedsiębiorczość

W literaturze można znaleźć wiele kryteriów podziału przedsiębiorstw, najczęściej jednak uwzględnia się podział ze względu na ich wielkość, wyróżniając: mikro-, małe, średnie i duże podmioty. Uwzględnia się tutaj różne kryteria, między innymi takie jak: ustawodawstwo każdego kraju, liczbę pracowników, roczny obrót, wartość aktywów i zysku netto. Dla ujednoczenia terminologii, w Unii Europejskiej przyjęto wspólne kryteria klasyfikacji przedsiębiorstw z sektora MŚP. Przy klasyfikowaniu podmiotów należących do sektora MŚP, uwzględnia się także cechy o charakterze jakościowym. Obejmują one obszary, funkcje i sposoby działania, które nie występują w dużych firmach, a dotyczą różnic w zakresie sposobu kierowania firmą, w stosunkach wewnętrznych, czy też relacjach z otoczeniem [Safin 2002, s. 37].

W Polsce, ilość przedsiębiorstw zarejestrowanych w systemie REGON stale rośnie. W 2014 roku zarejestrowanych było 4.119.671 podmiotów gospodarczych, a ich liczba

zwiększyła się w stosunku do 2004 roku o 15,2%. Zdecydowaną większość polskich przedsiębiorstw stanowią małe i średnie podmioty (99,98%). Nie zmienny jest również fakt, dominującej ilości mikrofirm. Przedsiębiorstwa zatrudniające do 9 pracowników, to blisko 96% wszystkich podmiotów zarejestrowanych w systemie REGON. [GUS] Zmiany w ilości podmiotów tworzących sektor MŚP prezentuje wykres 1.

Wykres 1. Struktura przedsiębiorstw zarejestrowanych w REGON w latach 2004–2014



Źródło: opracowanie własne na podstawie: bazy danych GUS; www.stat.gov.pl.

Znacząca rola, małych i średnich przedsiębiorstw w rozwoju gospodarek na świecie, jest niezaprzeczalna, nie tylko ze względu na ich liczebność. Podmioty tej skali wskazane są jako główne źródło zatrudnienia, tworzenie ducha przedsiębiorczości i innowacji. Prowadzą do zmniejszenia dysproporcji w dochodach i rozwoju pracowników wykwalifikowanych i średnio wykwalifikowanych [Lakew, Chiloane–Tsoka 2015]. Podkreślić także należy, że zdecydowana większość tej skali firm to przedsiębiorstwa rodzinne, które tak jak podmioty z sektora MŚP, postrzegane są jako jedno z kluczowych źródeł tworzenia bogactwa i wzrostu zatrudnienia. Ich kondycja i skłonność do rozwoju oraz inwestowania są czynnikami determinującymi rozwój gospodarek.

Pamiętać jednak należy, że już w pod koniec XX wieku, B.Piasecki [1999, ss. 60–63] podkreślał, iż funkcje gospodarcze i społeczne małych i średnich przedsiębiorstw, zależne są od osiągniętego przez gospodarkę poziomu rozwoju oraz od społeczno-politycznego ustroju. Stosowanie odmiennych polityk promocji sektora MŚP, różna kultura przedsiębiorcza oraz stosunek społeczeństwa do działalności gospodarczej sprawiają, że nawet w krajach wykazujących podobny poziom gospodarki, rola małych i średnich przedsiębiorstw oraz stan ich rozwoju jest bardzo zróżnicowany.

Specyfika kultury organizacji przedsiębiorstw sektora MŚP

Kultura organizacji jest podstawą tożsamości firmy, determinując jej sukces. Jest definiowana jest jako „wzór podstawowych założeń, które jakaś grupa zaakceptowała,

odkryła lub rozbudowała, radząc sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, i które są na tyle wyartykułowane, aby mogły być przekazywane nowym członkom, jako poprawny sposób postrzegania, myślenia i odczuwania związanego z tymi problemami” [Schein 1989, s. 61]. Kultura organizacji to zestaw wartości, przekonań, zachowań i postaw, który pomaga jej członkom osiągnąć przyjęte cele [Kopczewski, Pączek, Tobolski 2012, ss. 929–938]. I.Gorzeń–Mitka [2014, ss. 55–56] podkreśla, że jej wielowymiarowość i interdyscyplinarny charakter powodują, że w badaniu kultury organizacyjnej należy uwzględnić zagadnienia z różnych dyscyplin, jak chociażby psychologii, socjologii, medycyny, historii czy też ekonomii.

Kulturę organizacji posiadają wszystkie przedsiębiorstwa. Każda organizacja odznacza się swoją specyfiką, w każdej z nich istnieje niepowtarzalna, jedyna i wyjątkowa kultura. Wśród składowych kultury organizacyjnej wymienia się: symbole, sposoby komunikowania się, rytuały, mity i tabu oraz klimat organizacyjny [Wojtowicz 2004, ss. 159–171]. Powierzchnią kultury i jej bezpośrednim, łatwo obserwowalnym przejawem jest klimat organizacji, utożsamiany z odczuciami pracowników organizacji. [Skalik 2012, ss. 123–130]. Pokazuje, jak pracownicy pojmują oddziaływanie na nich systemu zarządzania, organizacji procesu pracy, a także materialnego środowiska pracy [Mikuła 2000, ss. 33–40]. J.Stankiewicz i M. Moczulska [2012, ss. 213–224] podkreślają, że klimat organizacyjny zależy zarówno od wiedzy pracowników na temat organizacji, jaki i relacji międzyludzkich. Wyznacza go w dużej mierze jakość pracy pracowników oraz stopień ich identyfikacji z firmą.

Jak podkreślają M. Kopczewski, B. Pączek, M. Tobolski [2012, ss. 929–938], kultura organizacji jest pochodną wizji, czy też misji przedsiębiorcy–założyciela, który tworzy początkową kulturę określa jej kształt oraz to, jak powinna wyglądać organizacja. Nie wielki rozmiar większości nowych podmiotów, ułatwia przedsiębiorcom narzucenie swoich wizji wszystkim członkom przedsiębiorstwa. Kultura organizacji jest zatem wynikiem interakcji między założeniami i poglądami założycieli a tym, czego pierwsi pracownicy uczą się na podstawie własnych doświadczeń.

Podmioty z sektora MŚP skupione są wokół innych wartości oraz inaczej reagują na bodźce zewnętrzne, niż przedsiębiorstwa duże. Struktury organizacyjna przedsiębiorstwa sektora MŚP jest bardziej przejrzysta i spójna od struktury dużych firm. Jest nieformalna, a pełnione funkcje są zazwyczaj umowne i często ulegają zmianie. Pomimo swojej przejrzystości, nie jest ona wolna od pewnych słabości. Należą do nich: brak rozgraniczenia odpowiedzialności, niewystarczający stopień delegacji, brak funkcji sztabowych, a także funkcjonalna orientacja struktur organizacyjnych. Wraz z rozwojem firmy, struktura organizacji staje się jednak co raz bardziej sformalizowana [Safin 2002, s. 36, Piasecki 1999, s. 60].

Sektor MŚP charakteryzuje się dużą heterogenicznością, a więc ciężko jest dostosować do nich modele wyodrębnione dla dużych podmiotów. Kultura organizacyjna małych i średnich firm nie jest czymś stałym, a na zachodzące w niej zmiany wpływa zarówno otoczenie zewnętrzne, jak i wewnętrzne. Kultura organizacji zmienia się – ewaluuje w zależności od jej lidera, pracowników, wielkość, czy też otoczenia [Miladi 2014, ss. 21–30]. Współcześnie, ważne w tym zakresie, są także problemy zmian demograficznych. Przedsiębiorcy muszą uwzględnić w kształtowaniu kultury ich organizacji problemy związane ze starzeniem się zasobów pracy, a więc z zarządzaniem wiekiem, i pojawiająca się w tym obszarze dyskryminacją [Skibiński, Sipa 2015, ss. 40–49].

W małych i średnich podmiotach dominującą postacią jest przedsiębiorca. Zazwyczaj pełni on jednocześnie funkcje zarządcy i właściciela, posiada samodzielność ekonomiczną i prawną. Ograniczony lub też nieobecny, w firmach tej skali, stopień delegacji, przyczynia się do tego, że przedsiębiorca, aby ogarnąć ogrom spraw związanych z codziennym funkcjonowaniem firmy, zmuszony jest do koncentrowania się na problemach bieżących. W związku z tym, kontakty właściciel–współpracownicy są tutaj ścisłe i nieformalne. W literaturze wskazuje się, że podmioty z sektora MŚP mają silniejszą kulturę organizacyjną, ze względu na ich wielkość i dominującą – rolę właściciela–managera [Abdullah, Shamsuddin, Wahab, Hamid, 2014, ss. 140–147]. A. Lemańska–Majdzik i M. Sipa [2015, ss. 358–336] zauważają, że postać przełożonego jest istotna, także w firmach rodzinnych i jest ona oceniana wyżej w przez pracowników mikrofirm.

Kultura organizacji może w znacznym stopniu poprawić funkcjonowanie przedsiębiorstwa i przyczynić się do osiągnięcia trwałego sukcesu finansowego. Ma ona istotne znaczenie w efektywnej realizacji celów i strategii organizacji, dlatego też powinna być odpowiednio kształtowana. Kultura organizacji traktowana jest, przez pracowników małych i średnich firm, jako zbiór ogólnie przyjętych wartości i reguł. Chociaż często postrzegana, jako coś oczywistego i niezauważalnego, wpływa na zachowania uczestników organizacji, którzy nieświadomi istnienia kultury organizacji, dostosowują do niej swoje zachowania i oczekiwania.

Ze względu na ciągłą potrzebę umacniania pozycji rynkowej współczesnych przedsiębiorstw, świadome kształtowanie ich kultury organizacyjnej może być istotnym działaniem w tym obszarze. Stworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej umożliwia swobodny przepływ wiedzy posiadanej przez pracowników, prowadząc do zwiększania ich umiejętności i kompetencji, sprzyjając większej efektywności w dążeniu do realizacji celów przedsiębiorstwa, umacniania jego innowacyjności i pozycji konkurencyjnej. Działania te powinny być wsparte „przez odpowiednie warunki organizacyjne, do których należą: strategia przedsiębiorstwa, system zarządzania zasobami ludzkimi, proinnowacyjny system zarządzania oraz odpowiednia struktura organizacyjna” [Smolarek, Sipa 2015].

Zróźnicowanie w postrzeganiu kultury organizacyjnej podmiotów z sektora MŚP – badania własne

Metoda badań empirycznych

Wnioskowanie oparto na wynikach badań własnych, przeprowadzonych w styczniu 2015 roku. Prezentowane wyniki są fragmentem szerszych badań, dotyczących postrzegania przez pracowników, wybranych obszarów zarządzania przedsiębiorstwem. Badanie miało charakter ankietowy i przeprowadzono je na grupie 158 pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach prowadzących działalność na terenie czterech województw Polski. Dobór próby badawczej miał charakter celowy. W badaniach, jako narzędzie badawcze wykorzystano kwestionariusz ankiety, zbudowany z 13 pytań zamkniętych. Przy zapisie niektórych pytań wykorzystano pięciostopniową skalę Likerta, która pozwoliła na uzyskanie bardziej szczegółowej opinii badanych.

Badana próba nie była w pełni reprezentatywna, stąd badanie należy traktować jako badanie pilotażowe, służące dalszemu poznaniu problemu w przyszłości poprzez przeprowadzenie badań reprezentatywnych. Wielkość grupy badawczej pozwala z pewno-

ścią na wyciągnięcie wstępnych wniosków i znalezienie prawidłowości, które można weryfikować w toku badań właściwych.

Prezentowane wyniki stanowią jedynie wycinek przeprowadzonych badań empirycznych i odnoszą się do zagadnień dotyczących kultury organizacyjnej w odniesieniu do przedsiębiorstw z sektora MŚP. Analizą objęto dane ze 120 ankiet.

Podstawowym celem badania było: rozpoznanie specyfiki podmiotów z sektora MŚP, w kontekście wybranych elementów kultury organizacji. Przeprowadzone badanie pozwoliło na pokazanie występujących tendencji w sektorze mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw.

Na podstawie otrzymanych danych, przeprowadzone zostały obliczenia współczynników korelacji rangowych tau-Kendalla. Za istotne przejęto prawdopodobieństwo testowe na poziomie $p < 0,05$, a za wysoce istotne przyjęto prawdopodobieństwo testowe na poziomie $p < 0,01$. Analizę wyników przeprowadzono za pomocą pakietu statystycznego PQStat ver. 1.6.

Charakterystyka badanej grupy

W badanej grupie dominowały mikro i małe podmioty. Łącznie stanowiły miejsce pracy $\frac{3}{4}$ badanych. Wśród badanych 36,7% stanowią osoby pracujące w danej firmie nie dłużej niż 1 rok. Ponad 40% pracuje ponad rok, ale nie dłużej niż 5 lat, natomiast zatrudnieni w danej jednostce powyżej 5 lat stanowili $\frac{1}{5}$ badanych.

Są to głównie przedsiębiorstwa prowadzące działalność usługową (43,3%). Podmioty produkcyjne stanowiły $\frac{1}{5}$, a handlowe 15,0%. Wskazano również na mieszany rodzaj działalności, przy czym tego typu podmiotów łącznie było 21,7% (najwięcej podmiotów jest handlowo-usługowych) (tabela 1).

Tabela 1. Charakterystyka przedsiębiorstw zatrudniających respondentów (n=120)

Wybrane cechy		Udział procentowy (%)
Wielkość przedsiębiorstwa (liczba zatrudnionych pracowników)	mikro (0–9)	43,3%
	małe (10–49)	35,0%
	średnie (50–249)	21,7%
Okres funkcjonowania firmy na rynku	do 1 roku	3,3%
	1 – 5 lat	16,7%
	5 – 10 lat	23,3%
	powyżej 10 lat	56,7%
Okres zatrudnienia badanych w przedsiębiorstwie	do 1 roku	36,7%
	1 – 5 lat	43,3%
	5 – 10 lat	10,0%
	powyżej 10 lat	10,0%
Podstawowy rodzaj działalności firmy	produkcja	43,3%
	handel	20,0%
	usługi	15,0%
	inne/mieszane	21,7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Uwzględniając wiek firmy (czasu funkcjonowania na rynku) widoczna jest przewaga przedsiębiorstw „z doświadczeniem”. Podmioty działające na rynku od co najmniej 5 lat stanowiły miejsce pracy dla 80,0% badanych, przy czym 56,7% funkcjonuje na rynku ponad 10 lat. Przedsiębiorstwa młode, funkcjonujące na rynku nie dłużej niż 1 rok stanowiły niewiele ponad 3% badanej grupy. Są to jedynie mikropodmioty. Uwzględniając rozmiar przedsiębiorstw zauważyć można, że w raz z długością funkcjonowania na rynku zwiększa się udział większych firm. Wśród firm funkcjonujących na rynku ponad 10 lat, mikropodmioty stanowią niecałe 30,0%. Takie wyniki wskazują, że większość ankietowanych pracuje w przedsiębiorstwach mających, przynajmniej kilkuletnie doświadczenie w zakresie funkcjonowania na rynku i zarządzania organizacją.

Wyniki badań własnych

Wykorzystując 5-stopniową skalę Likerta, w opinii ankietowanych obecna w ich firmach kultura organizacyjna w średnim zakresie kształtuje ich lojalność i zaangażowanie (3,58). Średnia ocena jest jednak wyższa dla podmiotów mniejszych. Pracownicy mikrofirm ocenili tą zależność na 3,9 wobec 3,4 – w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw. Na podstawie przeprowadzonych badań okazało się również, że wielkość firmy (liczba zatrudnionych pracowników) jest istotnie ($p < 0,05$) ujemnie skorelowana z oceną wpływu kultury danej organizacji na lojalność i zaangażowanie pracowników. Oznacza to, że im mniejsze przedsiębiorstwo, tym większy jest wpływ kultury w danej organizacji na lojalność i zaangażowanie pracowników w działalność firmy.

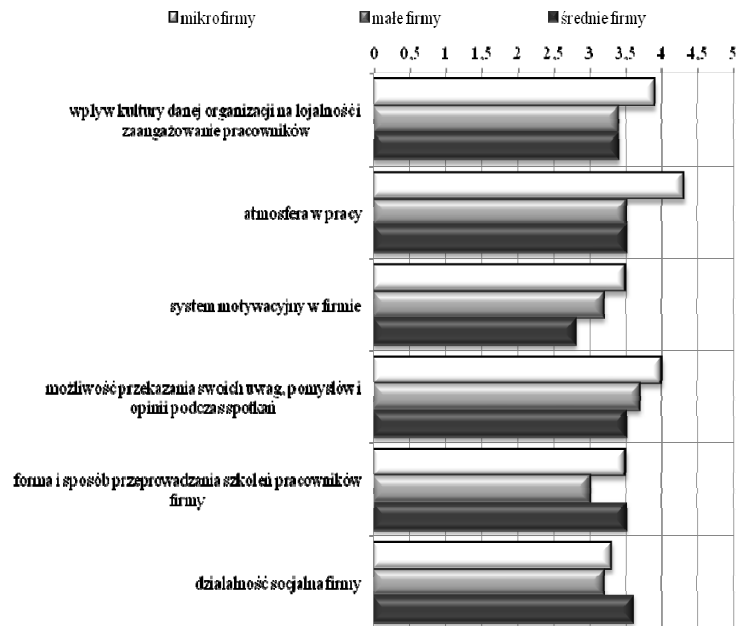
Podobną zależność wykazano w przypadku oceny atmosfery w pracy. Wspólnej realizacji przyjętych przez firmę celów, sprzyja pozytywna atmosfera. Z analizy danych wynika, że średnia ważona ocena atmosfery w pracy, w podmiotach z sektora MŚP, wyniosła 3,79. Uwzględniając skalę wielkości podmiotów, pracownicy mikropodmiotów ocenili ją wyżej – na 4,0 (w skali 5-stopniowej). W większych podmiotach (małych i średnich), atmosfera w pracy uzyskuje ocenę niższą, równą 3,5. Z badań wynika też, że wielkość firmy jest istotnie ($p < 0,05$) ujemnie skorelowana z oceną atmosfery w pracy. Oznacza to, że im większa organizacja, tym gorzej oceniana jest panująca w niej atmosfera pracy.

W przypadku podmiotów z sektora MŚP, nisko ocenione zostały takie elementy organizacji, jak: system motywacyjny, działalność socjalna firmy, czy też forma i sposób przeprowadzania szkoleń pracowników firmy. Badani przypisali tym elementom oceny, dla których średnia ważona oscylowała od 2,8 do 3,6. Jak wynika z badań 48,3% pracowników MŚP, kojarzy funkcjonowanie w firmie systemu motywacyjnego. Co ciekawe odsetek ten maleje wraz ze skalą firmy: 48,3% mikropodmioty, 31,0% małe i 20,7% średnie. W pięciostopniowej skali, ocena systemów motywacyjnych jest dość niska, a jej rozkład jest podobny (szczegóły prezentuje wykres 2).

W przypadku formy i sposobu przeprowadzania szkoleń pracowników, ogólna ocena dla tej kategorii jest średnia i wyniosła 3,3. Niewiele wyższą ocenę, równą 3,5, uzyskał ten element w przypadku wskazań pracowników firm mikro i średnich. Nie jest to wynik wysoki zważywszy na fakt, że rozwój kadry pracowniczej jest czynnikiem umożliwiającym osiągnięcie przez przedsiębiorstwo sukcesu w dłuższym okresie czasu. M.Okreglicka [2015, ss. 83–89] sukces firm funkcjonujących w nieprzyjnym środowisku jest bezpośrednio związany z rozwojem zasobów ludzkich oraz zaangażowaniem kierownictwa najwyższego szczebla, we wszystkich fazach działalności.

Tworzenie kultury organizacji, a w szczególności odpowiedniego klimatu organizacji, związane jest również z działalnością socjalną firm. Pracownicy badanej grupy, działalność organizacji w tym zakresie ocenili jedynie na 3,37. Widoczna jest niewiele wyższa ocena pracowników podmiotów średniej wielkości organizacji (3,60) niż firm mikro (3,30). Na organizację imprez sportowo-rekreacyjnych dla pracowników, wskazało 35,0% badanych firm. Odsetek ten zwiększa się wraz ze wzrostem skali firmy. Tego typu działania praktykowane są w 19,23% firm zatrudniających do 9 pracowników, 42,86% małych podmiotów oraz 53,85% firm średnich.

Wykres 2. Średnia ważona wybranych elementów a wielkość firmy



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

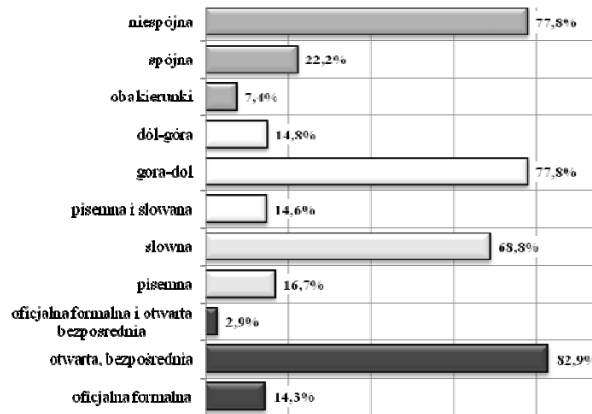
W każdej organizacji bardzo istotna jest sprawny przepływ informacji. Właściwa komunikacja, to nie tylko jednostronne przekazywanie informacji, ale także możliwość przekazania przez pracowników swoich uwag i pomysłów. Jak wynika z badań, zwyczaj organizowania okresowych narad lub zebrań kierownictwa z pracownikami dotyczy połowy badanej grupy (50,0%). Uwzględniając skalę firmy zauważyć można, że na ten fakt wskazało najwięcej firm średnich 76,92%, a najmniej podmiotów zatrudniających do 9 pracowników, było to 42,31% tej skali firm.

Oceniając możliwości przekazania swoich uwag, pomysłów, czy też opinii podczas takich spotkań, przypisano im średnie oceny od 3,74 do 4,0 (maksymalna ocena to 5). Co ciekawe sytuacja ta nieco lepiej wygląda w mniejszych podmiotach. W mikrofirmach średnia ważona wyniosła 4,0, natomiast w średnich przedsiębiorstwach 3,5. Różnice są

niewielka, przy czym wyższy wskaźnik dla mniejszych podmiotów może wynikać z bardziej bezpośrednich relacji w tej skali firmach.

Wśród przedsiębiorstw z sektora MŚP dominuje bezpośrednia (82,9%), ustna forma (68,8%) przekazywania informacji. Odbywa się ona głównie w kierunku: góra–dół (ponad $\frac{3}{4}$ odpowiedzi) i niestety ponad $\frac{3}{4}$ pracowników przedsiębiorstw z sektora MŚP, podkreśla jej niespójny charakter (wykres 3).

Wykres 3. Charakter komunikowania się w sektorze MŚP



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W zależności od wielkości firmy, dominujące formy komunikowania ulegają zmianie (tabela 2). W mikrofirmach zdecydowanie przeważa bezpośrednia (otwarta) forma przekazywania informacji (86,7%). Ta forma zmniejsza swój udział wraz ze zwiększaniem zatrudnienia w badanych podmiotach. W małych firmach wskazania wynoszą 84,6%, a w średnich 71,4%. W przypadku małych przedsiębiorstw pojawiła się również „mieszana forma” – 7,7% tej skali podmiotów wskazało fakt wykorzystywania zarówno formy oficjalnej, jak i bezpośredniej.

Ustna forma przekazywania poleceń jest dominującą dla mikropodmiotów i małych firm. W średniej wielkości podmiotach forma ustna i pisemna stanowią po 40,0% wskazań. Pogłębiając analizę, przekazywanie informacji z góry do dołu, w strukturach firm, jest kierunkiem dominującym w mikro- i małych 66,7% podmiotach oraz jedynym, wskazanym przez pracowników średnich firm. Stawianie na równi obu kierunków komunikacji dotyczy jedynie podmiotów małych, w których odpowiedź ta stanowi 16,7% wskazań.

Tabela 2. Charakter i forma komunikacji a skala podmiotów

Rodzaj komunikacji	Wielkość przedsiębiorstwa		
	mikro	małe	Średnie
oficjalna formalna	13,3%	7,7%	28,6%
otwarta, bezpośrednia	86,7%	84,6%	71,4%
oficjalna formalna/ otwarta bezpośrednia	0,0%	7,7%	0,0%
pisemna	10,0%	11,1%	40,0%
słowna	80,0%	72,2%	40,0%
pisemna i słowna	10,0%	16,7%	20,0%
górnodół	77,8%	66,7%	100,0%
dółgórn	22,2%	16,7%	0,0%
oba kierunki	0,0%	16,7%	0,0%
spójna	0,0%	33,3%	33,3%
niespójna	100,0%	66,7%	66,7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Uwzględniając wielkość podmiotów, podkreślić należy, że niespójny charakter komunikacji dotyczy wszystkich mikropodmiotów. Odnosząc się do małych i średnich firm na niespójny charakter przekazywanych informacji wskazało po 66,7% badanych. Pomimo mniejszego udziału procentowego jest to nadal wysoki wskaźnik.

Zakończenie

Reasumując, kultura danej organizacji i panujący w niej klimat kształtują postawy pracowników, ich stopień identyfikacji z firmą oraz wpływają na efektywność realizowanych przez nich zadań w organizacji. Wpływa on również na motywację członków organizacji oraz odzwierciedla ich satysfakcję z pracy, uzyskiwane sukcesy i korzyści.

Jak wynika z badań skala firmy jest istotnie ujemnie skorelowana z oceną wpływu kultury danej organizacji na lojalność i zaangażowanie pracowników, więc że im mniejsza organizacja, tym większe jest znaczenie kultury organizacji na lojalność i zaangażowanie pracowników. Większość ocenianych elementów, związanych z kulturą organizacji, uzyskała ocenę poniżej 4,0 (w skali 5-stopniowej), a więc w większości przypadków jest to ocena średnia. Nisko ocenione zostały takie elementy organizacji, jak: system motywacyjny, działalność socjalna firmy, czy też forma i sposób przeprowadzania szkoleń pracowników firmy. Mniej niż połowa ankietowanych kojarzy funkcjonowanie w firmie systemu motywacyjnego i odsetek ten maleje wraz ze wzrostem skali przedsiębiorstwa. Ciekawe jest również to, że pomimo niskiej oceny istniejącego systemu, to jest ona wyższa w przypadku mniejszych podmiotów.

Wspólnej realizacji przyjętych przez firmę celów sprzyja pozytywna atmosfera. Z analizy danych wynika, że jest ona lepiej oceniana przez pracowników mikropodmiotów, niż firm większych. Podobnie jak w przypadku kultury organizacyjnej, wykazano istotną ujemnie skorelowaną zależność między atmosferą w pracy a wielkością firmy.

Komunikacja w mikro, małych i średnich podmiotach jest niespójna, co szczególnie dobitnie podkreślone zostało przez pracowników mikrofirm. Ma ona raczej formę bezpośredniego przekazu ustnego. Ponad ¾ odpowiedzi wskazuje, że przekazywanie informacji w tej skali podmiotach odbywa się w kierunku: góra–dół, przy czym dotyczy to wszystkich firm średnich. Pamiętać należy, że właściwa komunikacja, to nie tylko jednostronne przekazywanie informacji, ale także możliwość przekazania przez pracowników swoich uwag i pomysłów. Zwyczaj organizowania okresowych porad lub zebrań kierownictwa z pracownikami dotyczy połowy badanej grupy, a odsetek wskazań zwiększa się wraz ze skalą firmy. Zależność ta jest jednak odwrotna w przypadku możliwości przekazania swoich uwag, pomysłów, czy też opinii podczas takich spotkań. Możliwości te są lepiej oceniane przez pracowników mniejszych podmiotów, co może wynikać z bardziej bezpośrednich relacji w tej skali firmach.

Bibliografia:

Abdullah N.H., Shamsuddin A., Wahab E., Hamid N.A. (2014), *The Relationship between Organizational Culture and Product Innovativeness*, 2nd International Conference on Innovation, Management and Technology Research, Procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol. 129, 15 May 2014.

Gorzeń–Mitka I. (2014), *Zarządzanie organizacją w warunkach niepewności a cechy kultury organizacyjnej*, [w:] Sipa M., Wolniakowska K. (red.) *Zarządzanie współczesną organizacją*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania PCz, Częstochowa.

Kopczewski M., Pączek B., Tobolski M. (2012), *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym*. [online] https://www.researchgate.net/publication/264891217_ISTOTA_KULTURY_ORGANIZACYJNEJ_W_ZARZADZANIU_PRZEDSIEBIORSTWEM_PRODUKCYJNYM.

Lakew Y.D., Chiloane–Tsoka G.E. (2015), *Internationalisation Barriers of Small and Medium-sized Manufacturing Enterprises in Ethiopia: Leather and Leather Products Industry in Focus*, International Journal of Business and Economic Development Vol. 3 Number 3, November.

Lemańska–Majdzik A., Sipa M. (2015), *Selected Aspects of Family Company Management in Employees View in Poland*, Aktualne problemy podnikowej sfery 2015. Zbornik vedeckych prac, Vydavateľstvo EKONOM, Bratislava.

Miladi A.I. (2014), *Governance for SMEs: Influence of leader on organizational culture*, International Strategic Management Review, Volume 2, Issue 1, June 2014.

Mikuła B. (2000), *Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Z. 3.

Okręglińska M. (2015), *Key Factors of Small Business Success: Literature Review*, International Conference on Management, Finance & Entrepreneurship (ICMFE–2015), Istanbul, Turcja.

- Piasecki B. (1999), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa–Łódź.
- Safin K. (2006), *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Schein E. (1989), *Ku nowemu rozumieniu kultury organizacji*, [w:] Marcinkowski A., Sobczak J. (red.), *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Część II. Perspektywa kulturowa w badaniach organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Skalik J. (2012), *Kulturowe uwarunkowania wzrostu i rozwoju organizacji gospodarczych*, [w:] Mikuła B. (red. nauk.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Skibiński A., Sipa M. (2015), *Labor Force of the Visegrad Group Countries in the Context of Demographic Changes–Selected Aspects*, *Information Management and Business Review*, Vol. 7.
- Smolarek M., Sipa M. (2015), *Klimat organizacyjny jako przejaw kultury organizacyjnej w małych przedsiębiorstwach*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie* (4).
- Safin K. (2002), *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Stankiewicz J., Moczulska M. (2012), *Czynniki klimatu organizacyjnego warunkujące efektywne zaangażowanie pracowników*, [w:] Mikuła B. (red. nauk.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Wojtowicz A. (2004), *Istota i modele kultury organizacyjnej – przegląd koncepcji*, *Zeszyty naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, zeszyt 5.
- GUS, Baza danych lokalnych, [online]
http://stat.gov.pl/bdl/app/dane_podgrup.display?p_id=986184&p_token=0.2307540934998542#

Elżbieta Robak | elarobak@wp.pl
Politechnika Częstochowska

Relacje pomiędzy pracą a życiem pozazawodowym przedsiębiorców działających w firmach rodzinnych

The Relationship Between Work and Personal Life of Entrepreneurs Operating in the Family Businesses

Abstract: The article concerns an issue of balance between work and personal life as an important challenge for the modern workforce, including activities of entrepreneurs. In the first part shown the concept of work–life balance. Particular attention was paid to the types of work–life conflicts and working time as an important factor in the analysis of these conflicts. The second part contains the results of the survey conducted among entrepreneurs operating in family and non–family businesses related to the issues of work–life balance. The aim of the article is to present the issues of work–life balance in relation to the behaviors of entrepreneurs and compare the functioning of entrepreneurs in family and non–family businesses.

Key–words: work–life balance, work–life conflict, long working time, entrepreneurs, family business.

Wprowadzenie

Współczesne zmiany gospodarcze i społeczne powodują narastanie problemów i wyzwań związanych z dążeniem do kształtowania właściwych relacji pomiędzy pracą a życiem pozazawodowym, w tym także harmonii między czasem przeznaczanym na główne obszary funkcjonowania osób pracujących, jakimi są praca i rodzina [Greenhaus, Collins, Show 2003, ss. 510–531]. Duże zaangażowanie w pracę często przyczynia się do poświęcenia na nią maksimum czasu, często kosztem innych istotnych wartości, co powoduje dostosowanie całego trybu życia do wymogów pracy [Głogosz 2008, s. 42]. Silna presja konkurencji oraz wahania koniunktury to tylko niektóre zjawiska życia gospodarczego determinujące warunki, w jakich osoby prowadzące własny biznes

łączą pracę z życiem pozazawodowym. Realia gospodarcze i społeczne, w których funkcjonują przedsiębiorcy powodują konieczność ponoszenia przez nich dużych nakładów czasu, najpierw na wprowadzenie własnej firmy na rynek a następnie na utrzymanie jej pozycji. Chcąc skutecznie rywalizować z konkurencją przedsiębiorcy często zmuszeni są pracować nie oszczędzając własnego czasu i zaangażowania. Sytuacja ta wielokrotnie sprzyja powstawaniu konfliktu pomiędzy sferą zawodową a ich życiem prywatnym.

Celem artykułu jest przedstawienie relacji pomiędzy pracą a życiem pozazawodowym w odniesieniu do zachowań przedsiębiorców. Szczególną uwagę zwrócono na funkcjonowanie przedsiębiorców działających w niewielkich firmach rodzinnych. Realizacji założonego celu podporządkowano układ przedstawionych zagadnień. W pierwszej części ukazano podstawy koncepcji work-life balance (WLB) uwzględniając różne rodzaje konfliktów praca-życie i czas pracy, jako ważny czynnik w analizie tych konfliktów. Poruszone kwestie opisano odwołując się do literatury przedmiotu, ze szczególnym uwzględnieniem przedstawionych z tego zakresu badań oraz danych Głównego Urzędu Statystycznego. Druga część zawiera wyniki przeprowadzonych badań ankietowych, wśród przedsiębiorców działających w firmach rodzinnych i nierodzinnych, dotyczące problematyki równowaga praca-życie. Jako założenie badawcze przyjęto, że działalność przedsiębiorców związana jest z wieloma czynnikami, które utrudniają zachowanie równowagi praca-życie a specyfika funkcjonowania przedsiębiorców w małych firmach rodzinnych stanowi szczególne utrudnienie w zachowaniu równowagi pomiędzy sferą zawodową a prywatną. Badaniem objęto wybranych przedsiębiorców reprezentujących 84 mikro i małe przedsiębiorstwa z województwa śląskiego, w tym także 31 firm rodzinnych.

Relacje praca-życie pozazawodowe a czas pracy i jego wpływ na konflikt praca-życie

Badacze zainteresowani tematyką równowagi praca-życie często analizują ją w odniesieniu do zagadnienia konfliktu pomiędzy różnymi wymogami dotyczącymi zaangażowania się w pracę zawodową a pełnieniem innych ważnych ról życiowych [Pocztowski 2007, s. 403]. Konflikt ten traktowany jest, jako zawłaszczanie przez pracę życia prywatnego lub odwrotnie, w sytuacji gdy życie pozazawodowe dzieje się kosztem pracy [Borkowska 2004, s. 54]. D. Clutterbuck [2005, s. 26.] równowagę między życiem zawodowym i osobistym określa, jako „stan, w którym jednostka radzi sobie z potencjalnym konfliktem między różnymi wymaganiami dotyczącymi jej czasu i energii w taki sposób, że zostaje zaspokojone jej pragnienie dobrobytu i spełnienia”. S.C. Clark [2000, ss. 747–770] postrzega równowagę praca-życie, jako satysfakcjonujące i skuteczne funkcjonowanie, zarówno w pracy jak i w domu, przy minimalnym konflikcie ról.

Ponieważ wymagania zawodowe często stoją w sprzeczności z życiem rodzinnym to w efekcie literatura przedmiotu koncentruje się na konflikcie praca-rodzina, który definiowany jest, jako konflikt występujący pomiędzy wykonywaniem ról zawodowych oraz rodzinnych i związany z dużymi wymaganiami każdej z tych ról [Zalewska 2008; Lachowska 2010]. Analiza konfliktu praca-rodzina oparta jest na teorii konfliktu ról zakładającej, że ludzie mają ograniczoną ilość zasobów czasu i energii, którymi mogą dysponować w funkcjonowaniu w różnych rolach [Greenhaus, Beutell 1985, s. 77].

J. H. Greenhaus i N. J. Beutell [1985, s. 82] podkreślają, że konflikt pomiędzy pracą a rodziną zależy od stopnia, w jakim jednostka czuje, że spełnianie ról rodzinnych jest utrudnione na skutek wypełniania roli zawodowej lub odwrotnie. Konflikt pojawia się, gdy czas poświęcony wykonywaniu jednej z ról, napięcie lub zachowanie z nią związane przeszkadza w wypełnianiu drugiej roli. Konflikt związany z czasem (ang. *time-based conflict*) występuje, gdy ilość czasu poświęcana na jedną z ról utrudnia, bądź uniemożliwia wykonywanie obowiązków związanych z inną rolą. Ten typ konfliktu może występować w dwóch formach. Po pierwsze, gdy wymagania czasowe związane z pełnieniem roli w jednym z obszarów powodują, że osoba nie może być fizycznie obecna w innym obszarze, co uniemożliwia realizację zobowiązań związanych z tym drugim obszarem. Po drugie, ta forma konfliktu związana jest z dużym zaabsorbowaniem psychicznym w jedną z ról, co uniemożliwia lub znacznie utrudnia, pomimo fizycznej obecności, wypełnianie zadań wynikających z drugiej roli. Konflikt związany z napięciem (ang. *strain-based conflict*) odnosi się do emocjonalnego wyczerpania pojawiającego się, gdy stres, zmęczenie, obawy związane z wypełnianiem roli zmniejszają efektywność wykonywania innej roli. Natomiast konflikt oparty na zachowaniu (ang. *behaviour-based conflict*) pojawia się, gdy zachowania, które są skuteczne w jednej roli nie są funkcjonalne dla pełnienia drugiej roli.

Konflikt pomiędzy pracą a rodziną może stać się źródłem stresu, wynikającego ze zbyt dużych trudności w pogodzeniu wymagań związanych z funkcjonowaniem w pracy i w rodzinie, wywieranych w obu obszarach. Kiedy ludzie doświadczają konfliktu pomiędzy wymaganiami różnych ról, maleje ich satysfakcja w obu tych dziedzinach, obniża się poczucie dobrostanu w pracy i życiu osobistym [Greenhaus, Powell 2006, s. 31].

Zaznaczyć jednak należy, że ujmowanie relacji praca–życie jako stanu, który jest najbliższy pewnemu optimum oznaczającemu satysfakcję z godzenia ról zawodowych i społecznych pomija fakt, że relacje te są dynamiczne. Zmieniają się one i zależą nie tylko od indywidualnych potrzeb pracownika, które ewoluują w czasie, ale także od zmian w jego otoczeniu. W związku z tym bardziej zasadne jest postrzeganie relacji praca–życie, jako ciągłego procesu równoważenia pracy z życiem pozazawodowym [Robak, Słocińska 2014, ss. 114–116]. Godzenie pracy z życiem pozazawodowym oznacza, zatem zachowanie indywidualnej dla każdego pracownika harmonii między poświęconym czasem i zaangażowaniem w pracę a życiem rodzinnym, towarzyskim, wy-poczynkiem w aspektach ilościowych, jak i jakościowych.

Sprostanie wymogom społeczeństwa nieustannie aktywnego, które tworzą zarówno konsumenci, jak i producenci, prowadzi w konsekwencji do odchodzenia od tradycyjnego pojęcia czasu pracy. Dostęp do wielu towarów i usług bez ograniczeń czasowych powoduje, iż czas pracy ulega rozszerzeniu o nietypowe godziny doby, czy dni przeznaczone zwykle na sferę pozazawodową pracowników [Robak 2015, ss. 271–283]. Choć zjawisko długich godzin pracy dotyczy przedstawicieli różnych zawodów, mężczyzn i kobiet w różnym wieku, to szczególnie narażeni są na nie menedżerowie oraz przedsiębiorcy. Z badań K. Biegańskiej [2011, ss. 241–255] analizujących uciążliwość pracy wynika, że przedsiębiorcy pracują średnio około 10 godzin w ciągu przeciętnego dnia pracy, (2 godziny więcej od pracowników szeregowych), a część z nich deklarowała, aż 12–14 godzin pracy dziennie.

Istotną wartością związaną z przedsiębiorczością jest niezależność, jednak okupiona jest ona szeregiem wyrzeczeń, do których należy między innymi ograniczenie czasu poświęcanego na życie osobiste (tabela 1).

Tabela 1. Czas pracy pracowników pełnoetatowych według ich statusu zatrudnienia (w tysiącach i %)

Forma zatrudnienia	Pracujący w pełnym wymiarze czasu					Suma
	nie pracowali w badanym tygodniu, ale mają pracę	przepracowali w badanym tygodniu				
		do 39 godzin	40–49 godzin	50–59 godzin	60 godzin i więcej	
Pracownicy najemni	695 6,0%	1427 12,2%	8770 75,1%	537 4,6%	251 2,1%	11680 100,0%
Pracujący na własny rachunek	107 4,1%	578 22,2%	1149 44,0%	434 16,6%	341 13,1%	2609 100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS 2015, s. 96.

Przedstawione dane statystyczne [GUS 2015, s. 96] potwierdzają, że długie godziny pracy zdecydowanie częściej dotyczą pracujących na własny rachunek, niż pracowników najemnych. Praca przedsiębiorcy nie może być normowana czasowo i często przedsiębiorca pracuje tak długo, jak tego wymaga rodzaj podejmowanego przez niego przedsięwzięcia oraz jego kondycja fizyczna i psychiczna. Jej przebieg wymaga często rezygnacji z ustalonego schematu działania i wyboru innego, korzystniejszego. Przedsiębiorca musi być zatem elastyczny w planowaniu obowiązków zawodowych, a co za tym idzie, również swojego życia prywatnego. Ta specyfika pracy niesie ze sobą uzasadnione trudności w zachowaniu równowagi pomiędzy sferą funkcjonowania zawodowego i prywatnego [Balcerzak–Paradowska 2013, ss. 88–94]. Niestabilność warunków wykonywania pracy, znaczna ich nieprzewidywalność i ograniczone możliwości kształtowania organizacji własnej pracy powodują liczne negatywne konsekwencje, do których sami przedsiębiorcy zaliczają:

- stres i będące jego skutkiem choroby,
- konflikty w rodzinie i problemy z wywiązywaniem się z ról rodzinnych,
- rozwody i rozpad więzi społecznych, na skutek braku czasu dla przyjaciół i chronicznego zmęczenia,
- uzależnienia,
- brak poczucia bezpieczeństwa [Borkowska 2011, s. 20].

Przedsiębiorcy z firm rodzinnych, pomimo że częstokroć pracują w gronie swoich najbliższych także narażeni są na wymienione negatywne aspekty wynikające ze specyfiki tej działalności. Jednak ponoszona odpowiedzialność i różnorodność wykonywanych zadań stanowi tylko część czynników składających się na uciążliwość podejmowanej przez nich pracy. Charakterystyka funkcjonowania firm rodzinnych, które często tworzą zatrudnienie dla kilku jej członków, powoduje szczególne sytuacje, bowiem relacje zawodowe powstające w tego typu organizacji i związane z nimi problemy oraz konflikty przenoszone są na sferę życia rodzinnego [Sułkowski, Marjański 2011, s. 32]. Ponadto firma rodzinna, stanowiąc wspólne miejsce pracy a zarazem źródło dochodu, potęguje motywację członków rodziny do większej aktywności ukierunkowanej na jej rozwój, co w efekcie może powodować dominację sfery zawodowej nad życiem prywatnym.

Metodologia badań

Funkcjonowanie przedsiębiorców, ze względu na specyfikę ich pracy, która wymusza duże zaangażowanie w codzienną rywalizację z konkurencją rynkową, stanowi szczególnie podłoże dla zaburzeń równowagi praca–życie. Praca przedsiębiorcy wymaga niewątpliwie szczególnej aktywności, samodyscypliny i umiejętności związanych z zarządzaniem własnym czasem. Jak z tymi trudnościami radzą sobie przedsiębiorcy? Czy w ich sposobie funkcjonowania można odnaleźć zachowania i postawy wskazujące na istnienie konfliktu praca–życie? Czy prowadzenie małej firmy rodzinnej wywołuje trudności związane z kształtowaniem równowagi pomiędzy sferą zawodową a prywatną? To pytania stanowiące podstawy przyjętej problematyki badawczej.

Przedmiotem podjętych badań było zagadnienie równowagi praca–życie i związane z nim funkcjonowanie osób pracujących na własny rachunek. Analizowano w nich zachowania przedsiębiorców związane ze specyfiką ich pracy ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorców prowadzących niewielkie firmy rodzinne. Badania ankietowe zostały przeprowadzone w 2015 roku wśród 84 wybranych przedsiębiorców prowadzących mikro i małe firmy w województwie śląskim. Dla potrzeb analizy badawczej wśród respondentów wyłoniono 31 przedsiębiorców pracujących w firmach o charakterze rodzinnym i 53 przedsiębiorców z firm nierodzinnych. W celu wyodrębnienia przedsiębiorstw rodzinnych przyjęto, iż dla odróżnienia ich od pozostałych, konieczne jest, aby spełnione były określone kryteria. Przynajmniej dwóch członków rodziny musi wykonywać pracę na rzecz przedsiębiorstwa, przy czym przynajmniej jeden z nich jest jej właścicielem lub współwłaścicielem. Ze względu na wielkość i dobór próby przeprowadzone badania należy traktować, jako pilotażowe. Posłużyć mogą one jednak dalszemu poznaniu analizowanej problematyki poprzez wyciągnięcie wstępnych wniosków i znalezienie prawidłowości, które można weryfikować w toku badań właściwych.

Respondenci reprezentowali przedsiębiorstwa o różnym profilu działalności, głównie usługowe i handlowe. Najwięcej badanych – 47 osób, było przedstawicielami mikro przedsiębiorstw zatrudniających do 9 pracowników. Natomiast 37 badanych posiadało małe przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 pracowników. Najczęściej reprezentowane przez ankietowanych firmy funkcjonowały od 2 do 5 lat (34 przedsiębiorstwa) oraz 6 do 10 lat (22 przedsiębiorstwa). 11 lat lub dłużej istniało 19 przedsiębiorstw, wśród których dominowały te o rodzinnym charakterze. Najrzadziej reprezentowane były firmy działające rok lub krócej (9 przedsiębiorstw).

Wśród badanych znajdowało się 47 kobiet i 37 mężczyzn, z różnego przedziału wiekowego, o zróżnicowanym wykształceniu – w większości średnim. Szczegółowa charakterystyka cech społeczno–demograficznych badanych przedsiębiorców zawarta jest w tabeli 2.

Tabela 2. Charakterystyka badanych przedsiębiorców z uwzględnieniem podziału na firmy rodzinne i nierodzinne

		Ogółem N=84	Firmy rodzinne N=31	Firmy nierodzinne N=53
Płeć	kobieta	47	14	33
	mężczyzna	37	17	20
Wiek	18–25 lat	15	2	13
	26–35 lat	21	9	12
	36–45 lat	28	13	15
	46 i więcej lat	20	7	13
Wykształcenie	podstawowe	1	1	0
	zawodowe	15	4	11
	średnie	43	14	29
	wyższe	25	12	13
Sytuacja rodzinna	wolny(a)	22	7	15
	żonaty/zamężna/w związku partnerskim	62	24	38
Posiadanie dzieci	brak	23	7	16
	1 lub 2	49	20	29
	3 lub więcej	12	4	8

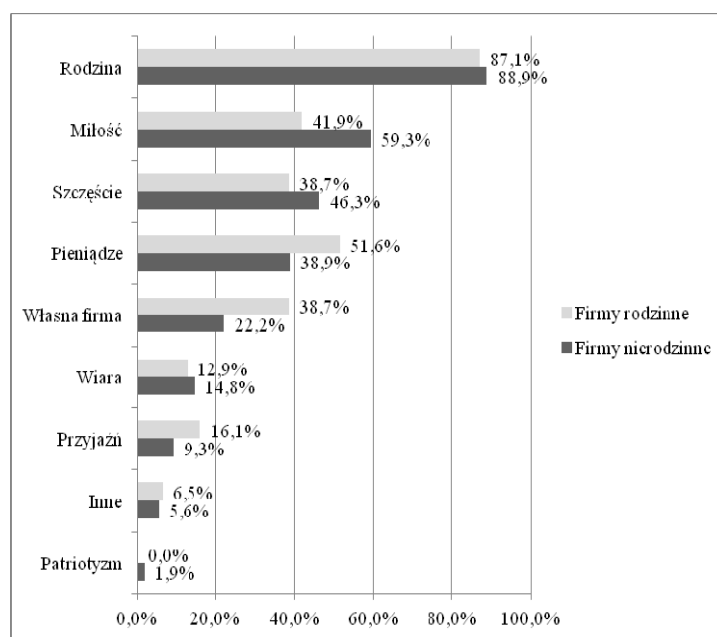
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wyniki badań własnych

Na wstępie badania poproszono ankietowanych przedsiębiorców o określenie swoich głównych celów życiowych. Respondenci mogli wybrać jedną lub więcej odpowiedzi z podanej kafeterii, albo wpisać własną. Jak wynika ze zgromadzonych danych, to życie rodzinne (47 wskazań) i osiągnięcie sukcesu zawodowego (43 wskazania) stanowi dla badanych główny cel, jaki chcą realizować w swoim życiu. Pozostałe odpowiedzi zyskały dużo mniej zwolenników, w tym na trzecim miejscu uplasował się rozwój własnych zainteresowań (20 wskazań). Przedsiębiorcy z firm rodzinnych relatywnie częściej niż pozostali wskazywali na życie rodzinne a przedsiębiorcy z firm nierodzinnych częściej akcentowali potrzebę rozwoju własnych zainteresowań.

Zgłębiając bardziej zagadnienie priorytetów życiowych badanych przedsiębiorców poproszono ich o podanie najważniejszych wartości. W tym pytaniu badani mogli wybrać trzy z podanych odpowiedzi, albo wpisać własną. Zestawienie otrzymanych odpowiedzi uwzględniające podział ankietowanych na przedstawicieli firm rodzinnych i nierodzinnych obrazuje wykres 1.

Wykres 1. Najważniejsze wartości badanych przedsiębiorców z firm rodzinnych i nierodzinnych



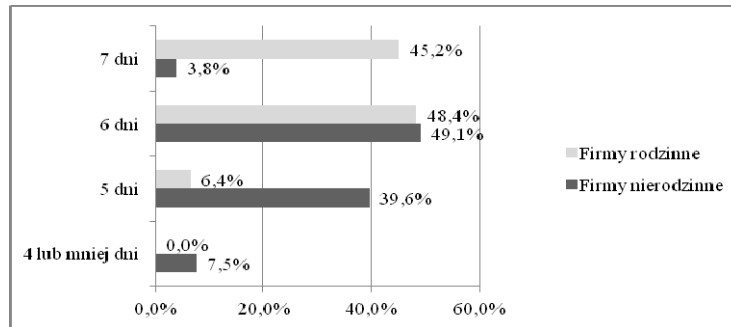
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Rodzina okazała się wartością najczęściej wskazywaną przez respondentów reprezentujących oba typy firm. Analizując wybory innych wartości można zauważyć pewne prawidłowości. Przedsiębiorcy z firm rodzinnych częściej podkreślali znaczenie, jakie mają dla nich pieniądze, własna firma i przyjaźń. Natomiast przedsiębiorcy z firm nierodzinnych częściej zwracali uwagę na takie wartości, jak miłość, szczęście, wiara. Zatem własna firma, obok najważniejszej wartości, jaką okazała się rodzina, zdecydowanie częściej ceniona jest przez osoby posiadające przedsiębiorstwa rodzinne. Ta widoczna różnica wskazuje na szczególne znaczenie rodzinnego biznesu dla zarządzających nim osób.

Odwołując się do czasu, jako charakterystycznego czynnika związanego z zaburzeniem równowagi praca–życie, umieszczono w kwestionariuszu szereg pytań odnośnie czasu pracy badanych. Jak wynika z pozyskanych danych najwięcej, bo aż 41 ankietowanych przedsiębiorców poświęca na pracę zwykle 6 dni w tygodniu, 23 badanych pracuje 5 dni w tygodniu, a tylko 4 ankietowanych określiło, iż pracuje 4 i mniej dni w tygodniu. Co istotne, z punktu widzenia badanej problematyki, aż 16 przedsiębiorców stwierdziło, iż angażują się zawodowo 7 dni w tygodniu. Oznacza to, że niemal co piąty badany pracuje każdego dnia. Interesujące dane wynikają z zestawienia ilości dni poświęconych przez przedsiębiorców na pracę zawodową z podziałem na firmy rodzinne i nierodzinne (wykres 2). Najwięcej – 6 dni w tygodniu pracuje podobny odsetek przedsiębiorców z obu typów firm. Natomiast zdecydowanie więcej przedsiębiorców posiadających firmy rodzinne stwierdziło, że angażują się w pracę zawodową przez cały

tydzień. Oznacza to, iż dla tych osób troska o firmę, pochłaniając tak dużo czasu, uniemożliwia przeznaczenie go na inne pozazawodowe sfery życia.

Wykres 2. Wskazania badanych przedsiębiorców z firm rodzinnych i nierodzinnych dotyczące ilości dni w tygodniu poświęconych na pracę zawodową

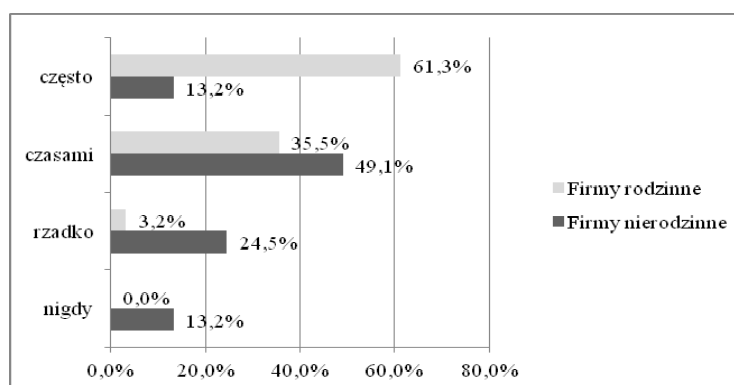


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Jako powód długotrwałej i szczególnie wytężonej pracy ankietowani podawali według częstotliwości wyborów: chęć zwiększenia zysków (25 wskazań), konieczność spłacenia zobowiązań finansowych (18 wskazań), zdobycie większego doświadczenia (14 wskazań), rozwój zainteresowań zawodowych (11 wskazań), oraz ucieczkę od problemów życiowych, wysokie koszty utrzymania rodziny, specyfikę funkcjonowania firmy czy nadrabianie zaległości zawodowych. Dla przedsiębiorców z firm rodzinnych to chęć zwiększenia zysków i rozwój własnych zainteresowań stanowiły najczęstszy powód długich godzin pracy.

Uzupełniając informacje o czasie pracy przedsiębiorców zapytano ich także o zaabsorbowanie sferą zawodową w okresie zwyczajowo sprzyjającym wypoczynkowi i budowaniu relacji rodzinnych, jakimi są weekendy, święta a zwłaszcza dni urlopu. Na pytanie o pracę w weekendy i święta najwięcej respondentów odpowiedziało, że czasami wtedy pracuje (37 wskazań), niemal co trzeci badany przedsiębiorca często pracuje w weekendy i święta (26 wskazań), 14 ankietowanych rzadko pracuje tym czasie, a tylko 7 badanych stwierdziło, że nigdy nie pracuje w weekendy i święta. Wykres 3 przedstawia odpowiedzi badanych dotyczące pracy w weekendy i święta uwzględniając podział na firmy rodzinne i nierodzinne.

Wykres 3. Wskazania badanych przedsiębiorców z firm rodzinnych i nierodzinnych dotyczące częstotliwości pracy w weekendy i święta



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Analiza wskazań badanych uwzględniająca typ przedsiębiorstwa potwierdza wcześniejsze informacje odnośnie długich godzin pracy przedsiębiorców z firm rodzinnych, bowiem aż 61,3% z nich przyznaje, że często praca zajmuje im weekendy i święta. Znamienny jest także fakt, iż żadna z osób reprezentujących ten typ organizacji nie zaznażyła odpowiedzi stwierdzającej, że nigdy nie pracują w dni zwyczajowo wolne.

Istotną kwestią w analizie problematyki równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym osób pracujących jest umiejętność wypoczynku i regeneracji sił wyczerpanych ciężką pracą zawodową. W związku z tym poproszono respondentów o wypowiedzi odnośnie spędzania przez nich urlopów i czasu poza pracą. Na zadane pytanie dotyczące korzystania z urlopu wypoczynkowego wśród 75 osób, które prowadziły swoje firmy ponad rok, aż 19 ankietowanych odpowiedziało, że w ciągu ostatniego roku nie mieli oni urlopu. Sytuacja ta świadczy o niemal całkowitym podporządkowaniu życia, przez część badanych, pracy i koncentracji na działalności zawodowej. Niewątpliwie odbywa się to kosztem zdrowia tych przedsiębiorców i ich relacji rodzinnych.

Ważnym wskaźnikiem właściwego kształtowania równowagi praca–życie jest umiejętność wypoczyniania związana z oddzieleniem sfery zawodowej od prywatnej. W związku z tym badanym przedsiębiorcom zadano pytanie, czy podczas urlopów kontrolują w różnorodny sposób swoich podwładnych? Spośród 75 osób zarządzających swoimi przedsiębiorstwami ponad rok, aż 41 stwierdziło, że zawsze kontroluje swoje firmy podczas urlopu, 22 rzadko je kontroluje, natomiast tylko 12 osób nigdy nie kontroluje w tym czasie swojej firmy. Zatem, choć tylko część przedsiębiorców korzysta z urlopów, to w trakcie wypoczynku dalej zaangażowani są oni w funkcjonowanie firmy.

W przeprowadzonych badaniach analizując relacje praca–życie odwołano się także do sfery prywatnej związanej z pozazawodowymi zainteresowaniami i kontaktami towarzyskimi respondentów. Na pytanie jak przedsiębiorcy oceniają swój czas po pracy 39 ankietowanych odpowiedziało, że często miło spędzają czas wolny od pracy, 31 respondentów stwierdziło, że czasami miło spędzają wolny czas, natomiast 14 osób rzadko dobrze wypoczywa po pracy. Niemal połowa badanych preferuje jednak bierny wypoczynek np. oglądanie telewizji. Przedsiębiorcy zapytani, czy poświęcają swój czas

na inne znajomości, niż zawodowe w zdecydowanej większości odpowiedzieli na tę kwestię twierdząco. Jednak wśród osób, które rzadko mają kontakty towarzyskie pozabiznesowe dominowali przedsiębiorcy z firm rodzinnych. 55 respondentów potwierdziło posiadanie zainteresowań, które nie są związane z prowadzoną firmą, natomiast aż 29 ankietowanych przedsiębiorców stwierdziło, że nie posiada żadnych zainteresowań pozazawodowych.

Zestawiając czas i aktywność związaną z sferą pracy i sferą pozazawodową przedsiębiorców w badaniu odwołano się także do kluczowego obszaru życia prywatnego, jakim jest rodzina. Respondenci zapytani bezpośrednio o ocenę własnego zaangażowania w życie rodzinne najczęściej wskazywali na duże (39 wskazań) i bardzo duże (22 wskazania) zaangażowanie w sferę rodzinną. Jako przeciętny, własny udział w życiu rodzinnym określiły 22 osoby a tylko 1 badany ocenił bardzo krytycznie swój wkład w funkcjonowanie rodziny.

Przytoczone dane, obrazując zachowania przedsiębiorców wskazują, że funkcjonowanie części z nich posiada wyraźne znamiona konfliktu pomiędzy pracą a życiem pozazawodowym. Do refleksji tych skłania nie tylko czas, jaki poświęcają oni pracy zawodowej w dni robocze oraz w weekendy i święta, ale informacja, iż 24% ankietowanych nie korzystało z przysługującego im urlopu wypoczynkowego. Kolejny sygnał, świadczący o trudności zachowania równowagi praca–życie, to fakt, że 84% badanych kontroluje swoje firmy w trakcie urlopu. Szczególne zaangażowanie badanych w funkcjonowanie firmy uzupełniają wskazane przez nich deklaracje dotyczące długości snu. Najczęściej badani przeznaczają w ciągu doby na sen od 6 do 7 godzin (51 wskazań), natomiast od 8 do 10 godzin śpi 20 ankietowanych. Jednak 13 respondentów twierdzi, iż na sen ma tylko od 3 do 5 godzin. Sytuacja ta oznacza, że niemal co szósty przedsiębiorca śpi zdecydowanie za krótko, aby efektywnie zregenerować swoje siły.

Na tle przedstawionych wyników badań, dotyczących relacji pomiędzy pracą a życiem pozazawodowym przedsiębiorców, obraz przedstawicieli firm rodzinnych nie przedstawia się korzystnie. O szczególnym zaangażowaniu osób reprezentujących przedsiębiorstwa rodzinne w sferę zawodową świadczy relatywnie dłuższy czas pracy, niż badanych z firm nierodzinnych. Ankietowani z firm rodzinnych znacznie częściej wskazywali, że pracy poświęcają siedem dni w tygodniu, angażując się zawodowo także w weekendy i święta. Ten wizerunek przedsiębiorców uzupełniają także informacje dotyczące długości nocnego wypoczynku, życia w pośpiechu i rezygnowania ze zwolnień lekarskich wynikających ze złego stanu zdrowia. Zatem długie godziny pracy, zaangażowanie w sprawy zawodowe w trakcie urlopu, brak pozazawodowych zainteresowań i relacji pozabiznesowych, potwierdzają trudności tych przedsiębiorców w odpowiednim równoważeniu pracy z życiem pozazawodowym. Pomimo to, jak wynika z wskazań respondentów, rodzina stanowi dla nich wartość najważniejszą. Dobrze ocenili oni także swoją aktywność w tym obszarze życia. Deklaracja ta wydaje się na tle przedstawionych danych, dotyczących długich godziny pracy i zaangażowania zawodowego, być przekłamaniem. Wyjaśnieniu tej kwestii może służyć jednak duża identyfikacja rodziny z prowadzoną firmą. Dla przedsiębiorców reprezentujących firmy rodzinne sfera rodzinna i własne przedsiębiorstwo utożsamiają kluczowe a zarazem powiązane ze sobą wartości. Szczęście rodziny zależy w dużej mierze od sukcesów firmy, dlatego w działalność zawodową należy się szczególnie angażować, zapewniając w ten sposób obecnym członkom rodziny i przyszłym pokoleniom bezpieczeństwo, oparte o dobrą kondycję finansową i pozycję rynkową rodzinnego przedsiębiorstwa.

Zakończenie

Przedsiębiorcy stanowią specyficzną kategorię zawodową podlegającą szczególnym obciążeniom w toku realizacji swoich działań. Ze względu na liczne zadania o wysokim stopniu trudności i szeroki zakres ponoszonej odpowiedzialności współcześni przedsiębiorcy wiele czasu poświęcają życiu zawodowemu. Konieczność dużego zaangażowania się w prowadzenie firmy powoduje, iż częstokroć pracują oni więcej godzin niż przeciętni pracownicy i trudno jest im, w związku z tym utrzymać odpowiednie relacje pomiędzy pracą a innymi obszarami życia. Wypracowanie umiejętności równoważenia pracy z życiem pozazawodowym jest jednak bardzo ważne z punktu widzenia korzyści, jakie niosą one bezpośrednio dla dobrostanu fizycznego i psychicznego przedsiębiorcy oraz jego relacjom rodzinnym, umożliwiając jednocześnie efektywną pracę na rzecz sukcesu przedsiębiorstwa.

W odniesieniu do zaprezentowanych badań nadmienić jednak należy, że problematyka relacji pomiędzy pracą a życiem pozazawodowym przedsiębiorców jest bardzo złożona badawczo, bowiem w jej analizie mamy do czynienia z różnymi czynnikami. Należą do nich między innymi: indywidualne postawy wobec pracy [Adamska 2013, ss. 33–49] i sukcesu zawodowego, odczuwana przez przedsiębiorców jakość życia, a także zadowolenie z pracy i relacji rodzinnych. Jako konkluzję do analizowanej problematyki relacji praca–życie przedsiębiorców z firm rodzinnych można przytoczyć odpowiedzi badanych na pytanie, czy poleciliby oni swoją pracę innym osobom? Wśród 37 ankietowanych, którzy odpowiedzieli twierdząco, relatywnie więcej było przedstawicieli przedsiębiorstw rodzinnych. Wypowiedzi w tej kwestii reprezentantów firm rodzinnych uzupełniają zatem przedstawione wyniki badań i wskazują na szczególne uwarunkowania, jakim podlegają osoby zarządzające firmami rodzinnymi.

Bibliografia:

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

Balcerzak–Paradowska B. (red.) (2013), *Zatrudnienie przyjazne rodzinie – postawy pracodawców*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.

Biegańska K. (2011), *Uciążliwość pracy jako wyznacznik jakości życia przedsiębiorców*, [w:] Golińska L., Bielawska–Batorowicz E. (red.), *Rodzina i praca w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Borkowska S. (2004), *Praca a życie pozazawodowe*, [w:] *Przyszłość pracy w XXI wieku*, Borkowska S., (red.), Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.

Borkowska S. (red.) (2011), *Równowaga praca życie. Z teorii i praktyki*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.

Clark, S.C. (2000), *Work/family border theory: A new theory of work/family balance*, „Human Relations”, No 53.

Clutterbuck D. (2005), *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Głogosz D. (2008), *Kierunki działań na rzecz godzenia obowiązków rodzinnych z obowiązkami zawodowymi – doświadczenia krajów zachodnich*, [w:] *Godzenie pracy z rodziną w kontekście aktywizacji zawodowej kobiet*, Sadowska-Snarska C., Tchon Li (red.), Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok.

Greenhaus J.H., Collins K.M., Show J.D. (2003), *The relation between work–family balance and quality of life*, "Journal of Vocational Behavior", No 63(3).

GUS (2015), *Aktywność ekonomiczna ludności Polski. I kwartał 2015*, Warszawa.

Greenhaus J.H., Beutell N.J. (1985), *Sources of conflict between work and family roles*, "Academy of Management Journal", Vol.10, No 1.

Greenhaus J.H., Powell G.N. (2006), *When work and family are allies: A theory of work–family enrichment*, "Academy of Management Review", No 31.

Lachowska B. (2010), *Konflikt i facylitacja jako mechanizmy wzajemnych oddziaływań pracy i rodziny – analiza różnic płciowych*, [w:] Rostowska T., Peplińska A. (red.), *Psychospołeczne aspekty życia rodzinnego*, Difin, Warszawa.

Pocztowski A. (2007), *W kierunku jakości kapitału ludzkiego*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.

Robak E. (2015), *Uwarunkowania i zagrożenia związane z czasem pracy w opiniach pracowników*, Swadźba U., Żak M. (red.), "Humanizacja Pracy", nr 1(279).

Robak E., Słocińska A. (2014), *Umiejętność równoważenia życia zawodowego z osobistym w aspekcie wartościowania pracy*, [w:] Tomaszewska-Lipiec R. (red.), *Relacje praca–życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz.

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

Zalewska A. (2008), *Konflikty praca–rodzina, ich uwarunkowania i konsekwencje. Pomiar konfliktów*, [w:] Golińska L., Dudek B. (red.), *Rodzina i praca z perspektywy wyzwań i zagrożeń*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Sylwia Flaszewska | sylwia.flaszewska@p.lodz.pl
Politechnika Łódzka

Katarzyna Szymańska | katarzyna.szymanska@p.lodz.pl
Politechnika Łódzka

Znaczenie barier kulturowych na tle pozostałych barier utrudniających zarządzanie wiedzą w średnich firmach high-tech

The Importance of Cultural Barriers on the Background Other Barriers for Knowledge Management in Medium-Sized High-Tech Companies

Abstract: The article discusses the problem of barriers for knowledge management in high-tech companies. This article attempts to find answer to the question what importance do the cultural barriers have on the background other barriers? Based on surveys conducted in 55 medium-sized high-tech companies it was stated that almost all types of barriers were rated similar but barriers associated with management methods were rated higher than cultural barriers. In addition, it was noted that within the category of cultural barriers the most common problem was no or limited trust.

Key-words: knowledge management, cultural barriers, high-tech companies.

Wprowadzenie

Kultura organizacyjna jest tłem i spoiwem dla elementów zarządzania, a zatem nie można jej pomijać zajmując się problematyką zarządzania wiedzą. Z jednej strony może być jednym z zasadniczych czynników warunkujących sukces w zarządzaniu wiedzą [Mikuła, Pietruszka-Ortyl i Potocki 2007, s. 161], z drugiej zaś w wielu przypadkach barierą jego wdrożenia [Barwacz 2005, s. 426]. Pojęcie kultury organizacyjnej sprzyjającej zarządzaniu wiedzą (kultury zorientowanej na wiedzę) i jej specyfiki jest dość dobrze

rozpoznane w literaturze przedmiotu [zob. np. Chmielewska–Muciek 2008, s. 107; Flaszewska i Kłos 2014, ss. 36–38]. W związku z tym w artykule skoncentrowano się na utrudnieniach takich jak: brak otwartości, brak lub ograniczone zaufanie, kultura promująca wyłącznie wyniki jednostki i jej wiedzę zamiast współdziałania, brak lub ograniczona komunikacja sprzyjająca wymianie wiedzy, kultura władzy i związana z nią walka o wpływy [Gruszyńska–Malec i Rutkowska 2013, ss. 125–126]. Powstaje więc pytanie: jakie znaczenie mają bariery kulturowe na tle pozostałych? Udzielenie odpowiedzi na tak postawione pytanie określono celem niniejszego artykułu. Rozważania teoretyczne zobrazowano wynikami badań ankietowych, które przeprowadzono w 2015 roku na przykładzie 55 średnich przedsiębiorstw high-tech¹.

Bariery utrudniające zarządzanie wiedzą

Zarządzanie wiedzą funkcjonuje od kiedy ludzie z pełną świadomością i powagą zaczęli myśleć o swojej pracy. Jednak sam termin zarządzanie wiedzą podlega dyskusji dopiero od połowy lat dziewięćdziesiątych XX wieku. W koncepcji tej zwraca się uwagę na fakt, że członkowie organizacji pracują dla swoich pracodawców, produkują nie tylko przedmioty, wytwarzają usługi, ale i wiedzę. Tak zwana „produkcja wiedzy” ma miejsce wówczas, gdy pracownicy podnoszą swoje umiejętności, usprawniają różne stare działania, procesy i produkty oraz jeszcze przekazują swoje doświadczenia innym. W takim ujęciu wiedza jest materialnym zasobem, który można mobilizować i kapitalizować [Davenport, Prusak 1998, s. 7, za: Gherardi 2006, s. 12]. Dzisiaj organizacje, które wykorzystują zasoby wiedzy, lepiej i szybciej adoptują się do wyzwań dynamicznie zmieniającego się otoczenia, tym samym osiągają znaczną przewagę konkurencyjną. Kluczem do sukcesu jest więc pozyskiwanie, gromadzenie i czytelne archiwizowanie pokładów wiedzy, co pomoże w ich szybkim dostępie.

Na przestrzeni ostatnich lat, zarządzanie wiedzą zaczęło więc fascynować wielu badaczy, jednak najbardziej praktyczne ujęcie tej koncepcji przedstawił K. Wigg. Autor pokazał, że ogólnym celem koncepcji zarządzania wiedzą jest maksymalizowanie skuteczności działań związanych z wiedzą. Na ten cel składają się cztery główne obszary działań mianowicie [Wigg 1997, s. 3]:

- monitorowanie,
- facylitacja działań związanych z wiedzą,
- tworzenie i aktualizacja infrastruktury wiedzy,
- tworzenie, odnawianie, budowanie i organizowanie aktywów wiedzy,
- dystrybucja i skuteczne wykorzystanie posiadanych aktywów.

Dla każdego z wyżej podanych obszarów autor zaproponował zestaw narzędzi oraz strategię działań, które można wykorzystać w danym procesie. Patrząc na poszczególne obszary można przyjąć, iż każdy z nich jest częścią/etapem całego procesu zarządzania, realizowanego przez daną organizację, w którym wiedza stała się kluczowym i ekonomicznym zasobem. Jest to zasób nieuchwytny, zmienny i niewyczerpalny, który trudno jest zmierzyć i który szybko się dezaktualizuje. Czyni to organizację żywym organizmem, który w celu podniesienia swojej konkurencyjności i innowacyjności musi świadomie wykorzystywać szereg strategii opartych na wiedzy i posiadanych zasobach ludzkich.

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji Nr DEC–2013/09/N/HS4/03868.

Rozwój wszelkich działań z zakresu zarządzania wiedzą narażony jest jednak na szereg barier. Bariery te są następstwem po pierwsze: uwarunkowań wewnętrznych, określających możliwości przedsiębiorstwa w zakresie sprawności i skuteczności zarządzania wiedzą, posiadanych zasobów oraz poziomu innowacyjności, po drugie: szeregu uwarunkowań zewnętrznych będących następstwem zmian zachodzących w otoczeniu. Kluczowym jest więc rozpoznanie zarówno samych barier, jak i źródeł ich powstawania. Świadomość istnienia i rozpoznania wszelkich utrudnień daje menadżerom zarządzającym wiedzą możliwość ich usuwania oraz ograniczenia ich negatywnego wpływu w przyszłej działalności organizacji.

Wśród bogatej klasyfikacji barier wpływających na proces zarządzania wiedzą znalazł się podział A. Riege'a. Autor zidentyfikował bariery zarządzania wiedzą względem trzech obszarów podjętej analizy tj.: indywidualny (odnoszący się do pojedynczego pracownika), technologiczny i organizacyjny [Riege 2005, ss. 23–29]. Wybrane bariery zarządzania wiedzą dla każdego z wymienionych obszarów prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Wybrane bariery zarządzania wiedzą według A. Rege'a

Obszar indywidualny	Obszar technologiczny	Obszar organizacyjny
<ul style="list-style-type: none"> • brak czasu na dzielenie się wiedzą, • strach przed zagrożeniem utraty pracy, • niska świadomość wartości i korzyści posiadania wiedzy przez innych, • dominacja wiedzy jawnej w procesie dzielenia się wiedzą, • nadużywanie hierarchii i pozycji i formalnej władzy, • obawa przed popełnieniem błędów, • nieuczenie się na błędach, • różnice w poziomie doświadczenia, • brak kontaktu z nadawcą i odbiorcą wiedzy, • słaba komunikacja pisemna i ustna, • małe zdolności interpersonalne, • różnice wiekowe, płci, w poziomie wykształcenia, • brak więzi społecznych, 	<ul style="list-style-type: none"> • brak powiązania strategii zarządzania wiedzą z celami organizacji, • brak komunikowania ze strony kierownictwa korzyści i wartości w dzieleniu się wiedzą, • brak formalnej i nieformalnej przestrzeni do dzielenia się wiedzą, • brak przejrzystego systemu wynagradzania i motywowania do dzielenia się wiedzą, • niesprzyjająca kultura organizacyjna, • retencja wiedzy i doświadczenie wykwalifikowanej kadry nie jest priorytetem, • brak infrastruktury wspierającej dzielenie się najlepszymi praktykami, • niedobór zasobów, • konkurencja między jednostkami biznesowymi, funkcjonalnymi (tzw. syndrom "nie wynaleziono tutaj"), • komunikacja i przepływ wiedzy wymuszony hierarchią (z góry na dół), • fizyczne środowisko pracy, 	<ul style="list-style-type: none"> • brak integracji między systemem IT a procesami wykonywania zadań, • brak wsparcia technicznego (wewnętrznego i zewnętrznego), • nierealistyczne oczekiwania dotyczące wykorzystywania i znajomości danej technologii przez pracowników, • brak kompatybilności między różnicowanymi systemami IT a procesami, • niepowiązanie potrzeb indywidualnego użytkownika z systemem IT i procesami ogranicza dzielenie się praktykami, • odrzucenie korzystania z systemów IT z powodu niezajomości tegoż systemu, • brak szkoleń w tym zakresie, • brak komunikacji i zademonstrowania korzyści z użytkowania nowych systemów.

<ul style="list-style-type: none"> wymuszone posiadanie własności intelektualnej w obawie przed negatywną oceną ze strony kierownictwa i kolegów, brak zaufania do innych, brak zaufania do wiedzy pochodzącej z niewiadomego i niesprawdzonego źródła, różnice w kulturze narodowej. 	<ul style="list-style-type: none"> wewnętrzna konkurencja między jednostkami biznesowymi, funkcjonalnymi, zhierarchizowana struktura organizacyjna, wielkość organizacji utrudnia kontakt i dzielenie się wiedzą. 	
---	--	--

Źródło: Riege (2005), ss. 23–29.

Podział opisanych barier umożliwił innym badaczom tego tematu podanie jeszcze innych propozycji szeregu oddziaływań, które utrudniają zarządzanie wiedzą w organizacji. Syntetyczne zestawienie innych klasyfikacji barier podanych przez różnych autorów tematu dostarcza A. Ujwary-Gil [2012] (tabela 2).

Tabela 2. Rodzaje barier zarządzania wiedzą w ujęciu różnych autorów

Autorzy	Rodzaje barier
J.L. Scott, P. Yih– Tong Sun	<p>Jednostka–zespół: różnice osobowościowe, umiejętności komunikowania i perswazji, alienacja jednostki w zespole, indywidualne wartości sprzeczne z wartościami zespołu (zaufanie, szczerść, uczciwość), rozbieżność celów, obawa utraty własności, kontroli i konkurencyjności wiedzy jednostki w zespole, brak otwartości na pomysły i niesprzyjające dla uczenia się otoczenie, obawa, że wiedza może okazać się nieadekwatna.</p> <p>Zespół–jednostka: pozyskanie akceptacji przez zespół, poziom zaufania zespołu dla jednostki, otwartość zespołu na zgłaszane propozycje, czy jednostka ma umiejętności uczenia się, inne aspiracje zespołu niż transfer wiedzy, brak efektywnej komunikacji.</p> <p>Zespół–organizacja: kultura organizacyjna niewspierająca uczenia się, maksymalizacja korzyści dla zespołu, a nie dla organizacji, niezgodność z organizacyjnymi założeniami i przekonaniami, obawa przed nieotrzymaniem nagród, uznania, ale też krytyką i karą, obawa czy inne zespoły dzielą się otwarcie wiedzą (konkurencja).</p> <p>Organizacja–zespół: system wartości zespołu (czy organizacja może ufać zespołowi), akceptacja zespołu przez organizację, maksymalizacja korzyści dla organizacji, a nie dla zespołu, umiejętności uczenia się przez zespół, wiedza zespołu jako zagrożenie, niezrozumienie i błędna interpretacja informacji i wiedzy przez zespół, brak korzyści dla transferu wiedzy w organizacji.</p> <p>Organizacja–organizacja: obawa przed utratą przewagi konkurencyjnej, niski wzajemny poziom zaufania i zrozumienia, sprzeczne kultury i wartości, brak wspólnych celów, negatywne doświadczenia z przeszłości rzutujące na proces transferu wiedzy, konflikt osobowości na poziomie zarządczym, zarząd blokuje możliwości transferu wiedzy i uczenia się międzyorganizacyjnego (formalne wytyczne), brak otwartości na pomysły, brak elastyczności w podejściu do zmian.</p>

<p>Ch. Ben Moussa</p>	<p>Bariera Organizacyjna Planowanie: brak celów zarządzania wiedzą, brak zaangażowania końcowych użytkowników, archiwizowanie wszystkiego. Wspieranie: podejście do zarządzania wiedzą oparte na IT, nierealistyczne oczekiwania dot. technologii zarządzania wiedzą. Motywowanie: brak przywództwa, niepowodzenie w komunikowaniu celów zarządzania wiedzą, trudności w zmianie kultury. Bariera Personalna Brak korzyści z zarządzania wiedzą Brak zachęt do dzielenia się wiedzą Brak czasu, aby zaangażować się w zarządzanie wiedzą</p>
<p>M. Singh, R. Kant</p>	<p>Brak zaangażowania ze strony zarządu Brak technologicznej infrastruktury Brak metodologii zarządzania wiedzą Brak struktury organizacyjnej sprzyjającej komunikowaniu i dzieleniu się wiedzą Brak kultury organizacyjnej Brak systemu motywacji i nagród Odchodzenie pracowników na emeryturę Brak własności poszczególnych problemów (osoby odpowiedzialne) Odływ pracowników</p>
<p>R. Vashisth, R. Kumar, A. Chandra</p>	<p>Pozyskiwanie wiedzy: brak przyjaznego użytkownikom systemu IT, wysokie koszty, ograniczenia finansowe, przeciążenie informacyjne Tworzenie wiedzy: brak oficjalnego wsparcia ze strony państwa (finansowanie badań), przeciążenie pracą administracyjną, społeczeństwo nieceniące badaczy Dyfuzja wiedzy: brak zaangażowania ze strony przełożonych, brak kultury naukowej, nieefektywne narzędzia wykorzystywane do dzielenia się wiedzą</p>

Źródło: opracowanie na podstawie Ujwary-Gil (2012).

Poddając ocenie opisane powyżej, wybrane klasyfikacje barier można zauważyć, iż dają się one uporządkować w jeszcze inne kategorie mianowicie: bariery w ludziach tzn. osobiste (np.: obszar indywidualny wg A. Riege'a, bariery personalne wg Ch. Ben Moussa), bariery zespołowe (np.: bariery wg J.L. Scott, P. Yih-Tong Sun), bariery strukturalne (np.: obszar organizacyjny wg A. Riege'a, bariery organizacyjne wg Ch. Ben Moussa), bariery kulturowe (np.: bariery wg M. Singh, R. Kant, wg J.L. Scott, P. Yih-Tong Sun, obszar indywidualny i technologiczny), bariery związane z metodami zarządzania (np.: bariery wg R. Vashisth, R. Kumar, A. Chandra, bariery wg M. Singh, R. Kant), bariery technologiczne (np.: obszar technologiczny wg A. Riege'a) i bariery występujące w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (np.: obszar indywidualny i organizacyjny, bariery wg A. Riege'a, bariery wg Ch. Ben Moussa).

W tym miejscu należy zadać pytanie – czy bariery kulturowe nie przenikają i w dużym stopniu nie wpływają na pozostałe typy barier utrudniających zarządzanie wiedzą? Koncepcja zarządzania wiedzą związana jest ściśle z założeniami odwołującymi się do zarządzania ludźmi. W jej założeniach uwidocznione są cechy, które ukierunkowują wartości, postawy i działania człowieka, w kierunku zarządzania wiedzą. Takie podejście pozwala na utożsamianie kultury organizacyjnej jako jednej ze składowych tej koncepcji. Kultura organizacyjna będąca wspólnym zbiorem przekonań, wartości, norm, zwyczajów kierujących zachowaniem członków organizacji, uwidacznia się tu zarówno w jawnych i ukrytych wymiarach organizacji oraz determinuje schematy poznawania

i interpretowania rzeczywistości [Wong 2005; Yeh i in. 2006; Kulkarni i in. 2007; Chong i in. 2009]. Jest ona charakterystyczna dla każdej organizacji i kształtowana w dużej mierze przez kadrę zarządzającą. Zważywszy na społeczny charakter zarządzania wiedzą oraz złożoność tego procesu, kultura organizacyjna w tym podejściu zyskuje więc kluczowe znaczenie [King 2008]. Jak bowiem zauważają D. Moynihan i N. Landuyt [2009], budowanie organizacji zarządzanej przez wiedzę wymaga stosowania szeregu rozwiązań, w których kultura i struktura wzajemnie się przeplatają. Aby tak było, należy tworzyć kulturę organizacyjną o cechach, które będą wspierały bądź też będą swoistym drogowskazem postępowania dla menadżerów zarządzających wiedzą w organizacji. Zestaw wybranych cech kultury organizacyjnej sprzyjającej zarządzaniu wiedzą przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Cechy kultury organizacyjnej sprzyjającej zarządzaniu wiedzą

Cecha	Charakterystyka
Innowacyjność, zdolność podejmowania ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> • zainteresowanie otoczeniem, otwartość poznawcza • pro-aktywność i chęć sprawdzania nowych rozwiązań • dostrzeganie możliwości stworzonych przez zmianę • postrzeganie błędów jako szans dla uczenia się • zachęty do tworzenia własnych rozwiązań • nacisk na szukanie i rozwiązywanie problemów • możliwość eksplorowania nowych rozwiązań i podejść
Promowanie postawy uczącej się	<ul style="list-style-type: none"> • nagradzanie pracowników za uczenie się • wzmacnianie nieformalnego uczenia się, uczenia się „jak się uczyć”, jak być na bieżąco • promowanie uczenia się na doświadczeniach innych • wsparcie podejścia krytycznego, weryfikowanie założeń • różnorodność postaw poznawczych, pluralizm
Zaufanie, otwartość	<ul style="list-style-type: none"> • budowanie zaufania między pracownikami • kultura otwartości i wzajemnego zrozumienia i wsparcia • otwarte dyskutowanie błędów, niezależnie od hierarchii • dyskusje merytoryczne pozbawione uwag personalnych • gotowość do wymiany szczerych informacji zwrotnych • słuchanie poglądów innych osób
Współpraca, dzielenie się wiedzą	<ul style="list-style-type: none"> • atmosfera sprzyjająca zbieraniu i dzieleniu się wiedzą • przekonanie że ludzie chcą dzielić się wiedzą • rozbudowywanie sieci współpracy • wspieranie interakcji członków organizacji • system IT wspomagający transfer wiedzy
Partycypacja	<ul style="list-style-type: none"> • partycypacyjny proces decyzyjny • poleganie na mechanizmach demokratycznych • wysoki stopień otwartości w strukturze organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Na kształtowanie kultury organizacyjnej o cechach wyszczególnionych w tabeli powinien mieć wpływ zarówno menadżer, jak i każdy pracownik organizacji, a ich wiedza, postawy, normy i wartości, którymi się kierują będą stanowić integralną część takiej kultury. W przeciwnym razie w organizacji może mieć miejsce tzw. niezrozumienie czy

niedopasowanie kulturowe, które powstanie z powodu wystąpienia szeregu barier. Jak można zauważyć bariery te stoją w bezpośredniej opozycji do cech kultury organizacyjnej sprzyjającej zarządzaniu wiedzą. Dlatego można wśród nich wymienić: niski stopień innowacyjności, brak otwartości, brak lub ograniczone zaufanie, mała skłonność do ryzyka i współdziałania oraz brak partycypacji.

Na zakończenie dyskusji, może więc powstać ogólny wniosek będący odpowiedzią na wcześniej postawione pytanie, iż poddając ocenie cechy kultury organizacyjnej sprzyjającej zarządzaniu wiedzą można zauważyć, że bariery inne niż kulturowe występujące w tym procesie mają często swoje źródło w niewłaściwej kulturze organizacyjnej. Należy więc uznać, iż budowanie kultury organizacyjnej wspierającej proces zarządzania wiedzą stanowi jeden z kluczowych elementów działalności przedsiębiorstwa. Kultura taka musi korelować z przedsiębiorstwem, będąc odpowiedzią na wyzwania otoczenia, umożliwiając pracownikom ciągłe uczenie się.

Prezentacja wybranych wyników badań

Dążąc do realizacji celu, w artykule wykorzystano wyniki badań ankietowych, które przeprowadzono w I kwartale (przełom luty/marzec) 2015 roku, we współpracy z zewnętrzną firmą badawczą INSE Research (Instytut Nauk Społeczno-Ekonomicznych Sp. z o.o. – Sp. k.). W badaniu udział wzięło 55 firm średnich klasyfikowanych jako high-tech (według kodów PKD). Uwzględniając przedmiot działalności firmy, wśród przebadanych przedsiębiorstw 24 jednostki zaliczono do firm produkcyjnych, a 31 do usługowych. Po skumulowaniu kodów PKD zauważyć można, że:

- produkcję podstawowych substancji farmaceutycznych oraz leków i pozostałych wyrobów farmaceutycznych reprezentowało 17 firm,
- produkcję komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych 5 firm,
- produkcję statków powietrznych, statków kosmicznych i podobnych maszyn 2 firmy,
- nadawanie programów ogólnodostępnych i abonamentowych 2 firmy,
- telekomunikację 2 firmy,
- działalność związaną z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązaną 14 firm,
- działalność usługową w zakresie informacji 2 firmy,
- badania naukowe i prace rozwojowe 11 firm.

W większości przypadków wykorzystano technikę PAPI (Paper & Pen Personal Interview), czyli wywiadów bezpośrednich z respondentem przy użyciu papierowego kwestionariusza ankiety, wypełnianego przez wykwalifikowanego ankietera. W dziewięciu przypadkach dopuszczono odesłanie samodzielnie uzupełnionego kwestionariusza za pomocą poczty elektronicznej. Grupę docelową respondentów stanowili kierownicy działów badawczo-rozwojowych lub ich pracownicy. W sytuacji gdy kontakt z tymi osobami był niemożliwy, odpowiedzi udzielali upoważnieni przedstawiciele kadry kierowniczej lub pracownicy z różnych innych działów, posiadający wiedzę w zakresie badanej problematyki.

W pierwszej kolejności respondentów poproszono o zidentyfikowanie tych kategorii barier, z którymi stykają się zarządzając wiedzą w swoich przedsiębiorstwach. Uwzględniono następujące kategorie: bariery w ludziach – osobiste, bariery zespołowe,

bariery strukturalne, bariery kulturowe, bariery związane z metodami zarządzania, bariery technologiczne oraz bariery w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Następnie zadaniem respondentów była ocena stopnia, w jakim siedem wyszczególnionych kategorii barier utrudnia realizację zarządzania wiedzą. Respondenci oceniali w skali od 1 – bardzo małe utrudnienie, do 5 – bardzo duże utrudnienie, każdą z kategorii, która dotyczy ich przedsiębiorstwa. Wyniki zamieszczono w tabeli 4.

Tabela 4. Ocena znaczenia poszczególnych kategorii barier w zarządzaniu wiedzą

Kategorie barier zarządzania wiedzą	Ocena znaczenia poszczególnych kategorii barier		
	N*	M	Q
bariery w ludziach (osobiste)	37	3	2
bariery zespołowe	42	3	2
bariery strukturalne	45	3	2
bariery kulturowe	40	3	2
bariery związane z metodami zarządzania	45	4	1
bariery technologiczne	40	3	3
bariery w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi	47	3	3

* wyłączono firmy, w których dana kategoria barier nie występowała; M–mediana, Q–rozstęp kwartyłowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Spośród wyszczególnionych kategorii barier najrzadziej występują bariery w ludziach lecz i tak ponad połowa respondentów deklaruowała, że się z nimi styka w swojej firmie. Wyniki badań wskazują, że najczęściej realizację procesów zarządzania wiedzą w średnich firmach high-tech utrudniają bariery w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Jednak według badanych to bariery związane z metodami zarządzania okazały się największym utrudnieniem w realizacji procesów zarządzania wiedzą (M=4, Q=1).

Mediana na poziomie 3 dla barier kulturowych oznacza, że połowa badanych oceniła tę kategorię jako co najwyżej umiarkowane utrudnienie, a druga połowa jako co najmniej umiarkowane utrudnienie. Jednak podkreślić należy, że i tak zdecydowana większość badanych potwierdza, że ma do czynienia z tego typu utrudnieniami w zarządzaniu wiedzą. W grupie barier kulturowych można wymienić wiele konkretnych przykładów, kilka z nich poddano weryfikacji respondentów. Umożliwiono im także uzupełnienie kafeterii o własne przykłady. Ponadto badani mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź. Odpowiedzi przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5. Liczba wskazań respondentów dotyczących występowania przykładów barier kulturowych utrudniających zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie z uwzględnieniem przedmiotu działalności

Przykłady barier kulturowych	Produkcja	Usługi	Ogółem
brak otwartości	5	8	13
brak lub ograniczone zaufanie	10	12	22
kultura promująca wyłącznie wyniki jednostki i jej wiedzę	6	3	9
brak lub ograniczona komunikacja sprzyjająca wymianie wiedzy	4	10	14
kultura władzy i związana z nią walka o wpływy	3	8	11
Inne	0	0	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Odpowiedzi reprezentantów średnich przedsiębiorstw high-tech skierowane były najczęściej na brak lub ograniczone zaufanie. W analizowanej grupie to problem charakterystyczny zarówno dla firm produkcyjnych (10 wskazań), jak i usługowych (12 wskazań). Skłania to do wniosku, że w badanych firmach potrzebne są zmiany, również dotyczące kultury organizacyjnej. Powinny one zmierzać w kierunku kultury zorientowanej na wiedzę – promującej m. in. zaufanie, ale również otwartość, współdziałanie, twórczość i komunikację sprzyjającą wymianie wiedzy. Do podobnych wniosków doszedł M. Fic [2003, s. 22] twierdząc, że 50–70% wysiłków dążących do wdrożenia systemu zarządzania wiedzą winno koncentrować się na zmianach kultury organizacyjnej.

Zakończenie

Przeprowadzone w artykule rozważania pozwalają stwierdzić, iż istnieje ścisła zależność pomiędzy barierami kulturowymi a innymi barierami utrudniającymi zarządzanie wiedzą w badanych organizacjach. W tym miejscu warto jest więc podkreślić rolę świadomego budowania i identyfikowania kultury organizacyjnej zorientowanej na zarządzanie wiedzą. W zależności od zdiagnozowanej kultury organizacyjnej, konkretne przedsiębiorstwo może być bowiem silniej, bądź słabiej wewnętrznie i zewnętrznie zorientowane na zarządzanie wiedzą i przygotowane do skutecznego praktykowania w tym zakresie. Z empirycznego punktu widzenia, istotne jest więc koherentne ujmowanie aspektu zarządzania wiedzą i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw oraz wyjaśnienie i zdiagnozowanie barier wpływających na skuteczność obu wymienionych obszarów. Ciekawym też kierunkiem dalszych badań może być identyfikacja i ocena barier kulturowych na tle pozostałych barier w innych sektorach.

Bibliografia:

Barwacz K. (2005), *Diagnozowanie kultury organizacyjnej w procesie zarządzania wiedzą*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” z. nr 7, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów.

BenMoussa Ch. (2009), *Barriers to knowledge management: A Theoretical Framework and Review of Industrial Cases*, „World Academy of Science, Engineering and Technology” 54.

Chmielewska–Muciek D. (2008), *Kultura organizacyjna zorientowana na wiedzę*, „Organizacja i Zarządzanie” Kwartalnik Naukowy nr 4, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.

Chong H.S., Goh G.G.G., Eze U.C. (2009), *Knowledge management enablers toward successful new product development: A case study in a semiconductor manufacturing firm*, „Journal of Knowledge Management Practice”, nr 10(4); tlainc.com/articl206.htm [dostęp: 10.01.2016].

Davenport T., Prusak L. (1998), *Working knowledge: how organizations manage what they know*, Cambridge MA: Harvard Business School Press.

Fic M. (2003), *Wspomaganie rozwoju wiedzy w organizacji*, [w:] Morawski M. (red.), *Zarządzanie wiedzą i informacją w społeczeństwie sieciowym*. Tom I, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie i Marketing, Wałbrzych.

Flaszewska S., Kłós M. (2014), *Zarządzanie wiedzą a zmiany w kulturze organizacyjnej na przykładzie PIW Wifama–Prexer Sp. z o.o.*, [w:] Zakrzewska–Bielawska A., Flaszewska S. (red.), *Kulturowe uwarunkowania kreowania wiedzy i innowacji w organizacjach*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź.

Gherardi S. (2006), *Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning*. Oxford: Blackwell.

Gruszczyńska–Malec G., Rutkowska M. (2013), *Strategie zarządzania wiedzą. Modele teoretyczne i praktyczne*, PWE, Warszawa.

Kulkarni U.R., Ravindran S., Freeze R.A. (2007), *Knowledge management success model, Theoretical development and empirical validation*, „Journal of Management Information Systems”, nr 23(3).

Mikuła B., Pietruszka–Ortyl A., Potocki A. (red.) (2007), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa.

Moynihan D., Landuyt N. (2009), *How do public organizations learn? Bridging cultural and structural perspectives*, „Public Administration Review”, nr 69(6).

Riege A. (2005), *Three–dozen knowledge–sharing barriers managers must consider*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 9, No. 3.

Scott J.L., Yih–Tong Sun P. (2005), *An investigation of barriers of knowledge transfer*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 9, No. 2.

Singh M., Kant R. (2008), *Knowledge management barriers: An interpretive structural modeling approach*, "International Journal of Management Science and Engineering Management", Vol. 3, No. 2.

Ujwary-Gil A. (2012), *Identyfikowanie i klasyfikowanie barier zarządzania wiedzą*, Studia i Prace Zarządzania Wiedzą i Finansów 115.

Vashisth R., Kumar R., Chandra A. (2010), *Barriers and facilitators of knowledge management: evidence from selected Indian universities*, "The IUP Journal of Knowledge" 2010, Vol. VIII, No. 4.

Wiig K.M. (1997), *„Knowledge management: Where did it come from and where will it go?”*, Expert Systems With Applications, nr 13(1).

Wong K.Y. (2005), *Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises*, "Industrial Management & Data Systems", nr 105(3).

Yang B. (2006), *Learning organization*, [w:] Greenhaus J., Callanan G. (red.), *Encyclopedia of Career Development*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Yeh Y.J., Lai S.Q., Ho C.T. (2006), *Knowledge management enablers: A case study*, *Industrial, Management & Data Systems*, nr 106(6).

Ewa Mazur–Wierzbicka | ewa.mazur-wierzbicka@wp.pl
Uniwersytet Szczeciński

Odpowiedzialność wobec środowiska naturalnego w biznesie rodzinnym

Ecological Responsibility at Family Owned Businesses

Abstract: Corporate social responsibility is one of the concepts becoming more and more common among Polish entrepreneurs, in which environmental protection is one of the major pillars. Focusing on increasing corporate responsibility for the environment, also by family-owned businesses, should be in the present social, economic, political and legal climate one of the components of company strategies. Undoubtedly, it requires not only incurring financial expenses, investments (in human capital, infrastructure, and technologies), but it brings a number of notable benefits. One of the fundamental ones is improving competitiveness in the market. Moreover, it requires hiring ecologically qualified personnel. The main objective of this article is to describe possible pro-ecological behaviour at family-owned businesses.

Key-words: ecological responsibility, family business, corporate social responsibility.

Wstęp

Nasilające się objawy globalnego kryzysu ekologicznego obserwowane we współczesnym świecie wymagają podjęcia właściwych kroków w celu ograniczenia tego niekorzystnego zjawiska. Na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat moralne, naukowe i instytucjonalne autorytety wielokrotnie podkreślały potrzebę zweryfikowania dotychczasowego podejścia do problemu ochrony środowiska. Wydaje się, że odpowiedzią na te aktualne potrzeby jest m.in. prośrodowiskowa działalność przedsiębiorstw przejawiająca się we wdrażaniu przez nie systemów zarządzania środowiskiem (np. EMAS, normy ISO 14001), programów środowiskowych (np. Czystsza Produkcja, Odpowiedzialność i Troska), ale również w podejmowaniu pewnych prostych czynności (niekoniecznie sformalizowanych). Implementacja takich działań ukazuje odpowiedzialność

przedsiębiorstw wobec jednego z zasadniczych interesariuszy – środowiska naturalnego. Przedstawione problemy dotyczą także przedsiębiorstw rodzinnych, które stanowią znaczącą część rynku i mają duży udział w wytwarzaniu PKB. Jak wynika z *Badania Firm Rodzinnych 2015. Polska na tle Europy Środkowo-Wschodniej i Świata*, „w zależności od stosowanych definicji, do przedsiębiorstw rodzinnych można zaliczyć do 90% firm działających w Polsce. Nawet przy nieuwzględnieniu osób samozatrudnionych okazuje się, że firmy rodzinne zatrudniają prawie 1,5 miliona pracowników oraz wytwarzają prawie 50% PKB” [s. 6]. Z kolei PARP przyjmuje, że firmy rodzinne w Polsce stanowią 78% wszystkich firm, tj. ok. 1,5 mln rodzinnych podmiotów gospodarczych (bez uwzględnienia rodzinnych gospodarstw rolnych)¹. W Polsce firmy rodzinne zalicza się głównie do sektora MMŚP. Stanowią one ważną siłę gospodarczą.

Wobec powyższego w artykule przybliżono kwestie możliwych prośrodowiskowych zachowań przedsiębiorstw na przykładzie przedsiębiorstw rodzinnych. Realizacji zasadniczego celu artykułu podporządkowano poszczególne części pracy, w których przybliżono: wymiar środowiskowy społecznej odpowiedzialności biznesu, determinanty podejmowania działań prośrodowiskowych przez firmy rodzinne. Przytoczono również przykłady z praktyki biznesu dotyczące omawianej problematyki.

Wymiar prośrodowiskowy społecznej odpowiedzialności biznesu

Społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility – CSR*) stanowi obecnie jedną z popularniejszych koncepcji implementowanych do strategii przedsiębiorstw. W literaturze przedmiotu brak jednej definicji pojęcia „społeczna odpowiedzialność biznesu”. W opracowaniu przyjęto definicję za Business for Social Responsibility – CSR to koncepcja oparta na podejmowaniu decyzji biznesowych uwzględniających wartości etyczne, zgodność z wymogami prawnymi, szacunek dla ludzi i środowiska naturalnego [www.bsr.org]. Jej fundamentalne założenia, wartości (etyczność, lojalność, transparentność, uczciwość, współpraca itp.) są bardzo bliskie tym, na których budowany jest i rozwijany biznes rodzinny, co nie oznacza jednak, że nie występują także pewne trudności w funkcjonowaniu CSR w firmach rodzinnych wynikające z ich specyfiki [Mazur-Wierzbicka 2014, ss. 231–237].

CSR można rozpatrywać m.in. poprzez trzy wymiary: ekonomiczny, społeczny, środowiskowy, pomiędzy którymi powinna istnieć równowaga².

Koncepcja CSR najczęściej utożsamiana jest z zaangażowaniem społecznym oraz występującymi relacjami w miejscu pracy (wymiar społeczny CSR). Omawiając ją w takim aspekcie w kontekście firm rodzinnych (z uwagi na szczególne relacje osób w nich zatrudnionych – głównie rodziny), można zauważyć wiele różnic pomiędzy funkcjonowaniem firm rodzinnych i nierodzinnych.

Takich znaczących różnic nie zauważa się, gdy interesariuszem jest środowisko naturalne, czyli gdy rozpatrujemy wymiar środowiskowy CSR. Każde z przedsiębiorstw

¹ Nie jest możliwe podanie dokładnych szacunków, gdyż GUS nie prowadzi statystyk dotyczących firm rodzinnych jako wyodrębnionych podmiotów gospodarczych.

² W literaturze przedmiotu z zakresu odpowiedzialności społecznej występuje duża liczba ujęć, definicji tej interdyscyplinarnej, wielopłaszczyznowej, złożonej kategorii. Z uwagi na ograniczony zakres niniejszego artykułu nie dokonano przeglądu definicji społecznej odpowiedzialności biznesu.

niezależnie od jego wielkości, formy organizacyjno–prawnej, rodzaju i zakresu prowadzonej działalności wpływa na środowisko naturalne w większym bądź mniejszym zakresie. Zatem chcąc działać zgodnie z zasadami CSR, firmy powinny dbać o interesariusza, jakim jest środowisko naturalne [zob. szerzej Chodyński 2012, ss. 21–25]. Istotność wymiaru środowiskowego została zaakcentowana w normie ISO 26000³ będącej niecertyfikowanym standardem zarządzania społeczną odpowiedzialnością, poprzez wyodrębnienie w niej kluczowego obszaru „Środowisko naturalne” (tabela 1).

Tabela 1. Kluczowy obszar CSR – Środowisko naturalne

Kluczowy obszar CSR Środowisko naturalne	Zagadnienia kluczowe	Potencjalne korzyści z praktykowania
Wpływ decyzji i działań organizacji na środowisko naturalne	Ograniczanie zużycia surowców i energii, ograniczanie produkcji niebezpiecznych odpadów oraz innego rodzaju zanieczyszczeń (promieniowania, wibracji itp.). Świadomość wpływu na zmiany klimatu (emisja gazów cieplarnianych). Ochrona i odbudowywanie naturalnych ekosystemów, unikalnych zasobów środowiska, poszanowanie dla różnorodności biologicznej (zagrożone gatunki, funkcjonowanie ekosystemów itp.). Identyfikowanie potencjalnych negatywnych skutków środowiskowych, wprowadzanie mechanizmów mających na celu internalizację zewnętrznych kosztów środowiskowych, uwzględnianie założeń środowiskowych na etapie projektowania produktu (ecodesign, analiza cyklu życia – LCA/LCM).	Oszczędności wynikające z bardziej wydajnego wykorzystania zasobów, mniejszego zużycia wody, niższych wydatków na utylizację odpadów, bardziej efektywnego wykorzystania i odzyskiwania surowców (niższa materiałochłonność i energochłonność). W dłuższej perspektywie strategiczne zwiększenie dostępności surowców, przyczynienie się do ograniczenia negatywnych skutków zmian klimatu (ograniczenie emisji CO ₂). W związku z rosnącą świadomością społeczeństw pozytywny wpływ na reputację.

Źródło: Gasiński, Piskalski (2009), s. 17.

Dokonując podziału przedsiębiorstw według kryterium zainteresowania problematyką środowiskową, wyróżnić można pięć poziomów „środowiskowego zainteresowania”. Najmniej (wręcz wcale) zainteresowania problemami relacji przedsiębiorstwo – środowisko naturalne wykazują przedsiębiorstwa zaliczane do poziomu pierwszego. Domeną przedsiębiorstw piątego, ostatniego poziomu jest nastawienie wysoko prośrodowiskowe. Przedsiębiorstwa te dobrowolnie podejmują działania ograniczające ich negatywny wpływ na środowisko naturalne, poprzez: wdrażanie systemów zarządzania środowiskowego, programy prośrodowiskowe, integrację tworzonych w ramach poszczególnych funkcji baz wiedzy w jedną zintegrowaną wiedzę o środowisku. Przedsię-

³ Norma ISO 26000 – norma społecznej odpowiedzialności biznesu [ISO 26000: 2010 *Guidance for Social Responsibility, ISO 26000:2010 Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*].

biorstwa te wyróżnia powszechność wiedzy ekologicznej jej kadry (co przekłada się na politykę zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie) [Kobyła 2003, ss. 57–58].

To, do jakiego poziomu przyporządkowane zostanie przedsiębiorstwo, wynika głównie ze stopnia korzystania przez nie z zasobów środowiska, represyjności systemu regulującego dostęp do tych zasobów oraz coraz częściej z wymagań środowiskowych konsumentów (co związane jest z ich rosnącą świadomością ekologiczną). Kiedy koszty „korzystania” ze środowiska traktowane są przez przedsiębiorstwa marginalnie, kiedy przedsiębiorstwa te nie należą do grupy „przedsiębiorstw aktywnych środowiskowo” (czyli dobrowolnie podejmujących trud bycia środowiskowo przyjaznym), wówczas nie mają motywacji do ponoszenia kosztów związanych z organizacją zarządzania ochroną środowiska na wyższych poziomach.

Mimo pozornie dużej obecnie w Polsce przychylności przedsiębiorstw dla problematyki ochrony środowiska większość z nich nie przekracza poziomu trzeciego. Działania odpowiedzialne wobec środowiska naturalnego w polskich przedsiębiorstwach przeważnie przejawiają się wdrażaniem systemów zarządzania środowiskowego (głównie według serii norm ISO 14000) bądź programów środowiskowych (np. Czysta Produkcja, Odpowiedzialność i Troska) [zob. szerzej Mazur-Wierzbicka 2014, ss. 39–51].

W przedsiębiorstwach posiadających wdrożony system zarządzania środowiskowego zarządzanie środowiskowe staje się integralną częścią całego systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Dotyczy to każdej płaszczyzny funkcjonowania przedsiębiorstwa: normatywnej, strategicznej i operacyjnej.

Firmy rodzinne (i nie tylko) z sektora MŚP mogą być także odpowiedzialne środowiskowo, jeśli stosują proste działania (niekoniecznie o charakterze sformalizowanym). Każda z firm może odpowiednio do profilu swojej działalności, swoich możliwości zbudować profil prośrodowiskowy, ustalić zestaw działań, jakie podejmie w ramach ochrony środowiska naturalnego. Dotyczyć to może jednego lub większej ilości działań. Przykładowe sposoby funkcjonowania prośrodowiskowego zawarto w tabeli 2.

Tabela 2. Przykładowe działania prośrodowiskowe podejmowane przez przedsiębiorstwa

Działy	Surowce/odpady			
	Energia	Woda	Odpady	Papier
Marketing, komunikacja	maksymalne korzystanie z dziennego światła podczas pracy		ponowne wykorzystywanie surowców	ograniczenie zużycia papieru, używanie ekopapieru, wydawanie publikacji/materiałów promocyjnych w wersji elektronicznej

Logistyka, flota	ograniczone stosowanie klimatyzacji	korzystanie z ekomyjni (zużywających mniej wody)	odzyskiwanie uszkodzonych podczas transportu towarów, ponowne stosowanie opakowań transportowych	wprowadzenie elektronicznych listów przewozowych
HR, BHP	promowanie tele- i wideokonferencji, e-learning		wdrożenie elektronicznego obiegu dokumentów	stosowanie e-dokumentacji, drukowanie dwustronne, przygotowywanie materiałów konferencyjnych/ szkoleniowych w formie elektronicznej
Produkcja, produkt, opakowanie	optymalizacja zużycia energii, wymiana sprzętu na nowszy, bardziej energooszczędny	optymalizacja zużycia wody w procesie produkcji (np. mycie butelek, słoików nie pod bieżącą wodą)	segregacja odpadów, ponowne wykorzystywanie surowców	ograniczenie ilości papieru do produkcji opakowań, zmniejszenie opakowań produktów
Zakupy, dostawy	korzystanie z energii odnawialnej lub wytwarzanej w kogeneracji	stosowanie wodooszczędnych kranów, stosowanie filtra na kran (zamiast kupowania wody)	wyбір produktów bez opakowań/ w opakowaniach zwrotnych lub nadających się do recyklingu, wybór produktów wykonanych z recyklingu/ z materiałów biodegradowalnych lub z przetworzonych/ o dłuższej żywotności	korzystanie z ekopapieru (z certyfikatem, z recyklingu itp.), wystawianie e-faktur
IT	wdrażanie globalnych rozwiązań optymalizujących zużycie energii przez systemy, komunikacja do pracowników i klientów		zobowiązanie dostawców do odbierania opakowań po swoich produktach	ustawianie w drukarkach domyślnego wydruku dwustronnego i prezentacji ppt w trybie 2 slajdy na stronę

Źródło: Kowalska-Ocneanu, Rum, Sroka (2009), ss. 33–34.

Determinanty podejmowania działań prośrodowiskowych przez firmy rodzinne

Jak pokazuje Badanie Firm Rodzinnych 2015 Polska na tle Europy Środkowo-Wschodniej i Świata⁴, jak również raport pt. Barometr firm rodzinnych⁵ przedsiębiorstwa rodzinne z reguły podejmują decyzje, biorąc pod uwagę długoterminowe podejście do prowadzenia biznesu (Polska – 97%, region – 43%, świat – 55%) [Badanie Firm Rodzinnych 2015, s. 6]. Respondenci uznali, że największym wyzwaniem, przed którym staną badane firmy w ciągu następnych 5 lat jest konieczność bycia innowacyjnym, aby nie wypaść z rynku (Polska – 53%, region – b.d., świat – 64%). Dla Polski istotne były także nowe technologie (43%) [Badanie Firm Rodzinnych 2015, s. 9]. Z kolei w badaniu Barometr firm rodzinnych za główne wyzwania polskie firmy rodzinne uznały rosnące koszty pracy (51%) (badania poprzednie; wskazania: XII 2014 – 63%, VI 2014 – 55%), rosnącą konkurencję (37%) (badania poprzednie; wskazania: XII 2014 – 36%, VI 2014 – 26%) [s. 9]. W świetle badań 66% polskich firm rodzinnych wyraża chęć zwiększenia swojej sprzedaży na rynkach zagranicznych w ciągu najbliższych lat, natomiast kolejne 20% planuje utrzymać obecny poziom aktywności [Badanie Firm Rodzinnych 2015, s. 10].

Powyższe wyniki badań pokazują, że firmy rodzinne w Polsce powinny brać pod uwagę zaangażowanie w działania prośrodowiskowe. Chcąc być bardziej innowacyjnym, nie sposób nie wdrażać technologii, technik wytwarzania, które są przyjazne środowiskowo. To samo dotyczy podniesienia konkurencyjności czy ekspansji na rynki zagraniczne, szczególnie naszych zachodnich sąsiadów, do których eksport jest jednym z największych. Trudno więc zdobywać nowe rynki, nowych odbiorców (coraz bardziej świadomych ekologicznie), nowych kontrahentów (którzy przywiązują dużą wagę do spełniania wymogów środowiskowych) bez podejmowania odpowiedzialności polskich firm rodzinnych wobec środowiska naturalnego.

Dodatkowo firmy wskazują na następujące korzyści wynikające z bycia środowiskowo przyjaznymi, m.in.:

- korzyści finansowe bezpośrednie (np. korzyści z tytułu: zmniejszenia opłat i kar, oszczędności związanych z redukcją zużycia energii, surowców, materiałów stosowanych w procesach produkcyjnych (poprawa efektywności gospodarowania), zwiększania efektywności produkcji, odzysku surowców wtórnych, zagospodarowania odpadów),
- korzyści finansowe pośrednie (m. in. wzrost zaufania klientów, poprawa pozycji rynkowej, możliwość uzyskania tańszych kredytów bankowych na inwestycje prośrodowiskowe, zmniejszenie składek ubezpieczeniowych w wyniku mniejszego ryzyka środowiskowego, zwiększenie wiarygodności),
- korzyści niefinansowe (m. in. kreacja pozytywnego wizerunku, poprawa stosunków ze społeczeństwem, organami nadzoru i kontroli, łatwiejsze uzyskiwanie pozwoleń, poprawa stanu środowiska naturalnego).

⁴ W ramach badań przeprowadzono 2 378 wywiadów i ankiet z właścicielami i kadrą zarządzającą w firmach rodzinnych w ponad 40 krajach na całym świecie. Wszystkie ankietowane firmy miały przychody powyżej 5 milionów dolarów. W Polsce badania prowadzono jesienią 2014 r. (50 ankiet oraz wywiadów pogłębionych z właścicielami oraz osobami zarządzającymi przedsiębiorstwami rodzinnymi).

⁵ KPMG przebadalo 1401 firm, 131 z nich pochodziło z Polski.

Odpowiedzialność środowiskowa w firmach rodzinnych – przykłady praktyczne

Z analizy raportów, danych, zestawień (PARP, GUS, jednostek certyfikujących) wynika, że problematyka ochrony środowiska wpisana jest w strategię funkcjonowania szczególnie dużych i średnich firm. Wystarczy przywołać takie znane firmy zarządzane rodzinnie działające na rynku międzynarodowym, jak: IKEA, BMW, Carrefour, Michelin, Auchan, Lego, Hermes, Miele, Versace, L’Oreal, Samsung, Lavazza, których działania odpowiedzialne środowiskowo wpisane są w ich normalne (a nie wyjątkowe) funkcjonowanie.

Niektóre z wymienionych firm bardzo wyraźnie kojarzone są z działaniami na rzecz ochrony środowiska. Ciągłe doskonałą systemy wspomagające zmniejszanie ich negatywnego wpływu na środowisko (dotyczy to często całego cyklu życia wytwarzanego produktu). IKEA na przykład od wielu lat przywiązuje duże znaczenie do oszczędzania zasobów; rozwija produkty, usługi pozwalające na zmniejszanie zużycia wody, energii, ilości wytwarzanych odpadów. Na budynkach IKEA na całym świecie zamontowano ponad 700 000 paneli słonecznych. Firma zobowiązała się także do zakupu i obsługi 224 turbin wiatrowych na całym świecie (Zrównoważony rozwój – podsumowanie 2015, ss. 1–2). IKEA mocno angażuje się także w przeciwdziałanie zmianom klimatycznym. Zobowiązała się do przeznaczenia na ten cel 1 mld euro.

Producenci sprzętu AGD, jak Miele, Samsung nie tylko prowadzą działania zmniejszające ich uciążliwość środowiskową, ale wprowadzają też szereg inwestycji prośrodowiskowych czy optymalizują produkowane sprzęty pod kątem ich prośrodowiskowych parametrów (np. energooszczędności, wodooszczędności itp.). Dla przykładu, Miele swoje zaangażowanie na rzecz ochrony środowiska i odpowiedzialności społecznej potwierdza m.in. członkostwem w europejskiej organizacji Global Compact, upublicznianiem co dwa lata raportu zrównoważonego rozwoju. Firma już w 1996 r. wdrożyła system zarządzania środowiskowego w oparciu o normę ISO 14001, wydając także w tym samym roku pierwszy raport środowiskowy. W 2014 r. Miele zdobyło German Sustainability Award, tym samym firma została uznana za najbardziej zrównoważoną (także w wymiarze środowiskowym) dużą firmą niemiecką [www.miele.com/en/].

Tę samą filozofię działania wyznaje BMW. Koncern przywiązuje szczególną wagę do odpowiedzialności za produkt, stawiając sobie za cel ochronę środowiska i zasobów naturalnych. Za zasadniczy cel firma postawiła sobie zmniejszenie o połowę emisji CO₂ floty do 2020 r. Chce to osiągnąć poprzez holistyczne podejście do niskoemisyjnej mobilności oraz zintegrowanych usług mobilnych. BMW wprowadza także prośrodowiskowe rozwiązania technologiczne, np. dzięki wykorzystaniu przy budowie BMW i3 miksu energetycznego bazującego tylko na technologiach odnawialnych, łączna emisja gazów cieplarnianych jest o ponad 50% niższa niż w przypadku konwencjonalnych samochodów [www.bmw.pl].

Z kolei firma Lego potwierdza swoje zaangażowanie na rzecz ochrony środowiska naturalnego prośrodowiskowymi rozwiązaniami produkcyjnymi, prośrodowiskowym, odpowiedzialnym budowaniem relacji z interesariuszami. W ramach działania ukierunkowanego prośrodowiskowo przyjęła za cel zmniejszenie emisji CO₂ (zarówno własnej, jak i dostawców) oraz w 100% korzystanie w przyszłości z potencjału energii odnawialnej. W tym zakresie firma współpracuje z World Wildlife Fund (WWF). Chcąc zrównoważyć zużycie energii, Lego wprowadza rozwiązania poprawiające swoją efektywność

energetyczną poprzez inwestowanie w wiatrowe farmy morskie służące produkcji energii odnawialnej [www.lego.com/pl].

Na stronie firmy Lavazza można znaleźć zapis, iż „Dział Badań i Rozwoju nieustannie pracuje nad nowymi rozwiązaniami łączącymi gwarancję jakości, innowacyjność i zgodność z normami środowiskowymi. Zmniejszenie wpływu na środowisko ma zawsze nadrzędne znaczenie”. Firma stosuje m.in. jedno z narzędzi oceny wpływu na środowisko materiałów opakowaniowych używanych w całym łańcuchu produkcji w celu poprawy ich jakości pod kątem środowiska – analizę cyklu życia (ang. Life Cycle Assessment – LCA) [http://www.lavazza.com/pl/].

W Polsce przykładami firm rodzinnych, które wdrażają rozwiązania prośrodowiskowe są, m.in. Fakro, Solaris, Dr Irena Eris, Gelg. Dla przykładu, Solaris Urbino electric uzyskało certyfikat ISO w zakresie normy zarządzania środowiskowego w 2005 r. Oznacza to, że firma stosuje wewnętrzne reguły dotyczące minimalizacji swojego negatywnego oddziaływania na środowisko naturalne. Do firmowych regulacji środowiskowych należy m.in. pełna segregacja odpadów. Sortowane są zarówno odpady produkcyjne, jak i te, które generują działy biurowe firmy. W produkcji autobusów używane są wodnorozpuszczalne środki konserwujące, nieustannie minimalizuje się zużycie energii oraz surowców naturalnych stosowanych także przy wytwarzaniu innych produktów. Zamawiając komponenty, firma wybiera tych dostawców, którzy przestrzegają norm ochrony środowiska i legitymują się odpowiednimi certyfikatami [więcej: www.solarisbus.com].

Firma Fakro działa w wymiarze środowiskowym CSR poprzez: rozwój i wdrażanie wyrobów przyjaznych dla środowiska, stosowanie prośrodowiskowych technologii, minimalizację, utylizację odpadów, zmniejszanie emisji zanieczyszczeń, ograniczanie hałasu i wibracji. Produktom firmy przyznano oznaczenia FSC. Posiadanie tego certyfikatu wskazuje, że produkty uwzględniają ekonomiczną opłacalność, są korzystne społecznie i zapewniają ochronę przyrody w lasach [www.fakro.pl].

Firma Dr Irena Eris także podejmuje działania prośrodowiskowe. Znaczna część kosmetyków bazuje na naturalnych surowcach. Firma stworzyła linię kosmetyków naturalnych Technology Inside Ecology, które są przyjazne środowisku dzięki zastosowaniu bezpiecznych dla środowiska opakowań. Opakowania zredukowane są do niezbędnego minimum – tak, by nie zmniejszając pojemności, maksymalnie ograniczyć zużycie materiałów. Wykorzystywany jest papier posiadający certyfikat FSC, papier mało przetworzony – szybko biodegradowalny, czyli ulegający rozłożeniu na elementy, które są naturalnymi składnikami środowiska. Stosuje się słoiczki wykonane z jednorodnego tworzywa, łatwe do poddania recyklingowi. Rezygnuje się ze zbędnych zdobień, stanowiących obciążenie dla biodegradacji, używa się opakowań opracowanych zgodnie ze standardami REACH (zapewniającymi wysoki poziom ochrony zdrowia ludzkiego i środowiska) [media.drirenaeris.pl/site].

Kolejną polską firmą rodzinną działającą społecznie odpowiedzialnie także w ramach wymiaru prośrodowiskowego to Spółka Gelg, która doskonali procesy obróbki metalu dzięki Zintegrowanemu Systemowi Zarządzania zgodnemu z wymaganiami norm PN-EN ISO 9001:2009; PN-EN ISO 14001:2005 i PN-N-18001:2004 [gelg.pl].

Zakończenie

Każda firma bez względu na to, czy jest tego świadoma czy nie, wpływa poprzez prowadzoną przez siebie działalność na stan środowiska naturalnego. W zależności od wielkości firmy, branży skala tego oddziaływania jest różna. W trosce o stan środowiska naturalnego organizacje powinny włączyć się w działania na rzecz jego ochrony w takim stopniu, w jakim pozwalają na to ich możliwości.

Podjęcie działań mających na celu ograniczenie negatywnego wpływu na stan środowiska naturalnego, częste włączanie problematyki środowiska naturalnego do systemu zarządzania firmą, uwzględnianie jej w strategii firmy czy też tworzenie polityki środowiskowej świadczą o odpowiedzialności społecznej, ponoszeniu odpowiedzialności za przyszłe pokolenia (zgodnie z założeniami zrównoważonego rozwoju) oraz gotowości organizacji do kreowania świadomego społeczeństwa. Działania odpowiedzialne środowiskowo podejmowane przez firmy rodzinne w niczym nie różnią się od tych podejmowanych przez firmy nierodzinne. Istotne są za to: wielkość, rodzaj branży, rynki na których funkcjonują, stan świadomości ekologicznej kadry zarządzającej i pracowników. Badania pokazują, że to, co dla firm rodzinnych stanowi wyzwanie, może być również istotną determinantą do podejmowania przez nie działań służących ochronie środowiska naturalnego. Oczywiście duże znaczenie mają także korzyści finansowe i niefinansowe, jakie firmy mogą uzyskać dzięki podejmowanej odpowiedzialności za środowisko naturalne.

Bibliografia:

Badanie Firm Rodzinnych 2015. Polska na tle Europy Środkowo-Wschodniej i Świata (2015), Instytut Biznesu Rodzinnego, PwC Polska Sp. z o.o.

Barometr firm rodzinnych (2015), KPMG Sp. z o.o.

Chodyński A. (2012), *Środowisko naturalne jako interesariusz w koncepcjach odpowiedzialnego biznesu*, „Przegląd Organizacji”, nr 1.

Gasiński T., Piskalski G. (2009), *Zrównoważony biznes poradnik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa.

ISO 26000:2010 Guidance for Social Responsibility (ISO 26000:2010 Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności).

Kobyło G. (2003), *Kształcenie specjalistów w zakresie zarządzania środowiskiem na wyższych uczelniach ekonomicznych*, [w:] Borys T. (red.), *Rola wyższych uczelni w edukacji dla ekorozwoju*, Wyd. Ekonomia i Środowisko, Białystok.

Kowska-Ocneanu E., Rum A., Sroka R., i in. (2009), *Firma=środowisko*, „Forum Odpowiedzialnego Biznesu”, z. 5, Warszawa.

Mazur-Wierzbicka E. (2014), *Ekologiczne aspekty w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Przedsiębiorstwo & Finanse”, nr 1(4).

Mazur-Wierzbicka E. (2014), *Specyfika realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 7, cz. I.

Zrównoważony rozwój. Podsumowanie. (2015), GRUPA IKEA,
(http://www.ikea.com/ms/pl_PL/pdf)

www.bmw.pl.

www.fakro.pl.

www.gelg.pl.

www.lavazza.com/pl/.

www.lego.com/pl.

www.media.drirenaeris.pl.

www.miele.com.

www.solarisbus.com.

Izabela Gabryelewicz | i.gabryelewicz@ibem.uz.zgora.pl
Uniwersytet Zielonogórski

Joanna Sadłowska-Wrzesińska | joanna.sadlowska-wrzesinska@put.poznan.pl
Politechnika Poznańska

Problemy z zakresu bezpieczeństwa pracy w MMŚP – na przykładzie badania poziomu kultury bezpieczeństwa w firmie rodzinnej

**The Problems with Work Safety in SMEs on the Example of Studies
the Level of Safety Culture in a Family Business**

Abstract: Health and safe working environment is an integral part of business management. It concerns the entire society and can be beneficial to economic results and social development. As working conditions keep changing, there is a need to take those effects into consideration in strategic approach and to assign appropriate resources to them, both on EU and national level. The realisation of this enterprises should combine the potential of the think tank with the most essential institutes controlling work conditions, first and foremost National Labour Inspectorate. National insurance system and its preventative actions must also be taken into account. But are the legal requirements going to meet the expectations of employers and employees who want to have safe, hygienic and – what's most important – economically justified working conditions? The optimal solution seems to be shaping the safety culture at work, understood as individual and group values, approaches and skills which affect the style, quality and efficiency of safety at work management in enterprises.

Key-words: OSH, SMEs, safety culture, family business.

Wstęp

W 2013 r. MMŚP stanowiły 99,8% wszystkich przedsiębiorstw spoza branży finansowej w Unii Europejskiej. Oznacza to, że w UE działało ponad 21 mln takich firm (dane: EU-OSHA). Zdecydowana większość (92,4%) przedsiębiorstw w Unii jest klasyfikowanych jako mikroprzedsiębiorstwa – stanowią one 67,4% ogółu miejsc pracy w Europie, a więc trudno przecenić ich znaczenie dla gospodarki europejskiej. Tymczasem poziom bezpieczeństwa i higieny pracy w tych właśnie podmiotach jest głęboko niepokojący. Małe przedsiębiorstwa charakteryzują się podwyższonym ryzykiem wypadków w porównaniu do dużych przedsiębiorstw. W firmach zatrudniających mniej niż 50 pracowników wskaźnik wypadków śmiertelnych jest około dwukrotnie wyższy [*Promoting Health and Safety...* 2005]. Wydaje się bardzo prawdopodobne, że istnieje również zwiększone ryzyko mniej poważnych wypadków (wypadków lekkich oraz zdarzeń potencjalnie wypadkowych), ale dane statystyczne dotyczące tej kategorii nie są wiarygodne, prawdopodobnie z powodu świadomego ukrywania tego typu incydentów.

Nie ulega wątpliwości, iż skuteczność działań w zakresie prewencji wypadkowej zależy od wielu czynników. Jednym z najbardziej istotnych jest budowanie wśród pracodawców i pracowników kultury bezpieczeństwa. Zasadniczymi elementami są procedury związane z bezpieczeństwem pracy, organizacja stanowisk pracy, szkolenia, kształtowanie odpowiednich wzorców dotyczących BHP wśród pracowników, postawa kierownictwa i pracowników wobec spraw związanych z bezpieczeństwem pracy [Sadłowska-Wrzesińska 2014, s. 287]. Obrazem kultury bezpieczeństwa, przejawiającym się w zachowaniu i postawach pracowników, jest klimat bezpieczeństwa pracy. Badania w tym obszarze pozwalają zidentyfikować obszary problemowe w zakresie BHP, motywują do podwyższania skuteczności komunikacji interpersonalnej (dialog z pracownikami), pomagają zidentyfikować potrzeby szkoleniowe i zaplanować konieczne interwencje.

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na specyficzne deficyty w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy w przedsiębiorstwach sektora MMŚP. Dotychczasowe opracowania w powyższym temacie koncentrują się przede wszystkim na problemie niewystarczającej skuteczności zarządzania BHP – mniejsze zakłady nadal wykazują niższe poziomy zgodności z przepisami krajowymi i unijnymi oraz zgłaszają mniejszą liczbę środków w zakresie zarządzania BHP. Autorki niniejszego opracowania pragną podkreślić konieczność skuteczniejszego zajęcia się kwestią wpływu konkretnych działań zapobiegawczych na poszczególne przedsiębiorstwa sektora MMŚP, w oparciu o badanie wzajemnej zależności między BHP a kulturą organizacji.

Problemy bezpieczeństwa pracy w sektorze MMŚP

Strategiczne ramy Unii Europejskiej, dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy na lata 2014–2020 są kontynuacją działań Unii Europejskiej na lata 2007–2012. Realizacja postawionych zadań wyraźnie wpłynęła na poprawę warunków pracy w Polsce, ale nadal jeszcze widoczne są deficyty w określonych obszarach z zakresu BHP. Wyzwania, o których mowa w Komunikacie Komisji Europejskiej na temat stanu bezpieczeństwa pracy w europejskich przedsiębiorstwach [*Komunikat Komisji...* 2014] są zbieżne ze współczesnymi problemami BHP w polskich zakładach pracy. W wytycznych europejskich scharakteryzowano trzy główne wyzwania stojące przed państwami członkowskimi. Poprawa ochrony

przed chorobami związanymi z pracą w drodze wyeliminowania istniejących, nowych i pojawiających się zagrożeń – to szczególnie ważki problem, biorąc pod uwagę zmiany w organizacji pracy i sposobach zarządzania pracą. Należy podkreślić, że w dalszym ciągu wzmoczonej uwagi wymagają choroby nowotworowe, związane z narażeniem zawodowym, choroby wskutek kontaktu z azbestem, choroby płuc i skóry, astma i inne schorzenia przewlekłe. Zwraca się także uwagę na nanomateriały czy inne nowe zagrożenia związane z rozwojem biotechnologii i technologii ekologicznych. Nie ulega wątpliwości, że „nowym” zagrożeniem (z punktu widzenia źródeł występowania oraz skali) jest stres zawodowy, postrzegany jako jedno z zagrożeń psychospołecznych, które powinno być przedmiotem szczególnej uwagi wśród zagrożeń zawodowych [Sadłowska–Wrzesińska 2014, ss. 257–295]. Kolejne wyzwanie: sprostanie zmianom demograficznym. W związku ze starzeniem się ludności w wieku produkcyjnym i, co za tym idzie, wydłużeniem życia zawodowego – dobry stan zdrowia pracowników oraz poczucie bezpieczeństwa są niezbędnymi czynnikami stabilnego życia zawodowego oraz witalnej aktywności w procesie starzenia. A to wymaga stworzenia bezpiecznego i zdrowego środowiska pracy. I ostatnie wyzwanie: poprawa wyników państw członkowskich pod względem wdrożenia wydanych środków w zakresie zapobiegania zagrożeniom, w szczególności w mikroprzedsiębiorstwach i małych przedsiębiorstwach. Należy podkreślić, że przy określaniu i wprowadzaniu rozwiązań i środków prewencji w zakresie BHP konieczne jest uwzględnienie szczególnych uwarunkowań mikroprzedsiębiorstw i małych przedsiębiorstw, związanych przede wszystkim z trudnościami w przestrzeganiu przepisów wykonawczych i administracyjnych, brakiem wiedzy eksperckiej czy też niewystarczającym egzekwowaniem przepisów. Mając na uwadze fakt, że przedsiębiorstwa sektora MMŚP stanowią zdecydowaną większość w polskiej gospodarce, wskazane jest, aby usprawniony został system prewencji i nadzoru w stosunku do tego typu podmiotów. Regulacje o tym charakterze powinny być tworzone na poziomie europejskim, a implementowane na poziomie narodowym (OPZZ 2014).

W kontekście dążenia do poprawy stanu BHP, w tym zmniejszenia wskaźnika wypadkowości, szczególną uwagę należy zwrócić na ocenę ryzyka zawodowego i jej jakość – niewłaściwie przeprowadzona ocena ryzyka zawodowego jest jedną z najistotniejszych przyczyn wypadków przy pracy i chorób zawodowych [Sadłowska–Wrzesińska, Gabryelewicz, Drożyner 2014, ss. 1334–1344]. Z kolei zarządzanie ryzykiem – jeśli przebiega poprawnie – angażuje zarówno pracodawcę, jak i pracowników, prowadzi do zmniejszenia ryzyka i poprawy BHP. Podejście partycypacyjne może być stosowane we wszystkich firmach, niezależnie od sektora i rodzaju występujących zagrożeń [Antonsson 1997]. Zaangażowanie pracowników w sprawy BHP poprzez współuczestnictwo i współdecydowanie w rozwiązywaniu problemów stanowi doskonały sposób doskonalenia nie tylko konkretnych, materialnych warunków pracy, ale wpływa także na poprawę klimatu bezpieczeństwa w zakładzie pracy.

Ocena ryzyka zawodowego ma na celu zapewnienie poprawy warunków pracy oraz ochrony zdrowia i życia pracowników. Jednak, wg danych Państwowej Inspekcji Pracy, znaczna liczba pracodawców nie wywiązuje się z tego obowiązku w sposób zadowalający. Szczególnie dotyczy to zakładów małych (zatrudniających do 49 osób), w tym tzw. mikro (zatrudniających do 9 osób). W nich też stwierdzanych jest najwięcej zagrożeń dla zdrowia i życia (dane: PIP). Pracodawcy nie postrzegają i nie starają się wykorzystać oceny ryzyka zawodowego jako źródła wiedzy o zagrożeniach związanych z wykonywaniem określonej pracy. Z przeprowadzanych od wielu lat kontroli tema-

tycznych wynika, że przy sporządzaniu oceny ryzyka zawodowego największe trudności w zakładach pracy stwarza etap identyfikacji zagrożeń, co świadczyć może o niskiej świadomości zagrożeń i/lub braku wiedzy na ich temat. W badaniach zwraca uwagę także „przymykanie oka” przez pracowników na naruszanie procedur bezpieczeństwa przez firmy – ze względu na asymetryczną relację ze zwierzchnikami, zatrudnieni nie przejawiają chęci do zgłaszania przypadków łamania procedur BHP przez pracodawców. Podsumowując – pracownicy małych przedsiębiorstw są nie tylko bardziej narażeni na ryzyko niż pracownicy większych podmiotów, ale także napotykają na więcej trudności w kontrolowaniu ryzyka. Różne badania, w tym przeprowadzone przez Europejską Agencję Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy badanie przedsiębiorstw na temat nowych i pojawiających się zagrożeń (ESENER-2), dowodzą, że trudności ze sprostaniem wymogom BHP są szczególnie znaczące w mniejszych podmiotach.

Firmy rodzinne a bezpieczeństwo pracy

Wśród firm rodzinnych dominują mikroprzedsiębiorstwa (90%). Prawie co dziesiąta (9%) firma rodzinna jest podmiotem zatrudniającym od 10 do 49 pracowników, a tylko 1% zalicza się do firm średniej wielkości. Struktura taka jest typowa również dla całego sektora MMŚP, w tym firm nierodzinnych. Szacowana liczba osób zatrudnianych przez firmy rodzinne to nieco ponad 1 milion 300 tysięcy (21% ogółu zatrudnionych przez MMŚP), w tym około 850 tysięcy to pracownicy firm mikro, 330 tysięcy – firm małych i 160 tysięcy – firm średnich. Można szacować, że firmy rodzinne stanowią 36% badanej populacji, a ich liczbę szacować można na około 220 tysięcy [Firmy rodzinne... 2009]. Wg badań prowadzonych przez Konfederację Lewiatan firmy rodzinne tworzą w Polsce ponad 18% całości PKB. W firmach rodzinnych pracuje 24% zatrudnionych w całym sektorze przedsiębiorstw [Lewiatan 2015]. Biorąc pod uwagę wewnętrzną strukturę firm rodzinnych, charakterystyka problemów dotyczących zagadnień BHP nie będzie różna od firm nierodzinnych z sektora MMŚP. Można jednak spodziewać się występowania obszaru specyficznych problemów, wynikających z rodzinnego charakteru i dotyczących sfery zarządzania oraz stosunków społecznych. Obejmują one przede wszystkim:

- problemy i konflikty związane z rodzinnym charakterem biznesu,
- skuteczność sukcesji i transferów międzypokoleniowych,
- zastosowanie zarządzania strategicznego,
- problemy profesjonalizacji biznesów rodzinnych,
- problemy psychologiczne i społeczne, związane z osobą założyciela, sukcesorów, udziałowców i pracowników biznesów rodzinnych [Firmy rodzinne... 2009].

Wśród barier charakterystycznych dla przedsiębiorstw rodzinnych, a mających znaczenie w obszarze identyfikacji zagrożeń środowiska pracy i zarządzania bezpieczeństwem pracy, wymienić należy:

- bariery profesjonalizacji związane z ograniczaniem roli najemnych menedżerów przez członków rodziny właścicielskiej (syndrom wzorca),
- bariery kulturowe – np. nepotyzm i familizm w kulturze organizacyjnej,
- bariery stylu kierowania – np. autokratyzm zarządzającego/założyciela biznesu rodzinnego,

- bariery rozwoju strategicznego – cele rodziny dominującej mogą znaleźć się w konflikcie z celami kontrolowanego przez nią podmiotu [Firmy rodzinne... 2009; Adamik 2011; Więcek–Janka 2014].

Niestety poziom wiedzy i doświadczeń zarządzających/właścicieli firm rodzinnych na temat rozwiązywania tych specyficznych problemów jest ograniczony, na co wskazują wyniki badań [Firmy rodzinne... 2009; Badanie Firm Rodzinnych... 2015]. Należy więc postawić kluczowe pytania: w jaki sposób przedsiębiorstwa rodzinne mogą radzić sobie ze specyficznymi dla nich barierami i problemami rozwojowymi? Przy pomocy jakich środków wprowadzać pozytywne zmiany, podwyższające poziom bezpieczeństwa pracy i sprzyjające osiągnięciu dobrostanu psychospołecznego pracowników? Jak wybrać metody i narzędzia, umożliwiające motywowanie pracowników do zachowań bezpiecznych?

Stosunkowo niski poziom BHP w firmach rodzinnych może wynikać z pewnych cech typowych dla małych przedsiębiorstw, takich jak strukturalna i organizacyjna charakterystyka pracy oraz zatrudnienia, sytuacja ekonomiczna, różnorodność działalności, niewielki nadzór regulacyjny nad tymi firmami, ale także – postawy i kompetencje właścicieli oraz pracowników niewielkich podmiotów lub/i ich krótkotrwała działalność (EU–OSHA). Te cechy utrudniają mikroprzedsiębiorstwom i małym przedsiębiorstwom tworzenie oraz utrzymywanie bezpiecznego i zdrowego środowiska pracy. Poza tym należy wymienić takie czynniki jak ograniczenia budżetowe, często skutkujące brakiem środków na wdrożenie inicjatyw i interwencji w zakresie BHP, niewystarczające zasoby uniemożliwiają realizację działań zapobiegawczych, mniej czasu i energii przeznaczonych na zadania „niezwiązane z działalnością podstawową” (a za takie często uznaje się działania w dziedzinie bezpieczeństwa i zdrowia). Jeśli oczekiwany poziom BHP nie jest uważany za priorytet, również podstawowe działania zmierzające do oceny ryzyka zawodowego bywają „zbyt kosztowne i kłopotliwe”. Z przyczyn organizacyjnych wymienić należy te najbardziej prozaiczne – organizacjom promującym lub egzekwującym właściwy poziom BHP bywa trudno bezpośrednio dotrzeć do mikroprzedsiębiorstw i małych przedsiębiorstw.

W przedsiębiorstwie rodzinnym, podobnie jak w innych podmiotach, w sposób szczególny powinno się dbać o właściwą *kulturę pracy*, zgodnie z którą zachowania odbiegające od zasad bezpieczeństwa są niedopuszczalne i traktowane jako oznaka braku profesjonalizmu. Osoby zachowujące się w sposób niezgodny z zasadami bezpieczeństwa narażają na niebezpieczeństwo innych – stąd potrzeba zintegrowania bezpieczeństwa i higieny pracy z codziennymi czynnościami w taki sposób, aby było to dla pracowników jak najbardziej naturalne, jasne i zrozumiałe [Markom, Hjorth 2005, ss. 5–25].

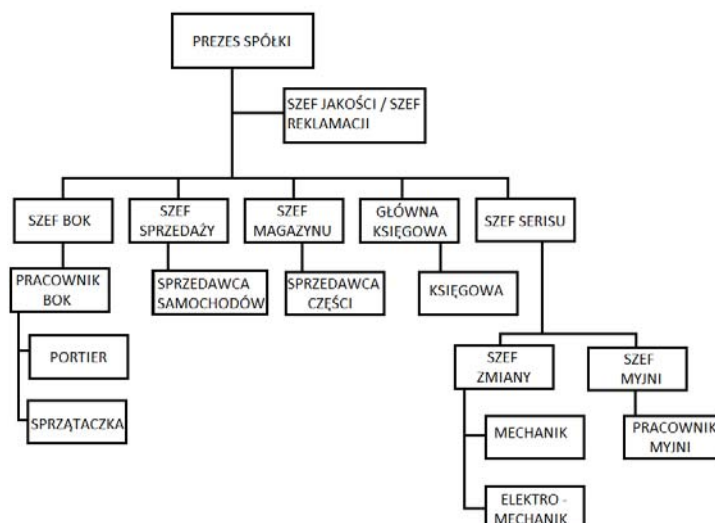
Charakterystyka przedmiotu badań

Badania przeprowadzono w firmie rodzinnej, która powstała w 1987 roku jako firma jednoosobowa. Początek działalności to usługi transportowe i spedycyjne. W 1989 roku działalność firmy została poszerzona o import oraz sprzedaż samochodów używanych. Otworzono stację obsługi samochodów wraz z komisem. Od 1991 roku firma zaczęła sprzedawać oraz obsługiwać samochody Renault, w tym samym roku firma z jednoosobowej przekształciła się w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. Obecnie w firmie pracuje 50 osób, z czego 26 to pracownicy fizyczni, a 24 pracownicy biurowi.

Struktura firmy przedstawiona jest na rysunku 1 (materiały wewnętrzne badanej firmy). Poszczególne osoby w firmie mają przydzielone określone zadania i określony zakres obowiązków. Zakres tych obowiązków przedstawia się następująco:

- *Prezes spółki*: jest organem wykonawczym i zarządzającym. Kieruje działalnością spółki oraz reprezentuje ją na zewnątrz. Odpowiada za działalność operacyjną, odpowiedzialny za wprowadzenie i utrzymanie systemu zapewnienia jakości.
- *Szef jakości*: podlega bezpośrednio prezesowi firmy i jest odpowiedzialny za pełne wprowadzenie i utrzymanie systemu jakości. Jest odpowiedzialny za ocenę problemów związanych z jakością oraz inicjowanie działań korygujących.
- *Szef sprzedaży (samochodów)*: odpowiedzialny jest za efektywną działalność działu sprzedaży tak, aby wszystkie wymagania klientów były w pełni zidentyfikowane i zrozumiane. Odpowiada za zapewnienie optymalnego zapasu samochodów przeznaczonych do sprzedaży, realizację celów sprzedażowych, nadzoruje każdą transakcję. Odpowiedzialny jest za zapewnienie przestrzegania zasad systemu jakości.
- *Szef magazynu*: odpowiedzialny jest za efektywną działalność działu części zamiennych – za zapewnienie i utrzymanie właściwego poziomu zapasów magazynowych tak, aby zabezpieczyć potrzeby klientów oraz innych działów. Również odpowiedzialny jest za przestrzeganie zasad jakości dotyczących magazynu.
- *Szef serwisu*: odpowiada za działalność serwisu, a także za należyty stan pomieszczeń warsztatowych oraz narzędzi wyposażenia. Zapewnia właściwy poziom wyszkolenia pracowników, odpowiedni do wykonywanych zadań. Odpowiada za przestrzeganie obowiązujących przepisów BHP, ppoż., dozoru technicznego i ochrony środowiska.
- *Szef działu reklamacji*: odpowiada za kontakty z klientami oraz za terminowe załatwianie reklamacji. Szef jakości zaś musi zapewnić efektywne działanie systemu jakości oraz jego zgodności z normami ISO9001:2001.
- *Wszyscy pracownicy*: odpowiedzialni są za jakość swojej pracy. Weryfikacja zgodności z ustanowionymi wymaganiami jakościowymi obowiązuje wszystkich, nawet gdy bezpośrednio nie odpowiadają za wykonanie tych prac [Czapaluk-Lis 2015].

Rysunek 1. Struktura organizacyjna analizowanej firmy



Źródło: materiały wewnętrzne firmy.

Metodyka badań

Celem przeprowadzonego badania było określenie poziomu klimatu bezpieczeństwa zarówno w odniesieniu do całej firmy, jak i do poszczególnych obszarów tematycznych. Uzyskane wyniki badania, w którym uwzględniono podział na wiek, płeć, wykształcenie i staż pracy zatrudnionych, pozwolą zaprojektować rozwiązania adekwatne do zapotrzebowania tak, by można było podjąć działania korygujące i/lub zapobiegawcze, odnoszące się do bezpieczeństwa pracy dokładnie w tych obszarach, które tego wymagają.

Przewidziano, że badania swym zakresem obejmą wszystkich pracowników zakładu i zostaną przeprowadzone w ciągu jednego dnia. W badaniach, ze względu na sposób przekazywania kwestionariusza ankiety, wykorzystano dwa rodzaje ankiet: ankietę audytoryjną (wypełnianą podczas szkoleń) i ankietę rozdawaną na terenie zakładu dla osób, które nie mogły wypełnić ankiety w czasie szkoleń. Po wypełnieniu ankiety były przekazywane do urny umieszczonej na terenie zakładu. Ponieważ w badaniach ankietowych kluczowym aspektem jest szczerosc udzielanych odpowiedzi, ankiety były całkowicie anonimowe. Wyniki badań pochodzą z ankiety jednorazowej (celem było zbadanie poziomu kultury bezpieczeństwa w określonym momencie działalności przedsiębiorstwa), jednak w planach jest powtórzenie badań w celu sprawdzenia skuteczności wprowadzonych działań organizacyjnych na rzecz podnoszenia poziomu kultury bezpieczeństwa.

Budowa kwestionariusza ankiety

Ankieta jest niezastąpiona jako narzędzie poznawania cech zbiorowości, faktów, opinii o zdarzeniach, danych liczbowych. Pełni ważną funkcję w początkowym etapie badań, gdy chcemy zdobyć wiedzę wyjściową do przygotowania szczegółowych badań wywiadem lub za pomocą obserwacji. Badanie poziomu klimatu bezpieczeństwa przeprowadzono za pomocą autorskiego kwestionariusza ankiety [Gabryelewicz, Sadłowska-Wrzesińska, Kowal 2015]. Celem stworzonej ankiety było udokumentowanie opinii pracowników na temat poziomu kultury bezpieczeństwa w zakładzie pracy. Koncepcja kwestionariusza ankiety powstała po analizie i weryfikacji istniejących kwestionariuszy na ten temat, po czym została sprawdzona w praktyce.

W ankiecie zastosowano pytania zamknięte dysjunktywne (które pozwalają na wybranie tylko jednej odpowiedzi). Zastosowanie tego typu pytań znacznie skraca czas wypełnienia ankiety, co jest szczególnie ważne w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Ankietę kończą pytania metryczkowe, obejmujące podstawowe cechy demograficzno-społeczne badanego: wiek, płeć, wykształcenie, staż pracy. Autorska ankieta obejmuje swym zakresem wszystkie determinanty wysokiej kultury bezpieczeństwa, jej pytania są pisane prostym językiem tak, aby była zrozumiana przez wszystkich pracowników – od kadry kierowniczej do pracowników niewykwalifikowanych. Często błędem przy konstrukcji ankiet jest używanie zbyt fachowego, trudnego słownictwa. Może to powodować trudności w zrozumieniu pytań ankiety, a tym samym zniechęcenie pracowników do wyrażania swojej opinii.

Kwestionariusz obejmuje swoim zakresem dziewięć grup tematycznych:

- Wiedza na temat bezpieczeństwa pracy w zakładzie.
- Wartości i przekonania.
- Komunikacja w zakresie bhp.
- Stosunek do służb bhp.
- Mój wpływ na bezpieczeństwo pracy.
- Stosunek przełożonych do bezpieczeństwa.
- Stosunek do szkoleń z zakresu bhp.
- Odporność na stres.
- Motywacja do bezpiecznych zachowań.

W kwestionariuszu ankiety, w każdej grupie tematycznej, występuje po pięć pytań szczegółowych. Do oceny odpowiedzi zastosowano pięciostopniową skalę Likerta [Likert 1932]. Wygenerowane wykresy tworzą Siatkę Kultury Bezpieczeństwa i w oryginale są kolorowe, co pozytywnie wpływa na ich czytelność [Gabryelewicz, Krupa, Sadłowska-Wrzesińska 2015].

Minimalna liczebność próby

Na początku badania, korzystając ze wzoru, wyznaczono minimalną liczebność próby badawczej [Jabłońska, Sobieraj 2013]:

$$n_b = \frac{N}{1 + \frac{4d^2(N-1)}{Z^2}} \quad (1)$$

gdzie:

N – liczebność populacji (w badanym przypadku N = 50 pracowników)

Z – wartość standardowa dla danego poziomu istotności p (Z=1,96 dla p = 0,05),

d – zakładany błąd szacowania (przyjęto 4%, czyli do wzoru podstawiamy wartość 0,04)

Po podstawieniu danych otrzymujemy:

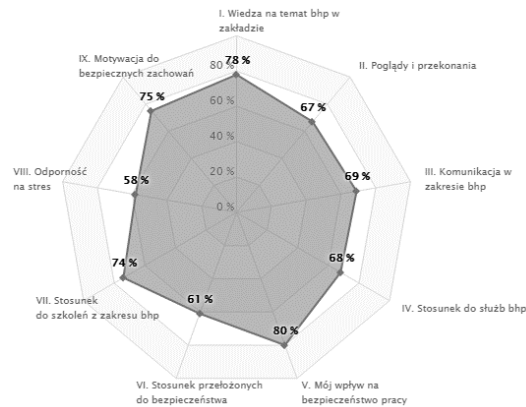
$$n_b = \frac{N}{1 + \frac{4d^2(N-1)}{Z^2}} = \frac{50}{1 + \frac{4 \cdot 0,04^2(50-1)}{1,96^2}} \approx 46$$

Tak więc minimalna liczebność próby wynosi 46. Badaniem objęto wszystkich pracowników, jednak do dalszej analizy zakwalifikowano 47 ankiet – liczba ta spełnia wymogi minimalnej liczebności próby. W celu przedstawienia wyników badań wykorzystano wykresy radarowe, w literaturze z zakresu kultury bezpieczeństwa określone jako Siatka Kultury Bezpieczeństwa [Kirschstein, Werner-Keppner].

Wyniki badania poziomu klimatu bezpieczeństwa

Wykres 1 przedstawia całościowe wyniki badań odniesione do dziewięciu kategorii tematycznych. Najniższy poziom klimatu bezpieczeństwa przedstawiają pracownicy w kategorii: odporność na stres. Najwyższy wynik występuje w kategorii: mój wpływ na bezpieczeństwo. W pozostałych kategoriach otrzymano wyniki pośrednie. Jednak bardziej przydatne wyniki badań uzyskano po analizie ankiet z podziałem na określone grupy pracowników.

Wykres 1. Ogólny poziom klimatu bezpieczeństwa w analizowanym zakładzie

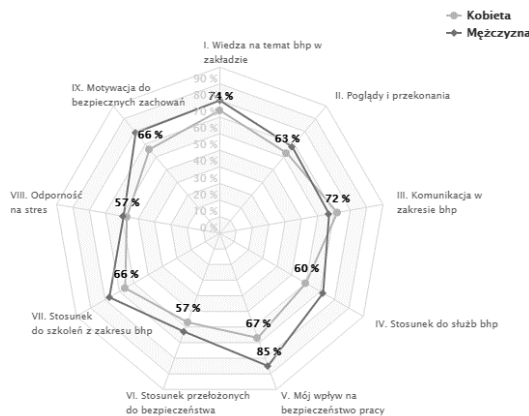


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wykres 2 przedstawia stan klimatu bezpieczeństwa w analizowanym zakładzie pracy z podziałem na płeć pracowników. Porównanie tych dwóch grup pracowników pozwala wysunąć następujące wnioski:

- odporność na stres w obu grupach pracowników jest do siebie bardzo zbliżona (podobne wyniki uzyskano także w kategorii dotyczącej komunikacji w zakresie BHP),
- największa różnica jest widoczna w kategorii: mój wpływ na bezpieczeństwo – kobiety o wiele niżej oceniają swój wpływ na bezpieczeństwo pracy. Kobiety także mają znacząco bardziej negatywny stosunek do służb BHP. W dalszych badaniach należałoby zdiagnozować źródła takiego stanu rzeczy.

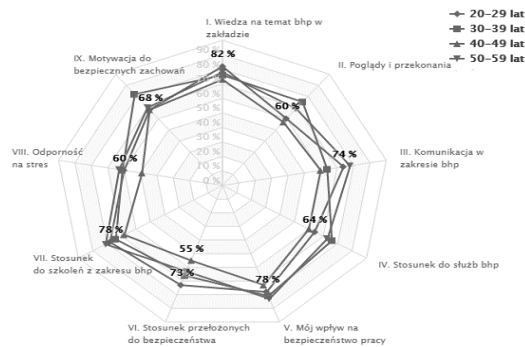
Wykres 2. Poziom klimatu bezpieczeństwa ze względu na płeć pracownika



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wykres 3 obrazuje poziom klimatu bezpieczeństwa w zależności od wieku pracownika. Zaskakujący jest fakt, że grupa pracowników w wieku 40–49 lat, we wszystkich grupach tematycznych uzyskała najniższy wynik spośród wszystkich grup wiekowych. Sytuacja taka wymaga pogłębionej analizy, ukierunkowanej na zdiagnozowanie źródeł deficytów klimatu bezpieczeństwa, odczuwanego przez pracowników w tej grupie wiekowej.

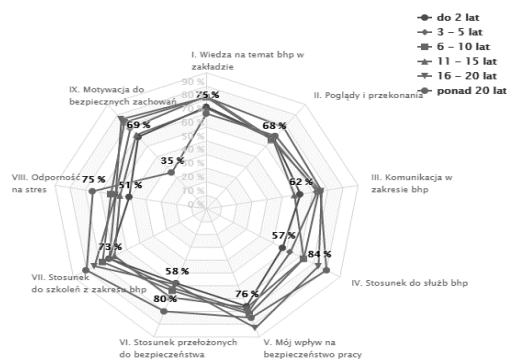
Wykres 3. Poziom klimatu bezpieczeństwa ze względu na wiek pracownika



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wykres 4 przedstawia poziom klimatu bezpieczeństwa w zależności od stażu pracy w analizowanym zakładzie pracy. Przeważająca większość pracowników, niezależnie od stażu pracy, deklaruje wysoki poziom klimatu bezpieczeństwa. Jedynie pracownicy ze stażem pracy ponad 20 lat w kategorii: motywacja do bezpiecznych zachowań reprezentują niepokojąco niski poziom. Niewątpliwie jest to punkt krytyczny w badanym zakładzie pracy. W stosunku do tej grupy pracowników należy podjąć natychmiastowe działania naprawcze.

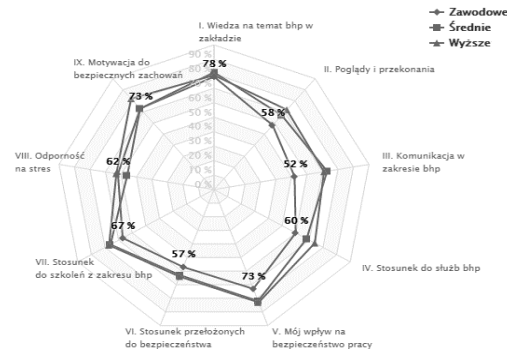
Wykres 4. Poziom klimatu bezpieczeństwa ze względu na staż pracy w badanym zakładzie pracy



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wykres 5 przedstawia deklarowany klimat bezpieczeństwa pracy, uwzględniający poziom wykształcenia badanych. Pracownicy z wykształceniem średnim i wyższym prezentują zbliżony do siebie, średni poziom klimatu bezpieczeństwa. Poniżej tej wartości są pracownicy z wykształceniem zawodowym; największa różnica wyników występuje w kategorii: komunikacja w zakresie BHP. Można przypuszczać, że pracownicy z wykształceniem zawodowym potrzebują innego sposobu (form i metod) przekazywania informacji z zakresu bezpieczeństwa pracy.

Wykres 5. Poziom klimatu bezpieczeństwa ze względu na wykształcenie



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wnioski z badań

Przeprowadzone badania ankietowe pozwoliły na wstępną ocenę poziomu kultury bezpieczeństwa w firmie. Badaniem objęto 47 osób, ankiety skierowane zostały do pracowników zarówno fizycznych, jak i umysłowych. Jako narzędzie badawcze do oceny klimatu bezpieczeństwa wykorzystano autorski kwestionariusz ankiety. Analiza odpowiedzi zawartych w kwestionariuszu miała na celu wyłonienie słabych i mocnych stron kultury bezpieczeństwa w firmie. Najważniejsze wnioski z badań są następujące:

- pracownicy bez względu na wiek, płeć, wykształcenie i staż pracy, mają świadomość, że to oni mają znaczący wpływ na bezpieczeństwo pracy,
- we wszystkich analizowanych grupach pracowników największy problem występuje w zakresie odporności na stres, co stanowi potwierdzenie badań europejskich w odniesieniu do nowych i nowopowstałych zagrożeń w środowisku pracy,
- zróżnicowanie wyników badań oraz trendu wzrastającego w zakresie poziomu klimatu bezpieczeństwa ze względu na staż pracy świadczyć może o słabej kulturze organizacyjnej w badanym zakładzie pracy. Wyniki te korelują z wynikami dotyczącymi kategorii: stosunek przełożonych do bezpieczeństwa. Potwierdza to tezę, że największe znaczenie dla osiągnięcia oczekiwanego poziomu bezpieczeństwa ma postawa kadry zarządzającej,
- problemowym obszarem jest niska motywacja pracowników do bezpiecznych zachowań.

Opisane w niniejszej publikacji badanie należy traktować jako badanie pilotażowe, które może wyznaczyć kierunki dalszych badań. Ponadto pozwoli modyfikować (rozszerzać lub ograniczać) zakres badań oraz ich formułę.

Wyniki przeprowadzonego badania dowodzą, że czynniki socjodemograficzne oraz kultura organizacyjna w badanym przedsiębiorstwie mają wpływ na poziom klimatu bezpieczeństwa. Kultura jako potężny czynnik wpływający na rozwój organizacji, może kształtować ich ogólną sprawność i długofalowe powodzenie. Firmy, którym udaje się wypracować i utrzymać silną kulturę są na ogół bardziej sprawne niż firmy, które mają z tym trudności – dotyczy to także obszaru bezpieczeństwa i higieny pracy. Działania związane z podnoszeniem poziomu kultury bezpieczeństwa należą do działań niskokosztowych (zwłaszcza w porównaniu z nakładami na techniczne środki bezpieczeństwa). Jednak działania takie nie przynoszą natychmiastowych efektów, często są rozłożone w czasie i wymagają ciągłej, systematycznej pracy. Niestety, najczęściej spotyka się to z niechęcią zarówno kadry zarządzającej, jak i pracowników. Brak natychmiastowych efektów może zniechęcać do kontynuacji prac nad doskonaleniem klimatu bezpieczeństwa – w tej sytuacji kluczowe wydaje się podjęcie działań w kierunku podnoszenia świadomości pracowników i aktywizowania kadry zarządzającej.

Podsumowanie

Małe i mikroprzedsiębiorstwa zatrudniają ponad 50% pracowników w Unii Europejskiej – dobre zarządzanie BHP jest prawdziwym wyzwaniem dla tej grupy firm. Mimo że firmy sektora MMŚP tworzą kręgosłup gospodarki UE i są uważane za największy motor wzrostu gospodarczego, a także zatrudnienia oraz integracji społecznej, wciąż palącym problemem pozostaje niski poziom bezpieczeństwa pracy oraz niewystarczająca świadomość na temat istoty działań w obszarze BHP, ich ekonomicznej zasadności oraz konieczności przyjmowania pozytywnych postaw wobec bezpieczeństwa. Badanie poziomu klimatu bezpieczeństwa w firmie rodzinnej sektora MMŚP potwierdziło występowanie tych deficytów. Można założyć, że aktywne działania firmy w zakresie budowania świadomości bezpieczeństwa pracy – poprzez np. efektywne szkolenia, organizację warsztatów tematycznych, promowanie bezpieczeństwa jako elementu strategii zarządzania przedsiębiorstwem – istotnie przyczynią się do kształtowania klimatu bezpieczeństwa pracy. Tylko ciągłe doskonalenie w obszarze bezpieczeństwa pracy pozwala na osiągnięcie i utrzymanie wysokiego poziomu kultury bezpieczeństwa w firmie i ograniczenie liczby wypadków.

Bibliografia:

Adamik A. (red.) (2011), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Antonsson A.B. (1997), *Risk Management in Small Enterprises, A System Analysis of what Works and what doesn't*, IVL Stockholm.

Czapaluk–Lis J. (2015), *Rola i znaczenie kultury bezpieczeństwa w systemach zarządzania przedsiębiorstwem*, Uniwersytet Zielonogórski, praca dyplomowa napisana pod kierunkiem dr inż. I. Gabryelewicz, Zielona Góra.

Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania (2009), Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowany na zlecenie Zespołu Rozwoju Zasobów Ludzkich PARP.

Gabryelewicz I., Krupa P., Sadłowska–Wrześcińska J. (2015), *IT Tool for Aiding Assessment of Safety Culture Level in an Organization*, *Applied Mechanics and Materials*, vol. 795.

Gabryelewicz I., Sadłowska–Wrześcińska J., Kowal A. (2015), *Koncepcja ankietowego badania poziomu kultury bezpieczeństwa*, [w]: Knosala R. (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, t. 2, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.

Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno–Społecznego i Komitetu Regionów w sprawie strategicznych ram UE dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy na lata 2014–2020 (2014), Bruksela.

Likert R. (1932). *A Technique for the Measurement of Attitudes*, *Archives of Psychology* 140, 55.

Markom A., Hjorth N. (2005), *Bezpieczeństwo i higiena pracy w małych i średnich przedsiębiorstwach przemysłu chemicznego, produkcji wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych*, Publikacja przygotowana w ramach projektu finansowanego przez Unię Europejską PL 2002/000–196.01.04, PARP.

Sadłowska–Wrześcińska J. (2014), *Kultura bezpieczeństwa pracy jako element silnej kultury organizacyjnej*, [w]: Dziemianko Z., Stach W. (red.), *Bezpieczeństwo i prawa człowieka w badaniach młodych naukowców*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlu i Usług, Poznań.

Sadłowska–Wrześcińska J. (2014), *Zagrożenia psychospołeczne w środowisku pracy*, [w]: Lewicki L., Sadłowska–Wrześcińska J. (red.), *Istotne aspekty BHP*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Logistyki, Poznań.

Sadłowska–Wrześcińska J., Gabryelewicz I., Drożyner P. (2014), *Projakściowe aspekty oceny ryzyka zawodowego w kontekście bezpieczeństwa pracy magazyniera*, „Logistyka”, nr 5/2014, CD nr 1, Poznań.

Więcek–Janka E. (2014), *Kompetencje menedżerskie sukcesorów inżynierów w firmach rodzinnych*, [w]: Werner I., Więcek–Janka E. (red.), *Pomiędzy zarządzaniem procesami edukacyjnymi a rynkiem pracy*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 8, cz. II, Łódź.

Bibliografia elektroniczna:

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>.

ESENER-2 (2014), Second European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks [online], <https://discover.ukdataservice.ac.uk/catalogue/?sn=7808&type=Data%20catalogue>.

EU-OSHA, European Agency for Safety and Health at Work [online], <https://osha.europa.eu/>.

Promoting Health and Safety in European Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) (2005) [online], http://osha.europa.eu/en/publications/reports/ag05001_

Jabłońska K., Sobieraj A. (2013), *Metodyka dobierania próby badawczej w naukach społecznych*, BITP, vol. 32, Issue 4, DOI:10.12845/bitp.32.4.2013.3.

Kirschstein G., Werner-Keppner E., *Jak zmierzyć Kulturę Bezpieczeństwa? The Successful Way To Change Behaviour* [online], www.kirschstein.org/download/postergk-A4-pl.pdf.

Lewiatan, *Firmy rodzinne tworzą w Polsce 18% PKB* [online], <http://serwisy.gazetaprawna.pl/msp/artykuly/867281,lewiatan-firmy-rodzinne-tworza-w-polsce-18-pkb.html>.

OPZZ, *Opinia do Komunikatu Komisji Europejskiej* [online], <http://www.opzz.org.pl/documents/1137115/1151032/Opinia+do+komunikatu+KE+nt.+Strategii+BHP+2014-+2020.pdf>.

Państwowa Inspekcja Pracy [online], <https://www.pip.gov.pl/pl/>.

Część III —————

***Determinanty finansowania
firm rodzinnych***

Krzysztof Bartczak | bartczak@ee.pw.edu.pl
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Agnieszka Barańska | agnieszkabaranska@umlub.pl
Uniwersytet Medyczny w Lublinie

Bartłomiej Drop | bartlomiej.drop@umlub.pl
Uniwersytet Medyczny w Lublinie

Źródła finansowania biznesu rodzinnego

Sources of Financing Family Business

Abstract: In the present work undertaken on the issues relating to one of the most important aspects of the family business, the sources of its financing. Discussion of these issues is very important, because the family business represents the majority of companies operating in the SME sector, and thus significantly affects the level of economic development of the state. The work focuses both on discussing the basic forms of financing family businesses, as well as the problems and difficulties which exist in obtaining capital for their effective functioning. The work was divided into three chapters. The first discusses the nature of family businesses, and so given their definition and characteristics, and presented their typology. The second part describes the method of financing the activities carried out within the family business, highlighting among other things, funding through equity and foreign. In the third section, and they characterized the source of financing family businesses based on various studies, proving that the most important of these sources is equity.

Key-words: economy, business, family business, method of financing.

Wstęp

Podejmowanie działalności gospodarczej wiąże się niewątpliwie z szeregiem różnych wyzwań, ale jednocześnie może być doskonałym sposobem na odniesienie sukcesu na

rynku, a więc zdobycie dużej liczby klientów i osiągnięcie satysfakcjonujących zarobków. Obecnie działalność ta może być prowadzona w wielu różnych formach. Jedną z nich jest biznes rodzinny.

W prezentowanej pracy podjęte zostaną zagadnienia odnoszące się do jednego z najważniejszych aspektów związanych z funkcjonowaniem firm rodzinnych, a więc źródeł ich finansowania. Omówienie tego zagadnienia jest niezwykle istotne, bowiem pozwoli na zorientowanie się w tym, jakie formy finansowania działalności z zakresu biznesu rodzinnego są dostępne na rynku i które spośród nich są najczęściej wykorzystywane przez firmy rodzinne. Informacje takie mogą stawać się pomocne dla wszystkich tych osób, które zamierzają prowadzić działalność właśnie w formie biznesu rodzinnego.

Głównym celem niniejszej pracy będzie scharakteryzowanie źródeł finansowania biznesu rodzinnego, jak również omówienie niektórych pobocznych aspektów z tym związanych, w tym między innymi kwestii odnoszących się do ewentualnych trudności z uzyskaniem tego finansowania. Zakres pracy obejmuje funkcjonowanie firm rodzinnych na terenie kraju i Europy w okresie od 2008 do 2015 r. Podstawową metodą badawczą, która została wykorzystana na potrzeby pracy, jest analiza danych zastanych, a więc *desk research*. Polega ona na gromadzeniu różnych danych i informacji niezbędnych do opisanie danej tematyki, które mają charakter wtórny, a więc zostały już zanalizowane i opracowane przez określonych autorów. Jej wybór został umotywowany głównie tym, że w literaturze przedmiotu można odnaleźć szereg interesujących danych na temat funkcjonowania biznesu rodzinnego i źródeł jego finansowania, w tym również wyników badań przeprowadzonych w zakresie tej tematyki. Ponadto wpływ na wybór takiej, a nie innej metody miał fakt, że z jej wykorzystywaniem nie wiąże się konieczność poniesienia dużych kosztów finansowych [Makowska, Boguszewski 2013, ss. 9–31].

Istota firm rodzinnych

Omawiając kwestie odnoszące się do źródeł finansowania firm rodzinnych, w pierwszej kolejności należy scharakteryzować istotę tych firm, a więc między innymi ich definicję. W literaturze przedmiotu formułuje się różnorodne ujęcia dotyczące firm rodzinnych, przy czym, jak dotąd, nie rozstrzygnięto w sposób jednoznaczny, czym jest przedsiębiorstwo rodzinne. Trudności w tym względzie wynikają głównie z tego, że dotychczas nie udało się wyodrębnić jednoznacznych kryteriów, które pozwoliłyby na wyróżnienie firm rodzinnych od innych rodzajów przedsiębiorstw. To implikuje fakt, że do biznesu rodzinnego zalicza się przedsiębiorstwa charakteryzujące się różnymi formami prawnymi i własnościowymi oraz mające różną wielkość. Ponadto problemy w definiowaniu firmy rodzinnej mają swoje źródło w tym, że w terminie tym zawierają się dwie grupy pojęć, a więc rodzina oraz firma, które mają całkowicie odmienne rodowody, historię oraz odbiór społeczny, a także są określeniami instytucji mających zupełnie odmienne cele [Andrzejewski 2011, s. 23].

Pomimo tych trudności w literaturze przedmiotu formułuje się szereg różnych definicji dotyczących przedsiębiorstwa rodzinnego. Najważniejsze spośród nich zostały scharakteryzowane w tabeli 1.

Tabela 1. Wybrane definicje firmy rodzinnej

Autor definicji	Firma rodzinna to:
R. Donelley	przedsiębiorstwo, w ramach którego możliwe staje się zidentyfikowanie przynajmniej dwóch pokoleń rodziny i w którym połączenie między tymi pokoleniami ma wydatny wpływ na politykę firmy oraz na interesy i cele rodziny
Q. Fleming	każdy typ działalności, w ramach której co najmniej dwóch członków jednej rodziny pracuje razem w tym samym przedsiębiorstwie, należącym do jednego spośród nich
B.S. Hollander, N.S. Elman	taka firma, która zawiera w sobie dwa wewnętrznie powiązane i mające taką samą ważność elementy, charakteryzujące się tym, że zdarzenie, do którego doszło w ramach jednego elementu, może wydatnie wpływać na drugi element i go kształtować
R. Donckels, E. Fröhlich	przedsiębiorstwo, w którym członkowie jednej rodziny posiadają co najmniej 60% kapitału
P. Davis	firma, w ramach której jej polityka oraz kierunki i strategię rozwoju są kształtowane przez jedną lub maksymalnie kilka rodzin, co wynika głównie z posiadania przez te rodziny pewnych udziałów we własności tej firmy oraz uczestniczenia ich członków z zarządzaniu nią
M.H. Stern	przedsiębiorstwo, które jest zarządzane przez członków jednej lub dwóch rodzin i które jest ich własnością
N.C. Churchill, K.J. Hapten	firma, której podstawową cechą charakterystyczną jest to, że młodszy członkowie rodziny posiadają ją lub przejmują nad nią kontrolę od swoich krewnych

Źródło: Kałuża (2009), ss. 50–52.

Szereg autorów definiuje więc firmę rodzinną na wiele różnych sposobów. Ogólnie, na podstawie tabeli 1, należy zaznaczyć, że definiowanie to odbywa się na podstawie kilku różnych kryteriów. W ten sposób przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzuje się na podstawie aspektów związanych z własnością i zarządzaniem (na przykład definicja R. Donckelsa i E. Fröhlicha), z kontrolowaniem i sterowaniem rozwojem firmy przez członków określonej rodziny (definicja P. Davisa), a także z sukcesją (definicja N.C. Churchilla i K.J. Haptena).

Omawiając istotę firm rodzinnych należy jeszcze podkreślić, że w literaturze przedmiotu, podczas podejmowania prób definiowania tych firm, stosuje się szereg innych kryteriów niż wspomniane powyżej. Ich omówienie wraz z wyróżnieniem definicji wąskich, pośrednich oraz szerokich znajduje się w tabeli 2.

Tabela 2. Definicje firmy rodzinnej według wybranych kryteriów

Kryterium	Definicja wąska	Definicja pośrednia	Definicja szeroka
Kontrola strategiczna i zarządcza	kontrola strategiczna i pełny zarząd	kontrola strategiczna i udział w zarządzaniu	minimalna kontrola strategiczna
Procent wytwarzanego PKB (na przykładzie USA)	12%	30%	49%
Struktura międzygeneracyjna	podmiot wielopokoleniowy	przewidywana sukcesja rodzinna	niewymagalna
Struktura właścicielska	większościowe udziały rodzinne	kontrolne udziały rodzinne	znaczące udziały rodzinne
Zaangażowanie członków rodziny	wysokie	umiarkowane	niskie
Zatrudnienie (na przykładzie USA)	15%	37%	59%

Źródło: Sułkowski (2011), s. 11.

Definicje firmy rodzinnej są więc formułowane w oparciu o kilka różnych kryteriów, w tym tych dotyczących na przykład struktury międzygeneracyjnej czy kontroli strategicznej i zarządczej. Co charakterystyczne, nierzadko podejmuje się również próby definiowania przedsiębiorstwa rodzinnego w oparciu o kryteria procentowe, odnoszące się na przykład do odsetka wytwarzanego przez biznes rodzinny PKB.

Praktycznie każda firma rodzinna posiada szereg charakterystycznych cech. Zdaniem Stradomskiego [2010, s. 53] zalicza się do nich:

- dziedziczenie – stosunki panujące w rodzinie mają duży wpływ na sukcesję własności firmy oraz kontrolę nad nią,
- odpowiedzialność – członkowie rodziny czują się w pełni odpowiedzialni za prawidłowe funkcjonowanie i rozwój firmy.
- przebieg kariery zawodowej – jest uzależniony w dużej mierze od tej ścieżki zawodowej, która została wybrana przez członków rodziny zarządzających firmą,
- sprzężenie zwrotne – nie ma wyraźnego rozgraniczenia pomiędzy firmą a rodziną,
- system wartości i celów – wartości dominujące w rodzinie mają swoje przełożenie na misję i wizję firmy,
- wizja firmy – jest ona nieodłącznie powiązana z historią rodziny,
- zarządzanie – członkowie rodziny bezpośrednio zarządzają firmą lub mają wydatny wpływ na ten proces,
- zatrudnienie – w firmie zatrudniony jest ci najmniej jeden członek rodziny, ponadto w jej ramach w aktywny sposób wspierana jest działalność rodzinna.

Ważne zagadnienie, które wiąże się z istotą firm rodzinnych, dotyczy również ich typologii. Jedną z podstawowych klasyfikacji, odnoszącą się do form prowadzenia biznesu rodzinnego, została zaprezentowana w tabeli 3.

Tabela 3. Typologia firm rodzinnych

Wyszczególnienie	Firma właścicielska	Partnerstwo rodzinne	Konsorcjum rodzinne
Dominujący styl kierowania	patriarchalny	partycypacyjny	profesjonalny
Pokolenie właścicielskie	zwykle pierwsze	zazwyczaj drugie bądź trzecie	przeważnie powyżej drugiego
Przedsiębiorczość	wysoka	o różnym stopniu	o różnym stopniu
Relacje między pracownikami	niesformalizowane	rosnąca formalizacja	sformalizowane
Rodzaj sukcesji	przekazywanie własności jednej osobie, zwykle synowi	przekazywanie wyłącznie dzieciom	przekazywanie wielu członkom rodziny w kolejnych pokoleniach
Zaangażowani członkowie rodziny	właściciel i jednocześnie założyciel	rodzeństwo bądź inna grupa z bliskiej rodziny	większa grupa rodzinna o różnym stopniu pokrewieństwa

Źródło: Sułkowski (2011), s. 16.

Ogólnie więc firmy rodzinne dzieli się na firmy właścicielskie, partnerstwa rodzinne oraz konsorcja rodzinne. Firmy właścicielskie są zarządzane przez pierwsze pokolenia poszczególnych rodzin i charakteryzują się wysokim stopniem przedsiębiorczości, patriarchalnym systemem kierowania czy niesformalizowanym systemem komunikacji. Partnerstwa rodzinne odznaczają się z kolei tym, że są zarządzane zwykle przez rodzeństwo poprzedniego właściciela i że występuje w nich partycypacyjny styl zarządzania oraz wzrastający stopień formalizacji w ramach relacji pomiędzy pracownikami. Z kolei konsorcja rodzinne powstają wtedy, gdy udziały w firmie rodzinnej zostają rozproszone pomiędzy większą liczbę członków rodziny o różnym stopniu pokrewieństwa. W ramach tego typu firm rodzinnych komunikacja jest już sformalizowana, a styl kierowania przybiera postać profesjonalnego.

Firmy rodzinne są niewątpliwie nieodłączną częścią rynku każdego państwa. Ich cechą charakterystyczną jest to, że członkowie jednej lub maksymalnie kilku rodzin biorą wydatny udział w zarządzaniu nimi, czerpiąc z tego określone zyski, a także przyczyniając się do ich rozwoju. Warto dodać, że firmy rodzinne stanowią zdecydowaną większość przedsiębiorstw działających na rynku, przy czym wraz ze wzrostem wielkości podmiotów gospodarczych udział tego typu firm się zwiększa, osiągając, w przypadku przedsiębiorstw dużych, nawet 85%. Warto zaznaczyć, że najwięcej firm rodzinnych to te, które funkcjonują w ramach sektora MSP, a więc małych i średnich przedsiębiorstw [Klamut 2013, s. 222].

Formy finansowania działalności prowadzonej w ramach biznesu rodzinnego

Prowadzenie każdego biznesu wiąże się w nierozwalny sposób z koniecznością odpowiedniego finansowania go. Dzięki temu możliwe staje się realizowanie przez po-

szczególne przedsiębiorstwa swoich celów, a także wizji, misji i strategii. Ponadto zapewnienie odpowiedniego finansowania przyczynia się do tego, że w sytuacji wystąpienia określonych problemów, związanych na przykład z kryzysem gospodarczym i spadkiem liczby klientów, kierownictwo firmy będzie posiadało odpowiednie narzędzia do tego, by przetrwać trudny okres.

Uwagi te dotyczą również firm rodzinnych. W ich przypadku pozyskiwanie finansowania jest szczególnie trudne. Wynika to z szeregu różnych czynników. Jak podkreśliła Klamut [2013, ss. 222–223], „firmom rodzinnym, jako firmom sektora MSP, jest zdecydowanie ciężiej zdobyć środki na rozpoczęcie czy rozwój działalności, tym bardziej, że wynika to z wrodzonej niechęci ich właścicieli do zadłużania się »u obcych«. (...) Cechą charakterystyczną dla małych i średnich przedsiębiorstw, a zwłaszcza mikroprzedsiębiorstw, jest ograniczony dostęp do źródeł finansowania, a także ograniczone zasoby środków finansowych”.

Finansowanie działalności przedsiębiorstw jest określane przez T.T. Kaczmarka [2014, s. 15] jako „zdobycie (pozyskanie) kapitału w szerokim tego słowa znaczeniu. Finansowanie w tym ujęciu jest zatem pozyskaniem różnego rodzaju środków finansowych w celu prowadzenia działalności produkcyjnej i usługowej oraz zrealizowania pewnych nadzwyczajnych finansowych przedsięwzięć, takich jak np. podwyższenie kapitału, fuzja firm, upublicznienie spółki na giełdzie, przekształcenie, sanacja, likwidacja spółki. Włączenie do tego pojęcia sanacji spółki lub/i jej likwidacji rozszerza podane pojęcie o utratę lub zwrot wcześniej zdobytego kapitału”.

Ogólnie źródła finansowania firm działających w sektorze MSP, a więc w przeważającej części również przedsiębiorstw rodzinnych, można podzielić na dwie grupy – kapitały własne i kapitały obce. Te pierwsze dzielą się natomiast na wewnętrzne i zewnętrzne źródła kapitału, natomiast grupa kapitałów obcych na krótko- oraz długoterminowe. Wyszczególnienie źródeł finansowania działalności firm rodzinnych znajduje się w tabeli 4.

Tabela 4. Źródła finansowania działalności firm rodzinnych

Kapitały własne	
Wewnętrzne źródła finansowania	Zewnętrzne źródła finansowania
Amortyzacja	Dopłaty wspólników
Przekształcenia w aktywach	Emisja akcji na rynku pozagiełdowym (CeTO – Centralna Tabela Ofert, a więc publiczny, ale nieurzędowy rynek papierów wartościowych)
Przekształcenia w pasywach	Fundusze <i>venture capital</i> (ich celem jest osiągnięcie zysku wynikającego ze zwiększenia wartości firmy przez odsprzedaż jej akcji bądź udziałów)
Wypracowany zysk netto	Wpłaty nowych wspólników
Kapitały obce	
Finansowanie krótkoterminowe	Finansowanie długoterminowe
Bankowe kredyty krótkoterminowe	Bankowe kredyty długoterminowe
Factoring (wykup nieprzeterminowanych wierzytelności przedsiębiorstwa od kontrahentów z tytułu dostaw i usług)	Dotacje i subwencje

Kredyty od dostawców	Franchising (wspomaganie działalności firmy przez franczyzodawcę)
Kredyty od odbiorców	Leasing
Krótkoterminowe papiery dłużne	Obligacje
Pożyczki instytucji para bankowych	Poręczenia kredytowe
Zobowiązania odnawialne (podatkowe, ubezpieczeniowe, z tytułu wynagrodzeń)	Rezerwy
	Środki z funduszy pomocowych

Źródło: Skowronek–Mielczarek (2003), ss. 25–29.

Dla firm rodzinnych dostępne są więc różnorodne formy i możliwości finansowania ich działalności, przy czym, co charakterystyczne, nie każda spośród nich jest możliwa do uzyskania na wszystkich etapach rozwoju tych firm. Informacje na temat ich dostępności tych etapach zostały zawarte w tabeli 5.

Tabela 5. Dostępność wybranych form finansowania na poszczególnych etapach rozwoju firm rodzinnych (0 – brak dostępności, 3 – wysoka dostępność)

Formy finansowania	Faza rozwoju firmy		
	Koncepcja i rozruch	Mała firma	Średnia firma
Emisja na rynku pozagiełdowym (CeTO)	0	1	1
Factoring	0	2	3
Franchising	0	0	3
Fundusze <i>venture capital</i>	1	2	2
Kredyt kupiecki	0	3	3
Kredyty bankowe	0	2	3
Leasing	0	3	3
Obligacje	0	1	1
Poręczenia kredytowe	0	2	3
Pożyczki instytucji parabankowych	0	2	3
Samofinansowanie	0	3	3
Środki z funduszy pomocowych	1	2	2
Wkład wspólników	3	3	3

Źródło: Skowronek–Mielczarek (2003), s. 36.

Jak wynika z tabeli 5, w przypadku większości źródeł finansowania ich dostępność dla tych firm rodzinnych, które dopiero rozpoczynają działalność, jest zerowa. Może to wywoływać ogromne wręcz trudności i prowadzić nierzadko do rezygnacji z zamiaru prowadzenia działalności gospodarczej, a nawet, w przypadku już jej rozpoczęcia, bankructwa firmy.

Źródła finansowania biznesu rodzinnego według badań

Badania na temat źródeł finansowania biznesu rodzinnego oraz różnorodnych aspektów z tym związanych były już wielokrotnie przeprowadzane. Jedno z nich zostało zrealizowane wśród przedsiębiorstw rodzinnych działających na terenie Lubelszczyzny. Odbyły się trzy jego edycje (2000, 2005 i 2010 r.), przy czym w ostatniej udział wzięło 80 firm, spośród których 10 było firmami rodzinnymi. Podczas badania respondentów spytano o to, jakie są źródła finansowania działalności przedsiębiorstw, w których pracują. Dane na temat ich odpowiedzi znajdują się w tabeli 6.

Tabela 6. Źródła finansowania działalności firm z sektora MSP, w tym również firm rodzinnych, funkcjonujących na terenie Lubelszczyzny w latach 2000, 2005 i 2010

Wyszczególnienie	2000	2005	2010
Kapitał własny	83%	84%	83%
Kredyt w rachunku bieżącym	25%	28%	26%
Kredyt kupiecki	23%	27%	27%
Kredyt płatniczy	3%	1%	1%
Kredyt preferencyjny	1%	1%	1%
Inne	3%	3%	4%

Źródło: Sosińska-Wit, Gałązka (2011), s. 404.

Wśród źródeł finansowania firm z sektora MSP działających na terenie Lubelszczyzny, w tym również firm rodzinnych, na pierwszym miejscu zdecydowanie znajduje się kapitał własny. Został on zadeklarowany przez 83–84% respondentów. Na kolejnych miejscach znajdują się bankowe kredyty, w tym szczególnie kredyt w rachunku bieżącym (25–28%) oraz kredyt kupiecki, oferowany przez sprzedawców różnych towarów i usług (23–27%).

Popularność kapitału własnego jako najważniejszego źródła finansowania firm rodzinnych potwierdza szereg innych badań. Jedno spośród nich zostało zrealizowane w 2012 r. przez szwajcarski bank Credit Suisse i objęło kilkaset firm rodzinnych działających na terenie całej Europy. Wśród pytań znalazło się również to, które odnosiło się do preferowanych przez poszczególne przedsiębiorstwa rodzinne form finansowania ich działalności. Respondenci mieli za zadanie wskazać na 7-stopniowej skali te źródła finansowania, które były wybierane przez firmy rodzinne najmniej (ocena 1,0) oraz najchętniej (7,0). Badanie dostarczyło wniosków na temat tego, że firmy rodzinne najczęściej decydowały się na zatrzymany zysk (ocena 7,0), kredyty bankowe (5,5 – firmy z sektora MSP, 5,0 – mikroprzedsiębiorstwa) oraz pożyczki od członków rodziny (4,0 – przedsiębiorstwa średnie i duże, 5,0 – firmy małe, a 5,5 – mikroprzedsiębiorstwa) [Klamut 2013, s. 225].

Także podczas badań wykonanych w 2008 r. przez PARP, a więc Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości oraz agencję badawczą TNS Pentor podjęte zostało zagadnienie odnoszące się do źródeł finansowania firm rodzinnych. Ich wyniki w odniesieniu do tego aspektu zostały przedstawione w tabeli 7.

Tabela 7. Źródła finansowania inwestycji realizowanych przez firmy rodzinne według badania przeprowadzonego przez PARP i TNS Pentor w 2008 r.

Rodzaj inwestycji	Źródła finansowania		
	Środki własne	Kredyty i pożyczki	Fundusze unijne
Zakup środków trwałych (maszyn, urządzeń)	78%	29%	8%
Usługi szkoleniowo–doradcze	87%	0%	16%
Zakup infrastruktury IT (sprzętu komputerowego, oprogramowania)	89%	12%	3%
Realizacja prac remontowo–budowlanych	88%	24%	0%

Źródło: Kowalewska (2009), s. 81.

Także podczas analizowanego badania potwierdzono, że to kapitał własny jest zdecydowanie dominującą formą finansowania działalności firm rodzinnych. Stanowił on bowiem aż 80–90% źródeł finansowania różnorodnych inwestycji dokonywanych przez te firmy.

Warto w tym miejscu wspomnieć również o badaniu zrealizowanym w 2014 r. przez Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych (IFR) oraz KPMG, a więc firmę zajmującą się świadczeniem usług doradczych, które objęło zarówno firmy polskie, jak i europejskie. Podczas niego przedstawiciele przedsiębiorstw rodzinnych spytano o to, które z dostępnych źródeł finansowania w perspektywie najbliższych sześciu miesięcy uważają za najatrakcyjniejsze. 39% respondentów z Polski i 28% z Europy stwierdziło, że źródłem tym jest kapitał własny, natomiast odpowiednio 34% i 47%, że kredyt bankowy. Ponadto pojawiły się odpowiedzi dotyczące na przykład przyjęcia partnerów biznesowych (odpowiednio 4% i 12%), uczestnictwa w aliansach strategicznych (3% i 10%) oraz form alternatywnych, takich jak wejście na giełdę (10% i 1%) [Grabarek 2015, s. 21]. Wprawdzie podczas tego badania respondenci stwierdzili, że praktycznie na równi z kapitałem własnym za najatrakcyjniejszy sposób finansowania działalności firm rodzinnych uznają kredyty bankowe, to jednak warto zwrócić uwagę na to, że pytanie odnośnie omawianej kwestii dotyczyło perspektywy najbliższych sześciu miesięcy. W ten sposób duży wpływ na udzielanie odpowiedzi przez respondentów mogła mieć na przykład aktualna sytuacja w firmie i potrzeba sięgnięcia po kredyty bankowe.

Firmy rodzinne stosunkowo niechętnie korzystają z zewnętrznych źródeł finansowania własnej działalności, w tym przede wszystkim kredytów i pożyczek bankowych. Jak wynika bowiem z badań Fundacji Kronenberga zrealizowanych w 2009 r., aż 70% spośród tych firm nigdy nie korzystało z tego typu produktów bankowych, natomiast tylko 20% wykorzystywało je w przeszłości bądź wykorzystuje je obecnie [Klamut 2013, s. 226]. Można zastanawiać się nad przyczynami takiego stanu rzeczy. Podczas tego samego badania pojawiło się pytanie odnośnie tej kwestii. Wyniki odpowiedzi ankietowanych na nie znajdują się w tabeli 8.

Tabela 8. Przyczyny nieskorzystania przez firmy rodzinne z kredytów i pożyczek bankowych

Przyczyna	Odsetek odpowiedzi ankietowanych
Przyczyny wewnętrzne	
Niechęć właścicieli firm do zadłużania się	36%
Brak potrzeby w zakresie skorzystania z kredytu bankowego	35%
Brak zaufania do instytucji bankowych	7%
Możliwość skorzystania z innych źródeł finansowania	6%
Przyczyny zewnętrzne	
Brak zdolności kredytowej	11%
Biurokracja	3%
Wysokie koszty związane z koniecznością wzięcia kredytu bankowego	1%

Źródło: Klamut (2013), s. 226.

Firmy rodzinne nie decydują się na korzystanie ze wsparcia pod postacią kredytów i pożyczek bankowych głównie z tego względu, że ich właściciele nie wykazują chęci do tego, a ponadto nie istnieją uzasadnione potrzeby przedsiębiorstwa w tym względzie. Ponadto część przedsiębiorstw (11%) nie posiada odpowiedniej zdolności kredytowej.

Na koniec warto podjąć zagadnienie odnoszące się do głównych problemów i barier, które uwidaczniają się w związku z pozyskiwaniem przez firmy rodzinne zewnętrznych źródeł finansowania. Kwestie dotyczące tego zagadnienia zostały podjęte między innymi podczas wspomnianego już badania przedsiębiorstw z terenu Lubelszczyzny. Wyniki odpowiedzi badanych w jego ramach osób na pytanie dotyczące tych barier znajdują się w tabeli 9, przy czym uwzględniono również odpowiedzi, które odnosiły się do trudności w zakresie pozyskiwania środków unijnych.

Tabela 9. Główne bariery w zakresie wykorzystywania przez firmy rodzinne działające na terenie Lubelszczyzny zewnętrznych źródeł finansowania

Bariery	Odsetek odpowiedzi
Ogólne bariery	
Wysokie koszty kredytów bankowych	36%
Skomplikowane procedury bankowe	25%
Słaba kondycja finansowa przedsiębiorstw	14%
Brak odpowiednich zabezpieczeń kredytów	11%
Inne	1%
Bariery dotyczące środków unijnych	
Niejasne dla przedsiębiorców kryteria oceny wniosków o dofinansowanie	38%
Skomplikowane procedury	22%
Brak informacji na temat zakresu pomocy i miejsca ubiegania się o nią	9%
Brak własnych środków	4%
Niemożliwość rozliczenia dotacji	4%

Źródło: Sosińska-Wit, Gałązka (2011), ss. 405, 408.

Stosunkowo niski stopień wykorzystywania zewnętrznych źródeł finansowania przez firmy rodzinne wynika głównie z wysokich kosztów kredytów bankowych oraz skomplikowanych procedur bankowych, jak również, w zakresie uzyskiwania dotacji ze środków unijnych, niejasnych kryteriów oceny wniosków oraz skomplikowanych procedur związanych ze staraniem się o te środki.

Z kolei podczas badania zatytułowanego „Barometr firm rodzinnych” respondentów spytano o to, czy w ciągu ostatnich 6 miesięcy przedsiębiorstwa rodzinne miały jakiegokolwiek problemy z uzyskaniem finansowania. Tylko 13% polskich oraz 20% firm europejskich stwierdziło, że rzeczywiście wystąpiły takie problemy. Miały one wpływ przede wszystkim na niemożność realizowania nowych inwestycji (78%), jak również występowanie trudności w działalności operacyjnej (56%) oraz zarządzaniu gotówką (50%) [Grabarek 2015, ss. 18–19].

Z kolei podczas badania przeprowadzonego przez Credit Suisse 52% ankietowanych stwierdziło, że występują coraz większe problemy w zakresie pozyskiwania środków na prowadzenie działalności przez firmy rodzinne, a 47%, że środki te zdobywa się podobnie, jak w okresie poprzednim, natomiast tylko 1% zaznaczyło, że problemy takie nie występują i że jest łatwiej o uzyskanie skutecznego finansowania.

Powyżej przytoczone dane pokazują, że firmy rodzinne, pomimo tego, że mogą wybierać z wielu różnych źródeł finansowania własnej działalności, w zdecydowanej większości decydują się na kapitał własny. W zależności od badania, których wyniki zostały zaprezentowane w pracy, odsetek firm rodzinnych, których działalność opierała się tylko na tym sposobie finansowania, sięgał od 83% do nawet 89%. Co ważne, zdecydowana większość przedsiębiorstw rodzinnych, bo aż 70% nigdy nie korzystała z kredytów bankowych. Decydujący wpływ na taki stan rzeczy miała na przykład niechęć właścicieli tych przedsiębiorstw do zadłużania się, brak potrzeby w zakresie konieczności skorzystania z kredytu bankowego, wysokie koszty związane z uzyskaniem kredytu i koniecznością jego spłaty, a także skomplikowane procedury bankowe. Ogólnie większość firm rodzinnych nie wykazuje trudności w zakresie korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania, a jeśli już zgłasza takie trudności to dotyczą one głównie niemożności wzięcia kredytu bankowego oraz uzyskania dofinansowania ze środków unijnych

Podsumowanie

Firmy rodzinne stanowią bardzo ważną część rynku, bowiem to właśnie one tworzą największą część sektora MSP, w tym także w Polsce. Z uwagi na to, że zatrudniają bardzo dużą liczbę pracowników, a także że przyczyniają się w wydatnym stopniu do rozwoju gospodarczego, niezwykle istotnego znaczenia nabiera efektywne ich funkcjonowanie. Jest ono możliwe tylko wtedy, gdy firmom tym zapewnione zostaną odpowiednie źródła finansowania.

Jak wynika z danych zaprezentowanych w niniejszej pracy, wśród źródeł tych zdecydowanie dominuje kapitał własny. Sytuacja ta jest spowodowana przede wszystkim niechęcią wielu właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych do tego, by się zadłużać w ramach kredytów bankowych, jak również brakiem potrzeb w zakresie korzystania z tych kredytów oraz barierami, które uniemożliwiają zaciągnięcie kredytu czy pożyczki (brak zdolności kredytowej) bądź uzyskanie wsparcia ze środków unijnych (niejasność procedur, brak informacji o formach i zakresie pomocy). Wśród przyczyn tego stanu rzeczy

znajduje się również to, że głównie w początkowej fazie rozwoju szereg firm rodzinnych po prostu nie może skorzystać z różnych źródeł finansowania własnej działalności. Spośród tych, które zostały wymienione w tabeli 5, dopiero powstające firmy mogą skorzystać jedynie z funduszy *venture capital*, środków pomocowych z Unii Europejskiej oraz wkładu wspólników. To również jest istotna bariera, która powoduje, że zdecydowana większość przedsiębiorstw rodzinnych finansuje swoją działalność wyłącznie z kapitału własnego.

Bibliografia:

Andrzejewski M. (2011), *Ryzyko w zarządzaniu firmą rodzinną*, [w:] Sułkowski Ł. (red.), *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Współczesne aspekty zarządzania*, Wydawnictwo SWSPiZ, Łódź.

Grabarek M. (2015), *Barometr firm rodzinnych. Pewniejsze perspektywy*, IFR-KPMG, Warszawa.

Kaczmarek T.T. (2014), *Finanse przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Kałuża H. (2009), *Firmy rodzinne w XXI wieku – specyfika i sukcesja*, „Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, nr 75.

Klamut E. (2013), *Firmy rodzinne i źródła finansowania ich działalności*, [w:] Marjański A., Piasecki B. (red.), *Firmy rodzinne – wyzwania globalne i lokalne, część II*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.

Kowalewska A. (red.) (2009), *Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy*, PARP, Warszawa.

Makowska M., Boguszewski R. (2013), *Analiza danych zastanych – zagadnienia wstępne*, [w:] Makowska M. (red.), *Analiza danych zastanych*, Scholar, Warszawa.

Skowronek-Mielczarek A. (2003). *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, C.H. Beck, Warszawa.

Sosińska-Wit M., Gałązka K. (2011), *Źródła finansowania działalności przedsięwzięć rodzinnych na terenie Lubelszczyzny*, [w:] Sułkowski Ł. (red.), *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Współczesne aspekty zarządzania*, Wydawnictwo SWSPiZ, Łódź.

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

Sułkowski Ł. (2011), *Definicje i typologie małych firm rodzinnych – wnioski z badań*, [w:] Sułkowski Ł. (red.), *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Współczesne aspekty zarządzania*, Wydawnictwo SWSPiZ, Łódź.

Salvador Neme Calacich | s_neme@hotmail.com

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Aida Dinorah García Álvarez | adgaral@gmail.com

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Gina Laura María de Lourdes Baena Paz | glbaenapaz@gmail.com

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

El estudio del financiamiento de las tortillerías en macuspana, Tabasco, México

The Study of Financing Tortillerías in Macuspana, Tabasco, Mexico

Abstract: Tortilla shops, object of study on this research, present several problems due to uncontrolled growth, producing below their installed capacity and the high concentration of these micro-enterprises in urban areas. Their lacks are in organization, management and knowledge of quality standards. This creates uncertainty for bidders funding, believing that tortilla shops remains on the market few years. They are “survival” business because of the constant increase recorded by the inputs used by the industry and the public anger at the rising cost of the product. El objective was to analyze the importance of obtaining financing in the tortilla to boost their growth and development. A quantitative research, based on the lifting of surveys of entrepreneurs in the industry to determine the sources of financing, backed by the FAEDPYMES questionnaire in research on MSMEs. The results show us lack of information, financial and accounting, requested by reliable suppliers of credit; prevents these micro-enterprises the ability to obtain financing. As a conclusion, the source of funding for lower cost and risk to the tortilla shops located in Macuspana in the state of Tabasco, Mexico are: owners resources and in a few cases factoring.

Key-words: tortilla shops, financing, development, Macuspana.

Introducción

La situación actual en la industria manufacturera de la tortilla, es la de un mercado contraído por los aumentos constantes de precio en la materia prima para producirla y en el precio de venta al público del producto lo cual impacta, aún más, en la pobreza alimentaria de México. La contracción del mercado no es la única dificultad que enfrentan los industriales del sector, al observar las cifras de la comercialización y distribución de la tortilla, en el país, es notable la reducción del 100% al 75% de venta en las tortillerías y el aumento del 25% del producto que se comercializa cadenas de supermercados [Neme Calacich 2012].

El censo de 2014 realizado por el INEGI son 100,547 unidades económicas dedicadas a la elaboración de este producto, ha hecho crecer la rivalidad entre las mismas [CINIF 2014].

El no exigir que se cumpla con la norma oficial mexicana, (NOM) 187SSA, para la elaboración del producto ha hecho que se pierda calidad y competitividad del sector, además muchos negocios del ramo del nixtamal y la tortilla se encuentran en la informalidad, existe una baja capacidad de administración y no existe capacitación en el sector.

Por otra parte, el financiamiento, es considerado el principal apoyo para ofrecer y mejorar los productos y servicios que ofrecen las empresas sin importar el tamaño, garantizando la disponibilidad oportuna de recursos que requieren para el funcionamiento óptimo de sus operaciones, sin embargo la discriminación hacia las microempresas son aspectos que prevalecen, en mayor o menor medida, en las economías latinoamericanas. La aplicación de diferenciales en las tasas de interés de los préstamos según el tamaño de empresa, la escasa participación de ellas en el crédito al sector privado y el financiamiento que pueden conseguir por parte de los proveedores, e incluso el autofinanciamiento con el fin de obtener recursos o capital para invertir en el negocio denota la existencia del difícil acceso al crédito para los microempresarios.

El objetivo de éste proyecto resulta de comprobar porque la falta de financiamiento y la determinación de las únicas fuentes de financiamiento para estas microempresas, la mayoría familiares y que existe una gran cantidad de ellas, ya que la tortilla es un elemento básico en la dieta de todos los mexicanos.

Alcance y Método

Se focalizó este estudio en el Municipio de Macuspana del Estado de Tabasco. El municipio de Macuspana [Gobierno del Estado de Tabasco 2013] se encuentra en la región de Usumacinta, específicamente en la zona de los pantanos en el estado de Tabasco y presenta una distancia aproximada de 45 kilómetros de Villahermosa, capital del estado. Colinda al norte con los municipios de Centro, Centla y Jonuta, al este nuevamente con Jonuta y con el estado de Chiapas, al sur una vez más colinda con el estado de Chiapas y el municipio de Tacotalpa, finalmente al oeste con Tacotalpa, Jalapa y Centro. Debido a su posición geográfica, el municipio de Macuspana se localiza entre las coordenadas geográficas 17° 45' 17" latitud norte y entre 92° 32' 92" longitud oeste. Tabasco cuenta con 17 municipios y por su situación estratégica, es frontera con

Guatemala y su principal producción es el Petróleo, Macuspana es un municipio petrolero donde se encuentra la Planta Petroquímica de Ciudad PEMEX

El Proceso de la investigación consistió en la elaboración de una encuesta, que resultó de la adecuación de la Encuesta de Competitividad de la FAEDPYME [FAEDPYME–UAECOL, 2008] orientada hacia el financiamiento, esto es parte de las funciones que realiza el Observatorio de las MiPYMEs en Tabasco, del cual el Grupo de Investigación forma parte.

La creación del observatorio fue el resultado de la participación conjunta de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [Observatorio PYME 2013] y la FAEDPYMES conformada por la Universidad de Murcia, la Universidad Politécnica de Cartagena y la Universidad de Cantabria en España y la incorporación de otras Universidades Mexicanas y Latinoamericanas.

El enfoque de la investigación es de carácter cuantitativo, ya que, se recolectaron los datos mediante un cuestionario y posteriormente fueron analizados. Es de carácter descriptiva, ya que se describen las propiedades importantes de las microempresas (tortillerías) respecto al financiamiento. Se realizó una medición y evaluación de los diversos aspectos en relación al financiamiento mediante un cuestionario. Con apoyo del cuestionario, se medirá cada una de las situaciones que envuelven a las microempresas al momento de acceder y elegir una fuente de financiamiento de manera independiente. Esta encuesta se aplicó a los dueños y administradores de las tortillerías de Macuspana, Tabasco. Se establece como variable independiente el financiamiento utilizado para sus activos circulantes y no circulantes y como variable dependiente las utilidades.

Los resultados se presentan a continuación, que por cuestiones de espacio se eliminaron las gráficas y sólo se presentan los resultados de las preguntas:

Pregunta 1. ¿Cuántos años lleva funcionando su empresa?

Se observó que el 27.03% tienen 5 años o menos funcionando, el 37.84% tiene 6 a 12 años funcionando, el 18.92% tiene un 13 a 18 años funcionando, el 5.41% tiene 19 a 24 años y un 10.81% tiene 25 años o más funcionando.

Análisis:

Dentro de las empresas encuestadas predominan los 6 a 12 años de funcionamiento, esto demuestra que; las tortillerías ubicadas dentro de este rango de años son empresas que tienen capacidad de operación y competitiva, lo anterior nos puede hacer pensar que, tienen la capacidad para superar el rango de microempresas. Cabe señalar que, un 27.03% son tortillerías con 5 años funcionando o menos (aproximadamente 3 de cada 10 tortillerías), este dato nos indica que existe escasa apertura de tortillerías o pocas tortillerías cierran y superan los 5 años de funcionamiento.

Recomendación:

Las tortillerías de reciente creación solo representa el 27.03% del total de encuestadas, como se menciona anteriormente, este dato puede indicar escasa apertura de tortillerías; sería importante que las tortillerías próximas a iniciar operaciones tengan un plan de negocios en donde se expongan fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrentan al iniciar el negocio.

Pregunta 2. ¿El control mayoritario de su empresa es familiar? (La familia es dueña más del 50% del capital)

Resultados:

Se le preguntó a los dueños sobre el control de la empresa. Se le cuestionaba si la empresa era familiar o no familiar. El 100% de los encuestados contestaron que la empresa es familiar, es decir, pueden tener participación de personas ajenas a la familia pero la familia posee más del 50% del capital o pueden poseer el 100% del capital.

Análisis:

Estos resultados nos pueden indicar que las empresas encuestadas son empresas cerradas, es decir, que no admiten participación de personas que no conozcan y por lo tanto, existe desconfianza para admitir socios ajenos a la familia. Lo anterior puede ser motivado porque, los microempresarios buscan satisfacer las necesidades de su familia y de él [García Pérez De Lema et al 2009]. Los microempresarios pueden suponer que aceptando socios ajenos a su familia, las utilidades no quedarán en la familia y por lo tanto, sus necesidades pueden ser no cubiertas.

Pregunta 3. ¿Está integrada su empresa como Sociedad Mercantil?

Resultados:

De las tortillerías encuestadas, el 89.19% de los microempresarios contestaron que su empresa no está constituida como una sociedad mercantil y el 10.81% si.

Análisis:

Con estos datos, observamos que 9 de cada 10 tortillerías encuestadas no están constituidas como personas morales y poseen un único dueño, esta persona puede realizar las funciones de administrador que posiblemente no esté capacitado en funciones administrativas y realiza una administración empírica [Rodríguez Valencia 2002].

Pregunta 4. Edad del dueño de la empresa.

Resultados:

En las encuestas aplicadas se preguntó la edad del dueño de la tortillería. 35.14% contestó que el dueño y/o gerente está en el rango de 44 a 52 años de edad, el 24.32% contestó que el dueño tiene de 53 a 61 años de edad, un 18.92% de los encuestados contestó que la persona dueña del negocio o la que administra el mismo, tiene una edad de 26 a 34 años de edad y 35 a 43 años de edad. Solo un 2.70% de los encuestados contestó que el dueño tiene 62 años o más.

Pregunta 5. ¿Cuál es el nivel de estudios del dueño?

Resultados:

Se muestra el nivel de estudios de los dueños de las empresas encuestadas. Se observa que un 51% de los dueños tienen estudios de nivel superior. Un 6% tiene educación básica, 19% media superior y un 24% son Técnicos Superiores Universitarios.

Análisis:

Los dueños que tienen estudios de nivel superior o poseen una carrera técnica superior universitaria representan en su conjunto el 75% del total. Esto nos indica que al menos, en 7 de cada 10 tortillerías existen un gerente y/o dueño con una formación académica de nivel superior y podemos asumir que en estas tortillerías, existe una administración aceptable y que el dueño y/o gerente posee habilidades de carácter administrativo, esto en el caso de que el dueño esté formado en una rama del área económico-administrativa. También, puede existir el caso que el dueño y/o gerente no esté capacitado para llevar a cabo las funciones de un administrador [Rodríguez Valencia 2002].

Pregunta 6. Indique el promedio de empleados fijos en 2011, 2012 y 2013.

Resultados:

Se muestra el promedio de empleados fijos que tuvieron las empresas en 2011, 2012 y 2013. En 2011, tuvieron un promedio de 4.27 empleados fijos, en 2012 tuvieron un promedio de 4.43 empleados fijos y en 2013, las empresas encuestadas tuvieron un promedio de 4.68 empleados fijos.

Análisis:

Existe una ligera tendencia a la alza en el número de empleados fijos que tuvieron las tortillerías. Esta tendencia puede significar que hubo contrataciones nuevas en las tortillerías encuestadas en relación al año anterior y no hubo despidos en ninguna de ellas. Esta tendencia positiva confirma que este tipo de empresas generan empleos formales y respaldan el 72% que el INEGI obtuvo en sus censos económicos 2009 respecto a la generación de empleos en este tipo de empresas [Observatorio PYME 2013].

Pregunta 7. Indique el promedio de empleados temporales en 2011, 2012 y 2013.

Resultados:

Se muestra el promedio de empleados temporales que tuvieron las empresas en 2011, 2012 y 2013. En 2011, las empresas tuvieron un promedio de 1.14 empleados, en 2012, las empresas tuvieron un promedio de 1.24 empleados. Para 2013, hubo una baja, ya que hubo un promedio de 1.16 empleados.

Análisis:

No hay un incremento constante de los empleos temporales a lo largo de 2012 y 2013, hubo un alza en 2012 y bajó en 2013. Por el tipo de empleo, es un comportamiento natural, ya que, este tipo de empleos son otorgados por breve tiempo y en ciertas temporadas del año (por incremento de ventas de temporada, promoción del negocio, cubrir un espacio temporal de un empleado fijo, etc). En este tipo de empleo, siempre existirá la rotación del personal. También puede verse afectado porque este tipo de empleo se remunere con un salario bajo [Rodríguez Valencia 2002].

Pregunta 8. ¿Cuál ha sido el volumen aproximado de ventas netas de su empresa en los años que se indican?

Resultados:

Se muestra el comparativo de las ventas anuales de las empresas encuestadas. Las ventas de las tortillerías encuestadas, siempre fueron iguales o mejores en comparación al año anterior. Siempre existe una tendencia a la alza en las ventas, ya que es un producto de mucha demanda (restaurantes, taquerías, hogares, etc) y un producto de consumo básico en la alimentación del mexicano.

Análisis:

Se observa que en los tres años hubo un incremento en las ventas respecto al año anterior. Esto se puede deber a que, estas tortillerías son flexibles en relación a sus ventas, ya que puede aumentar o disminuir su oferta cuando sea necesario [Rodríguez Valencia 2002], producen un producto que "se vende solo", pues la tortilla constituye un alimento básico en la dieta del mexicano

Pregunta 9. ¿Cuál es la tendencia de las ventas de su negocio para 2013?

Resultados:

Un 49% de los dueños y/o gerentes esperan tener un alza en sus ventas anuales para el 2013. Un 46% se muestra un tanto conservadores, pues manifiestan mantener el mismo volumen de ventas en relación a años anteriores. Solo un 5% dice tener una disminución en sus ventas anuales en relación a años anteriores.

Análisis:

Se observa que los dueños muestran un optimismo en que su negocio no baje en el volumen de ventas anuales para el 2013. Esta gráfica respalda la anterior porque muestra la percepción de mantener o aumentar las ventas respecto a los años anteriores.

Pregunta 10. Como promedio ¿Qué porcentaje aproximado de sus ventas netas son realizadas en cada uno de los siguientes mercados?

Resultados:

Se preguntó el destino de sus ventas anuales a los dueños y/o gerentes. El 98.38% de éstos contestaron que sus ventas fueron al mercado local. Solo un 1.62% contestó que sus ventas fueron al mercado estatal. Ninguno de los encuestados tuvo como destino de ventas el mercado nacional y extranjero.

Análisis:

Se observa un dominio en el mercado donde se establece las tortillerías, la gran mayoría de sus ventas están dirigidas a la comunidad en donde se encuentran. Lo anterior se puede ser por el tamaño del negocio y optan por trabajar en este mercado muy reducido, además; este tipo de empresas son muy ligadas a la comunidad en donde se asientan [Rodríguez Valencia 2002].

Preguntas 11, 12 y 13 se relacionan con la utilización de la Contabilidad en la empresa, los resultados se presentan al final.

Pregunta 14. Frecuencia al analizar la situación económico-financiera.

Resultados:

Se preguntó a los dueños de las tortillerías si analizaban la situación económica financiera. Un 51.35% manifestó un 3 en una escala del 1 a 5.

Análisis:

Tomando como supuesto que los dueños y/o gerentes no están capacitados en funciones económico-administrativas [Rodríguez Valencia 2002], no existe un análisis de la situación de manera objetiva, todo se da de manera subjetiva, con datos obtenidos de las noticias, periódicos, revistas, etc.

Pregunta 15. Plazo promedio para cobro a clientes y proveedores. (Días)

Resultados:

En la encuesta, se preguntó el plazo promedio para cobro de clientes y pagos a proveedores. De los datos obtenidos, 2.27 días tardan las empresas en cobrar a sus clientes y 7.49 días tardan las empresas en pagar a sus proveedores.

Análisis:

Aquí se observa una fuente de financiamiento de las tortillerías que es mediante proveedores y el aplazamiento de pago a éstos [Pavón 2010]. Aproximadamente la tortillería tarda 5 días en pagarle a un proveedor cuando ellos realizaron el cobro a un cliente. Esto representa que, el dueño dispone de 5 días de ventas para poder pagar una deuda con sus proveedores.

Pregunta 16. Utilidad neta sobre ventas en los últimos 2 años.

Resultados:

Podemos observar un 64.86% de las empresas encuestadas obtuvieron un 6% a 10% de utilidad neta. Un 10.81% del total, manifestó haber obtenido una utilidad neta sobre ventas igual o menor a 5%. El 24.32% restante, obtuvo una utilidad neta sobre ventas dentro del rango del 11% al 15%. Ninguno manifestó no obtener utilidad neta sobre ventas o pérdida neta en su caso. Misma situación se presenta en utilidad neta sobre ventas superior a un 15%.

Análisis:

El 64.86% de las tortillerías encuestadas obtiene de 6 centavos a 10 centavos por cada peso de ventas, el 24.32% obtiene de 11 centavos a 15 centavo por cada peso de venta y el 10.81% obtiene 5 centavos o menos por cada peso de venta.

Gráfica 17. Utilidad sobre ventas netas. Crecimiento en los últimos dos años.

Resultados:

Muestra el comportamiento de las utilidades netas en los últimos dos años. El 75% de los encuestados manifestaron que tuvieron una utilidad neta sobre ventas estable, el 22.22% experimentó una utilidad neta sobre ventas creciente. Solo un 2.78% contestó que tuvieron una utilidad neta sobre ventas a la baja.

Análisis:

97% de los dueños entrevistados manifiestan que sus utilidades son estables o han crecido respecto a años anteriores. Con este dato, se puede asumir que casi 8 de cada 10 tortillerías son negocios que no tienen el riesgo de cerrar y si poder crecer. Solo un 3% manifiesta que sus utilidades han bajado y puede existir el riesgo de cerrar.

Pregunta 18. Frecuencia al utilizar un financiamiento para adquirir activo no circulante.

Resultados:

Muestra el grado de frecuencia con la que utilizan las empresas las encuestas al momento de adquirir activos fijos. En la gráfica se aprecia que las empresas tienden a utilizar en primer lugar la aportación de los socios, en segundo lugar, la reinversión de utilidades y en tercer lugar los préstamos de fuentes informales de financiamiento. Existe una minoría que utiliza alguna fuente formal de financiamiento con alguna institución que brinde un financiamiento.

Análisis:

La reinversión de utilidades y aportaciones de los socios son las fuentes de financiamiento más utilizadas por las tortillerías al momento de financiar activo no circulante. Estos negocios prefieren financiarse mediante estos dos formas porque este tipo de financiamiento no genera ningún costo adicional para ellos (tasa de interés) generalmente y no adquieren una deuda en donde tenga que pagar el capital y los intereses [Trujillo Morales 2013]. Los pequeños negocios optarán por esta forma de financiamiento porque conservarán la autonomía y control de la misma [Reid 2003].

Pregunta 19. Frecuencia al utilizar un financiamiento para adquirir activos circulantes.

Resultados:

Muestra la frecuencia con la que utilizan las fuentes de financiamiento mencionadas en la gráfica al momento de adquirir activos circulantes. Sobresale el financiamiento con recursos propios y aportación de accionistas para activos circulantes y también el aplazar pagos a proveedores.

Análisis:

Los dueños prefieren seguir financiando con recursos propios y aportaciones de accionistas los activos circulantes y aplazar el pago a proveedores. Como se mencionaba en la gráfica anterior, el poder financiarse con recursos propios y mediante aportaciones de accionistas y/o socio hace que los dueños sientan el control y la autonomía del negocio en sus manos, también significa que, este tipo de financiamiento no le genera un costo adicional. El financiamiento mediante proveedores es un financiamiento recurrido por los pequeños negocios, pues también no tienen un costo extra generalmente

y puede existir descuentos por pronto pago [Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás Hidalgo 2013]. En un estudio los dueños de microempresas refieren que un 78% de sus proveedores ofrecen posibilidades de pago y un 60% de éstos, ofrecen descuentos por pronto pago (financiamiento propuesto) [Visa y The Nielsen Company 2013].

Pregunta 20. Acciones para el desarrollo del negocio.

Resultados:

Los dueños manifiestan como muy importante las siguientes acciones para el desarrollo del negocio: no sea tan complejo el ordenamiento jurídico, contable y fiscal, exista apoyo a la inversión y la reducción de impuestos. También manifiestan que exista el apoyo bancario para financiar micronegocios.

Análisis:

Los dueños generalmente tienen desconocimiento de leyes vigentes que aplican o afectan a su negocio, por este motivo, mucho desconocen de los beneficios que pueden obtener y aplicarlos a su negocio. Teniendo de referencia lo anterior, se puede asumir que, el que mencionen que exista una complejidad en el ordenamiento jurídico, contable y fiscal, también que mencionen que haya una reducción de impuestos, puede ser causa del desconocimiento de las leyes vigentes.

Respecto al apoyo bancario para financiarse, exista por lado de los bancos, el evitar el riesgo que implicar financiar a una microempresa. Este riesgo incrementa al no contar con información confiable disponible por parte de la microempresa [Baas & Schrooten 2006]. Estas dos situaciones por parte de los bancos hacen que, los dueños tenga la percepción que exista poco apoyo por parte de los bancos hacia las microempresas.

Estado del conocimiento en un campo concreto en relación directa con el objetivo. La pobreza alimentaria afecta al 18,8% de la población mexicana [CONEVAL 2011], que se encuentra entre la desnutrición y el hambre. Situación que ya no es privativa del área rural también se encuentra en el área urbana por el desmedido crecimiento que ha tenido ésta, en las últimas décadas; otros factores que influyen en este problema son la falta de acceso a la canasta básica y la modificación de la dieta alimenticia.

Por esa razón, en un estudio realizado por la Antropóloga Yolanda Hernández Franco de la Universidad Autónoma Metropolitana– Iztapalapa, considera como un primer acercamiento al tema de alimentación y los modelos y cambios que hay en México, la importancia del consumo de la tortilla en diferentes contextos sociales y culturales y el valor que adquieren, en la nutrición, al ser combinados con productos vegetales y animales de bajo costo.

La investigadora concluye que en México se deben hacer investigaciones multidisciplinarias que ayuden a comprender el nuevo modelo de alimentación, y que para hacer recomendaciones reales es necesario contar con estudios específicos sobre las propiedades de las tortillas y su enriquecimiento con las combinaciones vegetales y de proteínas animales, entre otros [Universidad Autónoma de Querétaro 2008, p. 11].

La situación actual del sector de la industria manufacturera de la tortilla, en este mercado contraído por los aumentos constantes de precio en el producto impacta, aún

más, en la pobreza alimentaria del país. La contracción del mercado no es la única dificultad que enfrentan los industriales del sector, al observar las cifras de la comercialización y distribución de la tortilla, en el país, es notable la reducción del 100% al 75% de venta en las tortillerías y el aumento del 25% del producto que se comercializa en las cadenas de tiendas departamentales.

El negocio de la tortillería al igual que todas las industrias, manufactureras, inicia con la inversión en maquinaria, un local, capital de trabajo y equipo, esto parecería indicar que el empresario sabe todo lo relacionado con el mismo. Pero la tortillería, en la mayoría de los casos surge de la nada, se invierte en ella porque se sabe que es un producto que se vende. El nuevo empresario del ramo se arriesga a invertir sin tener conocimientos administrativos y en muchos casos tampoco lo tiene sobre el producto.

Ese desconocimiento incide, tanto, en la imagen de la empresa como en la calidad para la elaboración del producto. Por supuesto a diferencia de los otros negocios, que se dedican a la manufactura de alimentos y bebidas, en las tortillerías solo se elabora un producto, en tres presentaciones de tamaño diferentes. Esto ha hecho que se pierdan oportunidades de crecimiento en la industria por falta de ideas para elaborar otros productos, de harina de maíz con o sin sabor, que se puedan ofertar al consumidor local o foráneo.

La relación Universidad, Empresa y Gobierno sería un ideal para establecer cambios que permitan fortalecer la competitividad del sector.

Resultados

Existen 52 tortillerías en la cabecera municipal a las cuales se les encuestó, obteniendo los siguientes resultados

- Todas las tortillerías encuestadas son empresas familiares, no existe participación como socio de personas ajenas a la familia. Los dueños manifestaron que prefieren tener como socios a sus familiares, ya que la ganancia del negocio no se reparte entre personas ajenas a la familia y de esta manera se ayuda a la familia.
- 33 tortillerías están representadas por personas físicas y 4 como personas morales.
- El promedio de edad de los dueños y/o gerentes está en los 45 años de edad.
- 10 tortillerías son de reciente creación, pues estas no superan los 5 años de funcionamiento, de estas tortillerías, una está constituida como persona moral y las demás como personas físicas.
- 28 dueños y/o gerentes poseen educación de nivel superior, 7 poseen educación media superior y 2 poseen educación básica. Estos datos indican que, existen preparación académica por parte del dueño y/o gerente. Dentro de estos 28 dueños que tiene una preparación de nivel superior, se encuentran las 4 tortillerías que están como personas morales.
- Los empleados en las tortillerías que funcionan como persona moral, está en el promedio de 6 empleados, mientras que en las tortillerías funcionando como personas físicas, el promedio de empleados fijos es de 4. Aquí se puede asumir que, una tortillería funcionando como persona moral tiene más capacidad para poder ofrecer trabajo.

- En las tortillerías que funcionan como persona física, el promedio de ventas está los \$675, 328.28 anuales y en las tortillerías como persona moral su promedio de ventas está \$ 953,333.33 anuales.
- Todos los dueños y/o gerentes manifestaron no usar un sistema contable que lo administre un contador, solo usan al contador para que les ayude a pagar sus impuestos, por lo tanto, no se genera información contable confiable de acuerdo a postulados básicos de contabilidad y normas de información financiera. Todos manifestaron usar un presupuesto de ingresos y gastos, este presupuesto que utilizan es muy sencillo, ya que lo elaboran en una libreta de manera mensual en donde simplemente colocan los ingresos que obtuvieron y los gastos que tuvieron en el mes.
- Todas las tortillerías encuestadas manifiestan que tienen una utilidad sobre ventas de 6% al 10% y mantienen una visión a largo plazo optimista, ya que esperan que este porcentaje de utilidades aumente respecto a años anteriores.
- Las tortillerías constituidas como personas físicas, para financiar activos no circulantes prefieren usar como primera opción las aportaciones de socios y como última opción de las citadas en la encuesta el arrendamiento financiero. Las tortillerías que operan como personas morales, para financiar activos no circulantes prefieren como primera opción de financiamiento la reinversión de utilidades y como última opción algún préstamo fuera del sistema bancario.
- Las tortillerías constituidas como personas físicas al momento de financiar sus activos circulantes prefiere como primera opción el financiar estos activos mediante recursos propios y como última opción el factoraje. Las tortillerías que se encuentran como persona moral en su constitución, prefieren como primera opción el aplazar el pago a proveedores, aquí se puede suponer que se hace uso del crédito con los proveedores para financiarse.
- Hay una diferencia en el uso del financiamiento en tortillerías que se encuentran como personas físicas y como personas morales, mientras que las dueños de tortillerías que no están como una persona moral financian sus activos circulantes y no circulantes con recursos propios, las tortillerías constituidas como personas morales lo hacen en el caso de activo no circulantes reinvertiendo utilidades y para financiar activos circulantes lo hacen aplazar el pago a proveedores (esto se muestra como un tipo de financiamiento externo a ellos).

Conclusiones

Tanto las tortillerías constituidas como personas físicas como las constituidas por personas morales ven como prioridad que exista una reducción en las obligaciones fiscales, que exista apoyo a la inversión y apoyo bancario al financiamiento de micronegocios. Para poder contar con algún excedente y así modernizar las tortillerías.

Referencias:

Baas T., Schrooten M. (2006), *Relación bancaria y las pequeñas y medianas empresas*, "Small Business Economics" (19), 291–306.

CINIF (11 de 03 de 2014). *CINIF*. Recuperado el 09 de 05 de 2014, de CNIF:
<http://www.cinif.org.mx/>.

CONEVAL (2011), *Anexo Estadístico del Informe de Medición de Pobreza 2010*. México: Autor.

Emprende PYME (4 de Abril de 2014), *Información a considerar para hacer un presupuesto*. Obtenido de Emprende PYME:
<http://www.emprendepyme.net/informacion-a-considerar-para-hacer-un-presupuesto.html>.

Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás Hidalgo (6 de Noviembre de 2013), *Facultad de Contadurías y Ciencias Administrativas*. Recuperado el 21 de Enero de 2014, de Sitio web de la Facultad de Contadurías y Ciencias Administrativas:

<http://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/academia%20de%20finanzas/finanzas%20ii%20mauricio%20a.%20chagolla%20farias/administracion%20financiera%20capitulo%206.pdf>.

FAEDPYME–UAECOL. (2008), *Análisis Estratégico para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) del Estado de Colima*. Colima: Universidad Autónoma del Estado de Colima.

Gobierno del Estado de Tabasco (15 de 10 de 2013). *Arturo Núñez*. Recuperado el 09 de 01 de 2014, de [tabasco.org](http://www.tabasco.gob.mx/content/voltear-ver-region-sur-sureste-para-impulsar-su-desarrollo-nunez): <http://www.tabasco.gob.mx/content/voltear-ver-region-sur-sureste-para-impulsar-su-desarrollo-nunez>.

Neme Calacich S. (2012), *University, Business and Government at the Competitiveness of SMEs in Tabasco Case of Corn Tortilla*, as part of the Knowledge Society. *IFKAD–KWCS 2012* (págs. 214–234). Matera, Italia: Institute of Knowledge Asset Management, Queensland University of Technology, University of Basilicata y World Capital Institute.

Observatorio PYME (15 de 08 de 2013), *Las PYMES en México*. Recuperado el 28 de Enero de 2013, de Sitio web de Observatorio PYME:

http://www.observatoriopyme.org/index.php?option=com_content&view=article&id=87:cobertura&catid=35:herramientas&Itemid=202.

Pavón L. (2010), *Financiamiento a las microempresas y a las pymes en México (2000–2009)*, Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Reid G. (2003), *Trayectoria de la estructura financiera de las pequeñas empresas*, "Small Business Economics", 273–285.

Rodriguez Valencia J. (2002), *Administración de pequeñas y medianas empresas*, Mexico: International Thomson Editores.

Trujillo Morales C. (13 de Marzo de 2013), *Factoraje financiero como opción de financiamiento para PYMES*. Obtenido de Sitio web de la Universidad Veracruzana: <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28003/1/ConsueloTrujilloMor.pdf>

UJAT (25 de 03 de 2009). *Plan Estratégico de Desarrollo 2008–2012*. Recuperado el 17 de 05 de 2013, de UJAT: <http://www.ujat.mx/interioradentro.aspx?ID=7119&NODO=1>

Universidad Autónoma de Querétaro (2008), *Nixtamalización: del maíz a la tortilla*, México: Autor.

Visa y The Nielsen Company (6 de Febrero de 2013), *Sala de Prensa – Visa Latinoamérica*. Obtenido de Sitio Web de Vista Latinoamérica: prensa.visalatam.com/sala_prensa/nota/download.jsp?id=66.

Aleksandra Majda | aleksandra.majda@uni.lodz.pl

Uniwersytet Łódzki

Błażej Socha | bsocha@uni.lodz.pl

Uniwersytet Łódzki

Kształtowanie funkcji właścicielskich i menedżerskich w średnich firmach rodzinnych – aspekt finansowy

Shaping the Ownership and Management Functions in Medium-Sized Family Businesses – the Financial Aspect

Abstract: The main aim of the article was to analyze the impact of family Involvement in management and in ownership on selected financial indicators of medium-sized family businesses in Poland. The authors analyzed presented relations according to the fundamental assumptions of the agency theory, stewardship theory, as well as the stagnation perspective. An empirical study was prepared on a bases of linear regression model examined the presence of the relationship between the FIO and FIM and return of assets and return of equity based on a sample of 776 medium-sized family businesses. The results suggest that there is positive relationship between FIM and the financial performance of medium-sized family businesses. Presented final effects and conclusions could fill the gap in analyzed research area on the case of Polish family businesses, what is more can provide a guidance to owners of family businesses in the development of effective manager – owner relations.

Key-words: family involvement in management, family involvement in ownership, family business, financial performance.

Wstęp

Obecnie, zarówno na arenie międzynarodowej jak i w Polsce, zaobserwować można znaczny wzrost zainteresowania obszarem kształtowania się relacji pomiędzy właścicielem a osobą pełniącą funkcje zarządcze w przedsiębiorstwach rodzinnych [Pindado,

Requejo 2015, ss. 279–311; Mazzola, Sciascia, Kellermanns, 2013, ss. 568–574; Sharma, Chrisman, Gersick 2012, ss. 5–15; Chrisman i in. 2007 ss. 1030–1038; Kowalewski, Talavera, Stetsyuk 2010, ss. 45–59; Majda, Socha 2014, ss. 93–109; Socha, Majda 2015, ss. 385–405]. Pośród wielu powodów zaistniałego wzrostu koncentracji na wskazanej tematyce badawczej autorzy niniejszego opracowania pragną szczególnie zaakcentować trzy. Po pierwsze przyglądając się nawet najbardziej powściągliwym wynikom przeprowadzonych dotychczas analiz należy zwrócić uwagę na liczbę przedsiębiorstw zarządzanych lub będących w posiadaniu rodziny, którą to szacuje się na 65%–90% ogółu funkcjonujących podmiotów gospodarczych [Adendorff, Halkias 2014, ss. 1–23; Kappes, Schmid 2013, ss. 547–566]. Po drugie aktywne zaangażowanie członków rodziny w procesy zarządzania oraz prowadzenie biznesu rodzinnego stanowią jedną z kluczowych zmiennej odróżniających firmy rodzinne od firm nierodzinnych. Ostatni argument, który przemawia za zwiększonym zainteresowaniem badaczy omawianą relacją odnosi się do wyjaśnienia jej wpływu na osiągnięte przez przedsiębiorstwa rodzinne odmienne wyniki finansowe [Mazzola, Sciascia, Kellermanns 2013, ss. 568–574; Le Breton–Miller, Miller 2009, ss. 1169–1191; Sciascia, Mazzola 2008, ss. 331–345].

Przedstawione powyżej argumenty ukazujące wagę zaangażowania rodziny w model współpracy właściciel – menedżer skłoniły autorów niniejszego opracowania do przeprowadzenia badań empirycznych opartych na próbie średnich przedsiębiorstw rodzinnych, których celem była analiza wpływu zaangażowania rodziny we własność i zarządzanie na osiągnięte przez te przedsiębiorstwa wyniki finansowe. Literatura przedmiotu jednoznacznie ukazuje, iż charakteryzowana zależność w myśl teorii ładu korporacyjnego znacząco różni się dla przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych, dlatego też w części teoretycznej niniejszego artykułu autorzy pragną przedstawić koncepcje ładu korporacyjnego wyłącznie w odniesieniu do omawianej grupy podmiotów gospodarczych. Autorzy swe rozważania rozpoczną od przedstawienia fundamentalnych założeń teorii: agencji (*agency theory*), służebności (*stewardship theory*), jak również stagnacji (*stagnation perspective*). W drugiej części opracowania, z wykorzystaniem modelu regresji liniowej, zweryfikowano czy stopień zaangażowania rodziny ma znaczenie w kontekście wybranych wskaźników rentowności i struktury kapitału. Ostatnia część poświęcona została podsumowaniu uzyskanych wyników i wnioskom.

Teorie ładu korporacyjnego w przedsiębiorstwach rodzinnych – ujęcie teoretyczne

Pragnąc scharakteryzować przedsiębiorstwa rodzinne przez pryzmat teorii agencji, należy przede wszystkim mieć na uwadze cechy charakterystyczne wskazanej grupy podmiotów gospodarczych, ponieważ ich specyfika bezpośrednio oddziałuje na kształtowanie się omawianej relacji. Jak ukazują badacze w przypadku przedsiębiorczości rodzinnej, gdy menedżerem zostaje członek rodziny, koszty agencji maleją ze względu na jego/jej osobiste zaangażowanie i chęć utrzymania firmy przez pokolenia w rękach rodziny. Tym samym maleją nakłady przeznaczone na mechanizmy kontroli [Schulze, Lubatkin, Dino 2002, ss. 247–259; Ang, Cole, Lin 2000, ss. 81–106]. Należy natomiast nadmienić, że zgodnie z wynikami badań wskazana grupa podmiotów gospodarczych może mierzyć się z innym typem kosztów agencji wynikających w głównej mierze z zachowań altruistycznych oraz chęci pozostawienia w rodzinie sprawowania funkcji

menedżerskiej [Schulze, Lubatkin, Dino 2003, ss. 473–490]. Rozważając kwestie związane z altruizmem rodzicielskim warto zwrócić uwagę na sytuację, w której może dojść do objęcia stanowiska menedżerskiego przez członka rodziny, którego wiedza, kwalifikacje i doświadczenie nie pozwolą na efektywne zarządzanie biznesem [Hendry 2002, ss. 98–113]. Więzy rodzinne i osobiste relacje mogą także bezpośrednio wpływać na sposób sprawowania kontroli przez pryncypała wobec agenta (menedżera – członka rodziny). W omawianym przypadku nawet gdy dojdzie do zweryfikowania uchybień w wykonywanej pracy jednoznaczne decyzje prawdopodobnie nie zostaną podjęte ze względu na wagę wskazanych więzów rodzinnych [Jaskiewicz, Klein 2007, ss. 1080–1087; Ling, Lubatkin, Schulze 2002, ss. 171–181]. Jednakże część badaczy rozpatruje występowanie zachowań altruistycznych jako przynoszących korzyści ze względu na wzmacnianie więzi pomiędzy członkami rodziny, wspieranie rozwoju wewnętrznego kapitału społecznego, budowanie platformy komunikacyjnej mającej u swych podstaw wzajemne zaufanie, a tym samym minimalizację asymetrii informacji [Lubatkin i in. 2005, ss. 313–330; Zahara 2003, ss. 495–512; Berghe, Carchon 2003, ss. 171–179]. Co więcej, wyniki badań uzyskane przez Kellermanns'a i Eddlestone'a [2007, ss. 1048–1057] ukazują, iż występowanie zachowań altruistycznych wpływa na obniżenie ilości konfliktów, wprowadzenie systemu współdecydowania przy podejmowaniu decyzji o zasięgu strategicznym co w konsekwencji może wpływać na zwiększenie efektywności przedsiębiorstwa. Warto nadmienienia wydają się być także wyniki badań otrzymanych przez Kappesa oraz Schmidta [2013, ss. 547–566], którzy wykazali nieistotność kosztów agencji dla przedsiębiorstw rodzinnych ze względu na długookresowy horyzont prowadzonej działalności oraz wskazane już współdecydowanie w odniesieniu do kwestii strategicznych. Podobne wnioski z badań zostały przedstawione przez Eatona, Yuana i Wu [2002], którzy źródła wyeliminowania kosztów agencji upatrują w efektach wynikających z zachowań altruistycznych.

Ze względu na brak jednoznacznych wyników opisujących wpływ zachowań altruistycznych na omawianą relację właściciel – menedżer jak i na wyniki finansowe użytkiwane przez przedsiębiorstwa rodzinne naukowcy wskazują, iż występowanie altruizmu oraz formy, jaką może on przybrać są uzależnione od poziomu samokontroli pryncypała oraz jego umiejętności rzetelnej oceny wykonywanej pracy przez rodzinnego agenta, jak również panującej wewnątrz firmy kultury organizacyjnej. Ze względu na osobisty a zarazem indywidualny charakter wskazanych czynników koszty agencji mogą zatem różnić się pomiędzy przedsiębiorstwami rodzinnymi [Lubatkin, Durand, Ling 2007, ss. 1022–1029].

Kluczowe założenia teorii służebności opierają się natomiast na działaniu przekraczającym potrzeby jednostki i koncentracji na pracy na rzecz wspólnego dobra, w pełnym porozumieniu menedżera z właścicielem przedsiębiorstwa [Pierce, Kostova, Driks 2001, ss. 298–310]. Fundament relacji pomiędzy właścicielem a menedżerem stanowi wspólne dbanie o rozwój przedsiębiorstwa w długim horyzoncie czasu, jak również tworzenie współpracy bazującej na wysokim poziomie wzajemnego zaufania [Gomez-Meija i in. 2007, ss. 106–137]. Dlatego też najistotniejszy warunek kształtujący omawianą relację odnosi się do budowania sukcesu prowadzącego do wzmocnienia pozycji przedsiębiorstwa poprzez osiągnięcie celów ekonomicznych i poza ekonomicznych. Warta uwagi wydaje się być także forma sprawowania funkcji kontroli w myśl opisywanej teorii, która rozumiana jest jako prowadzenie działań wspierających oraz dorad-

czych, a nie jak w przypadku teorii agencji w kontekście wprowadzania mechanizmów monitorowania działań agenta.

Analizując przedstawione powyżej kluczowe założenia teorii służebności oraz cechy charakterystyczne przedsiębiorczości rodzinnej można dostrzec wspólną płaszczyznę pomiędzy wytycznymi omawianej koncepcji a sposobem funkcjonowania oraz sprawowania kontroli w tej grupie firm. Ze względu na istotną zbieżność wielu naukowców przychyliła się do stosowania powyższych założeń dla opisu relacji właściciel – menedżer w przedsiębiorstwach rodzinnych [Lubatkin 2007, ss. 59–67; Eddleston, Kellermanns 2007, ss. 545–565; Corbetta, Salvato 2004, ss. 355–362]. Z drugiej zaś strony naukowcy wskazują, iż wysoki stopień zaangażowania rodziny w sprawowanie funkcji zarządczych jak i koncentracja własności może kłaść głównie nacisk na przekazanie firmy następnemu pokoleniu, bez wcześniejszej weryfikacji gotowości sukcesora do pełnienia wskazanej funkcji. Działania te mogą wpływać na poczucie niesprawiedliwości w grupie pracowników spoza rodziny, a w konsekwencji mogą nasilać się konflikty we wnętrzu firmy, jednocześnie wpływając na obniżenie wartości przedsiębiorstwa [Mazzola, Sciascia, Kellermanns 2013, ss. 568–574, Umphress, Bingham 2011, ss. 621–640].

Trzecią teorią która również prezentuje analizowaną relację oraz uwypukla efekt wskazanego układu na osiąganą przez przedsiębiorstwa rodzinne efektywność stanowi teoria stagnacji, która ukazuje cztery główne okoliczności problemowe, z którymi mogą mierzyć się przedsiębiorstwa rodzinne w kontekście tworzenia modelu współpracy właściciel – menedżer. Pierwsza trudność odnosi się do ograniczonego dostępu do zasobów rozumianego w kontekście zarówno zewnętrznego finansowania, pozyskiwania wysoko wykwalifikowanej kadry jak i innowacyjnych technologii [De Massis, Chua, Chrisman 2008, ss. 183–199; Chrisman, Chua, Litz 2004, ss. 335–354]. Przypatrując się omawianej determinancie w kontekście specyfiki przedsiębiorczości rodzinnej należy dostrzec, iż niechęć do zatrudniania na wysokich stanowiskach osób niebędących członkami rodziny jest niezmiernie niebezpieczna, ponieważ może doprowadzić do sytuacji, gdy rodzina ta jest piastowana przez osobę nieposiadającą odpowiednich kwalifikacji. Konsekwencją tego mogą być narastające konflikty pomiędzy pracownikami będącymi członkami rodziny oraz pracownikami spoza niej [Chua, Chrisman, Bergiel 2009, ss. 355–372; Eddleston, Kellermanns 2007, ss. 545–565; Chrisman, Chua, Litz 2004, ss. 335–354].

W myśl teorii stagnacji konserwatyzm firm rodzinnych stanowi drugą trudność w kształtowaniu się opisywanej relacji. Jest on uwypuklony przy decyzjach dotyczących wyboru realizowanej strategii. Podstawy omawianego konserwatyizmu są silne zakorzenione w kulturze organizacyjnej firm rodzinnych, która w znacznej mierze tworzona jest na podstawie wartości, zasad i reguł wywodzących się z rodziny, dlatego też zachowawcze podejście szczególnie mocno uwidocznione jest w sposobie zarządzania przez pokolenie założycieli [Eddleston, Kellermanns, Sarathy 2008, ss. 26–50; Habbershon, Williams, McMillan 2003, ss. 451–465].

Badacze akcentują także niską przeżywalność przedsiębiorstw rodzinnych, która jest pochodną dwóch wcześniej scharakteryzowanych czynników oraz ich implikacji. Wskazana niezgoda lub poczucie niesprawiedliwości mogą również przekładać się na obniżenie wartości i efektywności przedsiębiorstwa [Habbershon, Williams, McMillan 2003, ss. 451–465]. Wartym nadmienia wydaje się być również, że zarówno konserwatyzm, jak i niska przeżywalność firm rodzinnych mogą zostać wyeliminowane poprzez zmianę generacyjną bądź profesjonalizację.

Ostatni, jednakże równie istotny czynnik wchodzący w skład modelu stagnacji odnosi się do powolnego wzrostu i rozwoju [Webber i in. 2003, ss. 100–114]. Należy natomiast zaznaczyć, że wyniki analiz empirycznych nie są w tym przypadku jednoznaczne i równie często akcentują indywidualny charakter relacji pomiędzy właścicielem a menedżerem stymulujący działania rozwojowe podejmowane przez firmy rodzinne [Anderson, Reeb 2007, ss. 1301–1328].

Tabela 1. Wybrane aspekty teorii ładu korporacyjnego mogące mieć wpływ na wyniki finansowe firm rodzinnych

Teoria ładu korporacyjnego	Czynnik	Potencjalny wpływ na wyniki finansowe	Uzasadnienie
Teoria agencji	Zarządzanie firmą przez członków rodziny	↑	Spadek kosztów związanych z mechanizmem kontroli.
		↓	Realizacja działań mających na celu zaspokojenie własnych potrzeb.
	Altruizm	↑	Wzmocnienie kapitału społecznego, minimalizacja asymetrii informacji, współdecydowanie, mniejsza ilość konfliktów.
		↓	Wiedza i kwalifikacje niewystarczające do efektywnego zarządzania.
Teoria służebności	Współdecydowanie	↑	Wyższy stopień zaufania, wspólne działania mające na celu dobro firmy.
	Wzrost zaangażowania rodziny w zarządzaniu i własności	↓	Koncentracja wyłącznie na sprawach rodziny, a nie firmy.
Teoria stagnacji	Trudność w pozyskaniu zewnętrznych zasobów i niechęć do korzystania z zewnętrznych zasobów ludzkich	↓	Bariery w pozyskaniu źródeł finansowania, sprawowanie funkcji zarządczych przez osoby bez odpowiedniego doświadczenia i wiedzy.
	Konserwatyzm	↓	Niechęć do korzystania z innowacyjnych lecz obarczonych wyższym ryzykiem rozwiązań.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Schulze, Lubatkin, Dino (2002), ss. 247–259; Gomez–Meija i in. (2007), ss. 106–137; Habbershon, Williams, McMillan (2003), ss. 451–465.

Reasumując rozważania autorów dotyczące wpływu zaangażowania rodziny w sprawowanie funkcji zarządczych jak i w posiadaną własność można dostrzec szereg

korzyści do których należą: dbanie o rozwój wewnętrznego kapitału społecznego, realizacja celów pozaekonomicznych, tworzenie kultury organizacyjnej opartej na wzajemnym szacunku i zaufaniu. Z drugiej zaś strony omawiane zaangażowanie w myśl opisanych teorii ładu korporacyjnego ukazuje również negatywne efekty takie jak konflikty pomiędzy dwoma grupami pracowników, które mogą zostać odzwierciedlone w spadku efektywności firmy, nepotyzmie oraz skupieniu się w głównej mierze na przekazaniu firmy następnym pokoleniom. Syntetyczne zestawienie cech firm rodzinnych w kontekście opisanych teorii ładu korporacyjnego wraz z ich potencjalnym wpływem na wyniki finansowe przedstawiono w tabeli 1. Wynika z niego, że kształtowanie relacji właściciel – menedżer w firmach rodzinnych może mieć wpływ na finanse tych podmiotów. Zasadnym zatem jest przedstawienie wyników przeprowadzonych dotychczas badań empirycznych na gruncie polskim. Wedle wiedzy autorów analiza wykonana przez Kowalewskiego, Talavera i Stetsyuk na grupie 217 publicznych firm rodzinnych w latach 1997–2005 stanowiła pierwszą podjętą próbę scharakteryzowania omawianej relacji oraz jej wpływu na wyniki finansowe krajowych firm rodzinnych. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na pozytywną relację pomiędzy zaangażowaniem rodziny w sprawowanie funkcji zarządczych oraz uzyskiwanymi wynikami finansowymi. Natomiast zaangażowanie rodziny we własność przybiera kształt odwróconego „U”, co oznacza, że najwyższe wyniki finansowe osiągnięte są przy umiarkowanym zaangażowaniu rodziny we własność. Badania na grupie małych przedsiębiorstw rodzinnych z rynku prywatnego prowadzone przez Sochę i Majdę [2015, ss. 385–405] wykazały, że przedsiębiorstwa zarządzane przez właścicieli osiągają wyższe wyniki finansowe niż te, którymi zarządzają menedżerowie spoza rodziny. Przedstawiona w kolejnej części opracowania analiza empiryczna ma na celu pogłębienie przedstawionych wyników i wniosków na próbie średnich, niepublicznych przedsiębiorstw rodzinnych. Biorąc pod uwagę przeprowadzony przegląd literatury i wyniki badań autorzy opracowania przyjęli hipotezę, że większe zaangażowanie rodziny we 1) własność i/lub 2) zarządzanie wpływa na osiągnięcie przez przedsiębiorstwa rodzinne wyższych wyników finansowych.

Próba badawcza i metodyka badania

Próba badawcza wykorzystana w opracowaniu obejmowała średnie przedsiębiorstwa rodzinne. Na potrzeby badania przyjęto definicję przedsiębiorstwa rodzinnego w ujęciu szerokim, zgodnie z którą firmą rodzinną jest podmiot: 1) w którym powyżej 50% udziałów jest w posiadaniu rodziny i 2) przedsiębiorstwa będące własnością jednej osoby fizycznej¹. Dane finansowe podmiotów zebrane zostały przez Infocredit S.A. w Warszawie ze sprawozdań finansowych składanych przez przedsiębiorstwa w Krajowym Rejestrze Sądowym. Próbę badawczą stanowiły wszystkie podmioty, które złożyły sprawozdania i udostępniły dane dotyczące struktury własnościowej i składu organów zarządczych.

¹ W literaturze przedmiotu brak jest jednej, powszechnie akceptowanej definicji firmy rodzinnej. Zgodnie z raportem *Overview of Family–Business–Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies* opublikowanym przez Komisję Europejską [2009] istnieje ponad 90 takich definicji. W raporcie tym wskazano, że fundamentalne znaczenie dla istnienia firmy rodzinnej jest kryterium własności, które w przedmiotowym badaniu stanowiło kryterium kwalifikacji do grupy firm rodzinnych. Autorzy zdecydowali się także uwzględnić w badaniu przedsiębiorstwa będące własnością jednej osoby fizycznej, ponieważ, jak wskazuje powyższy raport, podmioty takie mają możliwość zatrudniania członków rodziny i/lub pracowników spoza rodziny i w większości krajów UE są zaliczane do kategorii firm rodzinnych.

Horyzont badawczy obejmował 6 lat, począwszy od roku 2008. Liczbę przedsiębiorstw, których dane pozyskano do badania przedstawia tabela 2. W roku 2008 próbę stanowiło 756 podmiotów, w latach 2009–2012 liczba podmiotów, których dane pozyskano zwiększyła się o 10, natomiast w roku 2013 uwzględniono dane 513 przedsiębiorstw.

Tabela 2. Próba badawcza

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Liczba przedsiębiorstw	756	776	776	776	776	513

Źródło: opracowanie własne.

W pierwszym etapie, na podstawie pozyskanych danych, oszacowano wskaźniki charakteryzujące wyniki finansowe i zaangażowanie rodziny we własność i zarządzanie przedsiębiorstwem. Do oceny wyników finansowych przedsiębiorstw wykorzystano wskaźniki rentowności aktywów i rentowności kapitału własnego. Decyzja o wyborze ROA i ROE jako mierników wyników finansowych wynikała z ich syntetycznego charakteru, umożliwiającego porównanie wyników przedsiębiorstw działających w różnych branżach. Zmienne objaśniające wyniki finansowe firm rodzinnych w badaniu stanowiły: procentowy udział członków rodziny w organach zarządczych (FIM) oraz procentowy udział członków rodziny w kapitale własnym (FIO). Jako zmienną kontrolną użyto branży w której działa dane przedsiębiorstwo, wyodrębnionej z wykorzystaniem dwóch pierwszych cyfr kodu PKD. Taka konstrukcja zmiennej kontrolnej pozwoli wskazać, czy wyniki przedsiębiorstw z poszczególnych branż są istotnie różne od pozostałych.

W kolejnym etapie zastosowano regresję liniową do zbadania wpływu zaangażowania rodziny na wyniki finansowe średnich firm rodzinnych. Równania regresji miały następującą postać:

$$ROA_{it} = a_0 + a_1 \text{branża}_{it} + a_2 FIM_{it} + a_3 FIO_{it} + u_{it}(1)$$

$$ROE_{it} = a_0 + a_1 \text{branża}_{it} + a_2 FIM_{it} + a_3 FIO_{it} + u_{it}(2)$$

gdzie: i – indeks wskazujący kolejną firmę w badaniu; t – indeks wskazujący rok analizy; FIM – zaangażowanie rodziny w zarządzanie; FIO – zaangażowanie rodziny we własność; u_{it} – błąd oszacowania.

Oszacowano także współczynniki VIF i tolerancji, które nie wykazały współliniowości w równaniach. Obliczeń dokonano z wykorzystaniem pakietu statystycznego SPSS. Parametry obliczone z wykorzystaniem równania (1) i (2) pozwoliły na zweryfikowanie hipotezy, że średnie przedsiębiorstwa o większym stopniu zaangażowania rodziny w zarządzanie i/lub własność będą osiągały wyższą rentowność aktywów i kapitału własnego.

Wyniki badań

Parametry równania regresji badającego wpływ zaangażowania rodziny we własność i zarządzanie na rentowność aktywów przedstawiono w tabeli 3. Oszacowania parametrów w modelu regresji liniowej okazały się istotne statystycznie w latach 2008–2011. Wartości standaryzowanych współczynników beta wskazują, że na rentowność aktywów największy wpływ miało zaangażowanie rodziny w zarządzanie przedsiębiorstwem, przy czym efektem wzrostu zaangażowania rodziny był w tym przypadku wzrost rentowności aktywów. W przypadku zaangażowania rodziny we własność brak jest podstaw do stwierdzenia, że wpływa ono istotnie na rentowność aktywów. Zmienna kontrolna – branża, w której działają przedsiębiorstwa okazała się istotna z punktu widzenia osiągniętej rentowności w roku 2011. W pozostałych okresach branża nie miała istotnego wpływu na wyniki finansowe. Warto jednakże zwrócić uwagę na stosunkowo niski stopień objaśnienia modelu, który zmierzony został skorygowanym wskaźnikiem R^2 .

Tabela 3. Równanie regresji. Zmienna objaśniana: ROA

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	Współczynniki standaryzowane Beta					
Branża	-0,001	-0,016	-0,052	-0,102**	-0,074*	-0,055
FIM	0,128**	0,123**	0,115**	0,145**	0,074*	0,043
FIO	-0,018	0,019	0,006	-0,023	-0,020	-0,107*
Model	Wartości					
Skor. R^2	0,012	0,003	0,011	0,024	0,006	0,008
F	3,835**	3,800**	3,649*	6,993**	2,394	2,330

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

Parametry równania ze wskaźnikiem rentowności kapitału własnego jako zmienną objaśnianą przedstawia tabela 4. Analogicznie jak przy analizie wskaźnika ROA, istotność statystyczną modelu uzyskano w latach 2008–2011. O ile jednak wzrost zaangażowania rodziny w zarządzanie miał pozytywny wpływ na wskaźnik ROA w 4 okresach, to przy rentowności kapitału własnego zależność ta wystąpiła tylko w 2 (rok 2008 oraz 2011). W roku 2009 na wskaźnik ROE istotny statystycznie wpływ miało z kolei zaangażowanie rodziny we własność. W tym przypadku wyższy procentowy udział rodziny w kapitale własnym także prowadził do wyższej rentowności kapitału własnego. Branża, w której funkcjonowało dane przedsiębiorstwo okazała się wpływać na rentowność kapitału własnego jedynie w roku 2008. Podobnie jak w pierwszym równaniu regresji, uzyskano niski stopień objaśnienia modelu.

Tabela 4. Równanie regresji. Zmienna objaśniana: ROE

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	Współczynniki standaryzowane Beta					
Branża	0,079*	0,049	0,026	-0,010	0,017	-0,008
FIM	0,129**	0,068	0,067	0,134**	0,044	0,003
FIO	0,021	0,081*	0,071	0,036	0,038	-0,077
Model	Wartości					
Skor. R ²	0,021	0,011	0,007	0,020	0,000	0,006
F	6,072**	3,622*	2,703*	4,832**	0,974	0,920

** p<0,01; * p<0,05.

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane w badaniu empirycznym wyniki pozwalają stwierdzić, że przyjęty w średnich firmach rodzinnych model zarządzania i własności może mieć wpływ na osiągnięte przez te podmioty wyniki finansowe mierzone rentownością aktywów i rentownością kapitału własnego. Największy wpływ na osiągnięte wyniki finansowe miała zmienna obrazująca stopień zaangażowania w zarządzanie, potwierdzając tym samym przyjętą w opracowaniu hipotezę badawczą. Oznaczać to może, że menedżerowie pochodzący z rodziny wnoszą istotny, pozytywny wkład w funkcjonowanie średnich przedsiębiorstw rodzinnych, który przekłada się na poprawę wybranych wyników finansowych. W zakresie zaangażowania rodziny we własność, pozytywny wpływ wykazano jedynie w jednym z analizowanych okresów i tylko na rentowność kapitału własnego. W obszarze rentowności aktywów, czynnik ten okazał się statystycznie nieistotny. W tym miejscu warto jeszcze zwrócić uwagę na dwa aspekty. Po pierwsze, w większości analizowanych okresów branża, w której funkcjonuje dane przedsiębiorstwo okazywała się nie mieć znaczącego wpływu na wskaźniki rentowności. Może to sugerować, że średnie przedsiębiorstwa rodzinne są grupą w większym stopniu homogeniczną niż małe firmy rodzinne. Po drugie, o ile wyestymowane modele regresji okazały się istotne statystycznie w latach 2008–2011, to w latach 2012 i 2013 nie wykazały różnic. Przyjmując lata 2008–2011 jako obejmujące trudny dla przedsiębiorstw okres kryzysu finansowego, pokusić się można o stwierdzenie, że zaangażowanie rodziny właśnie w trudnych gospodarczo czasach jest najcenniejsze i przynosi wymierne efekty finansowe w grupie firm rodzinnych.

Podsumowanie

Celem niniejszego artykułu była analiza wpływu zaangażowania rodziny we 1) własności i 2) w zarządzanie średnim przedsiębiorstwem rodzinnym na osiągnięte przez te podmioty wyniki finansowe. Analiza empiryczna rentowności aktywów i rentowności kapitału własnego przeprowadzona na próbie ponad 700 przedsiębiorstw rodzinnych w latach 2008–2013 wykazała, że powierzenie zarządzania firmą menedżerom pocho-

dzącym z rodziny może przynieść tym podmiotom wymierne korzyści. W opinii autorów pozytywny wpływ członków rodziny na osiągnięte wyniki finansowe odgrywać może jeszcze bardziej znaczącą rolę w trudnych dla przedsiębiorców okresach niespodziewanych, niekorzystnych zmian gospodarczych. Wydaje się, że członkowie rodziny, kierując się odmiennymi od menedżerów podchodzących spoza rodziny wartościami, takimi jak np. altruizm, chęć przetrwania i przekazania biznesu kolejnym pokoleniom, są w stanie reagować na zachodzące zmiany szybciej i efektywniej.

Nie wykazano natomiast, że wyższe zaangażowanie rodziny we własność odgrywa istotną rolę w osiąganiu lepszych wyników finansowych. Pamiętać jednak należy, że próbę badawczą stanowiły podmioty z minimum 50% udziałem rodziny w kapitale własnym przedsiębiorstw oraz przedsiębiorstwa stanowiące własność jednej osoby fizycznej. Taki poziom własności praktycznie daje pełnię praw do podejmowania wszelkich decyzji dotyczących przedsiębiorstwa, w tym obejmujących skład osobowy organów zarządczych. A te, jak wskazano powyżej mogą już mieć wymierny wpływ na wyniki finansowe.

Bibliografia:

Adendorff Ch., Halkias D. (2014), *Leveraging ethic entrepreneurship, culture and Family Dynamics to enhance good governance and sustainability in the immigrant family business*, "Journal of Development Entrepreneurship", vol. 19, no. 2.

Anderson R.C., Reeb D.M. (2007), *Founding family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500*, "Journal of Finance", vol. 58.

Ang J.S., Cole R.A., Lin J.W. (2000), *Agency costs and ownership structure*, "Journal of Finance", vol. 55.

Arregle J.L., Hit M.A., Sirmon D.G., Very P. (2007), *The development of organizational social capital: attributes of family firms*, "Journal of Family Business Strategy", vol. 1.

Berghe L., Carchon S. (2003), *Agency relations within family business system. An exploratory approach*, "Corporate Governance", vol. 11.

Chrisman J.J., Chua J.H., Kellermanns F.W., Chang E.P.C. (2007), *Are family managers agent or stewards? An exploratory study in privately held family firms*, "Journal of Business Research", vol. 60.

Chrisman J.J., Chua J.H., Litz R.A. (2004), *Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence*, "Entrepreneurship Theory and Practice", vol. 28.

Chua J.H., Chrisman J.J., Bergiel E.B. (2009), *An agency theoretic analysis of the professionalized family firm*, "Entrepreneurship: Theory & Practice", vol. 33.

- Corbetta G., Salvato C. (2004), *Self-serving or self-actualizing? Model of man and agency cost in different types of family firms: a commentary on "comparing the agency costs of family and non-family firms: conceptual issues and exploratory evidence"*, "Entrepreneurship Theory and Practice", vol. 28(4).
- De Massis A., Chua J.H., Chrisman J.J. (2008), *Factors preventing intra-family succession*, "Family Business Review", vol. 21(2).
- Eaton C., Yuan L., Wu Z. (2002), *Reciprocal altruism and the theory of family firm*, Paper presented at the Second Annual Conference on Theories of the Family Enterprise: Search for a Paradigm 2002, Wharton School of Business, December, Philadelphia.
- Eddleston K.A., Kellermans F.W. (2007), *Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective*, "Journal of Business Venturing", vol. 22.
- Eddleston K.A., Kellermans F.W., Sarathy R. (2008), *Resource configuration in family firms. Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance*, "Journal of Management Studies", vol. 45.
- Gomez-Mejia L.R., Nunez-Nickel M., Guitierrez I. (2001), *The role of family ties in agency contracts*, "Academy of Management Journal", vol. 44.
- Gomez-Mejia L.R., Hynes L.R., Nunez-Nickel M., Moyano-Fuentes H. (2007), *Socio-emotional wealth and business risk in family controlled firms evidence from Spanish olive oils mills*, "Administrative Science Quarterly", vol. 52.
- Habbershon T.G., Williams M., McMillan I.C. (2003), *An unified systems perspective of family firm performance*, "Journal of Business Venturing", vol. 18.
- Hendry J. (2002), *The principal's other problems: honest incompetence and the specification of objectives*, "Academy of Management Review" 2002, vol. 27.
- Jaskiewicz P., Klein S. (2007), *The impact of goal alignment on board composition and board size in family businesses*, "Journal of Business Research", vol. 60.
- Kappes I., Schmid T. (2013), *The effect of family governance on Corporate Time Horizons*, "Corporate Governance: An International Review", vol. 21, no. 6.
- Kellermans F.W., Eddleston K.A. (2004), *Feuding families: when conflict does a family firm good*, "Entrepreneurship: Theory & Practice", vol.29.
- Kellermans F.W., Eddleston K.A. (2007), *A family perspective on when a conflict benefits family firm performance*, "Journal of Business Research", vol. 60.
- Kowalewski O., Talavera O., Stetsyuk I. (2010), *Influence of Family Involvement in Management and Ownership of Firm Performance: Evidence from Poland*, "Family Business Review", vol. 23(1).
- Le Breton-Miller I., Miller D. (2009), *Agency vs. stewardship In public family firms: A social embeddedness reconciliation*, "Entrepreneurship Theory and Practice", vol. 33 no. 6.

- Ling Y., Lubatkin M., Schulze W. (2002), *Altruism, utility functions and agency problems at family firms*, [w:] Galbraith C.S (ed.), *Strategies and Organizations in Transition*.
- Lubatkin M.H. (2007), *One more time :what is a realistic theory of corporate governance*, "Journal of Organizational Behaviour", vol. 28.
- Lubatkin M.H., Durand R., Ling Y. (2007), *The missing lens in family firm governance theory: a self–other typology of paternal altruism*, "Journal of Business Research", vol. 60.
- Lubatkin M.H., Schulze W.S., Ling Y., Dino R.N. (2005), *The effects of paternal altruism on the governance of family–managed firms*, "Journal of Organizational Behavior", vol. 26.
- Majda A., Socha B. (2014), *Relacja własność–zarządzanie i jej wpływ na wyniki finansowe polskich firm rodzinnych. Raport z badań własnych*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XV, z. 7, cz. II.
- Mazzola P., Sciascia S., Kellermanns F.W. (2013), *Non–linear effects of family sources of power on performance*, "Journal of Business Research", vol. 66.
- Miller D., Le Breton Miller I. (2006), *Family governance and firm performance: agency, stewardship and capabilities*, "Family Review" 2006, vol. 19.
- Miller D., Le Breton–Miller I., Scholnick B. (2008), *Stewardship vs. stagnation :an empirical comparison of small family and non–family businesses*, "Journal of Management Studies", vol. 45.
- Pierce J.L., Kostova T., Driks K.T. (2001), *Toward a theory of psychological ownership in organization*, "Academy of Management Review", vol. 26.
- Pindado J., Requejo I. (2015), *Family Business Performance from a Governance Perspective: A Review of Empirical Research*, "International Journal of Management Review", vol. 17 (3).
- Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N. (2002), *Altruism, agency and competitiveness in family firms*, "Managerial and Decision Economics", vol. 23.
- Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N. (2003), *Toward a theory of agency and altruism in family firms*, "Journal of Business Venturing", vol. 18.
- Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N., Buchholz A.K. (2001), *Agency relationships in family firms. Theory and evidence*, "Organizational Science", vol. 12.
- Sciascia S., Mazzola P. (2008), *Family involvement in ownership and management: Exploring non–linear effects on performance*, "Family Business Review", vol. 21.
- Sharma P., Chrisman J.J., Gersick K.E. (2012), *25 Years of Family Business Review: reflections on past and perspectives for the future*, "Family Business Review", vol. 25.
- Socha B., Majda A. (2015), *Ocena wpływu relacji własność–zarządzanie na wyniki finansowe polskich firm rodzinnych*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XVI, z. 7, cz. II.
- Umphress E.E, Bingham J.B. (2011), *When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro–organizational behaviors*, "Organization Science", vol. 22(3).

Weber J., Lavelle L., Lowry T., Zellner W., Barrett A. (2003), *Family Inc*, "Business Week", 3857, November.

Zahara S.A. (2003), *International expansion of U.S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement. Theories of family business*, "Journal of Business Venturing", vol. 18.

Dagmara Hajdys | dagmara.hajdys@uni.lodz.pl
Uniwersytet Łódzki

Finansowe instrumenty wsparcia rodzinnej przedsiębiorczości przez władze lokalne

Local Governments' Financial Instruments in Support of Family Entrepreneurialism

Abstract: Entrepreneurialism drives economic growth at both local and national levels. A special role in this process is played by family firms that prevail in the sector of small and medium-sized enterprises in Poland. The dynamics and lines of development of family firms depend on internal financial, organisational and management factors, as well as on external determinants. Municipalities can influence the growth of family enterprises by using a range of fiscal and non-fiscal instruments they have at their disposal. This article aims to indicate instruments for stimulating family entrepreneurialism by municipalities, with special attention being given to financial instruments. The main research method is a descriptive method based on a synthetic analysis of the relevant literature, laws and reports on family entrepreneurialism issued by the Polish Agency for Entrepreneurship Development and PricewaterhouseCoopers.

Key-words: family firms, local authorities, financial support, reliefs and exemptions in local taxes.

Wprowadzenie

W gospodarce rynkowej znaczna część odpowiedzialności za rozwój gospodarczy spoczywa na samorządach. Poszczególne jednostki samorządu terytorialnego (JST) stały się podmiotami odpowiedzialnymi za kształtowanie rozwoju lokalnego i regionalnego. Rozwój lokalny rozpatrywany jest w sferze społecznej, ekologiczno-przestrzennej oraz gospodarczej. Władze lokalne stają przed koniecznością kreowania i koordynowania działań wielu podmiotów gospodarczych i społecznych, które kierują się różnymi celami i kryteriami przy wyborze miejsca swojej aktywności. Działania władz lokalnych są

istotnym czynnikiem wpływającym na lokalną przedsiębiorczość oraz dynamikę jej rozwoju. Dla lokalnych przedsiębiorstw stanowią otoczenie, gdyż wyznaczają podstawowe parametry ekonomiczne, odpowiadają za przyjazny klimat dla rozwoju biznesu, a ze względu na swoje ustawowe zadania i charakter są potencjalnie naturalnym, instytucjonalnym sojusznikiem dla wszelkiej aktywności gospodarczej, w tym rodzinnej przedsiębiorczości.

Celem opracowania jest wskazanie instrumentów stymulowania rodzinnej przedsiębiorczości przez samorząd gminny, ze szczególnym wskazaniem instrumentów finansowych. Podstawową metodą badawczą zastosowaną w opracowaniu jest metoda opisowa oparta na syntetycznej analizie literatury, regulacjach prawnych oraz raportach poświęconych przedsiębiorczości rodzinnej, wydanych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości oraz PricewaterhouseCoopers.

Firma rodzinna – specyfika i struktura

W literaturze oraz licznych raportach i opracowaniach poświęconych małej i średniej przedsiębiorczości podjęto próby zdefiniowania i określenia specyfiki przedsiębiorstwa/firmy rodzinnej. Definiując firmy rodzinne akcentuje się cechy, które pozwalają na odróżnienie tej formy prowadzenia biznesu od pozostałych przedsiębiorstw. Autorzy, podejmując się stworzenia definicji firmy rodzinnej, która odróżniałaby ją od definicji innej formy przedsiębiorstwa, skoncentrowali się na trzech głównych aspektach: roli rodziny w kształtowaniu wizji firmy, jej zasobach oraz sposobie kontroli sprawowanej wewnątrz organizacji [Chrisman, Chua, Litz 2003, ss. 467–472]. Firma rodzinna to przedsiębiorstwo, w którym [PWC 2015, s. 1]:

- decydująca liczba głosów (udziałów) znajduje się w rękach osoby, która to przedsiębiorstwo utworzyła bądź zakupiła (lub jej partnerów, rodziców, dzieci itp.),
- co najmniej dwóch z członków rodziny jest zaangażowanych w zarządzanie lub administrację albo posiada udziały w firmie,
- w przypadku firm notowanych na giełdzie rodzina posiada decydującą liczbę głosów oraz przynajmniej jeden z jej członków jest zaangażowany w zarządzanie firmą.

Ł. Sułkowski i A. Marjański określają przedsiębiorstwo rodzinne jako „podmiot gospodarczy, w którym kontrola własnościowa lub zarządzanie podmiotem pozostają w rękach przedstawicieli rodziny, a w funkcjonowanie podmiotu gospodarczego jest zaangażowany więcej niż jeden członek rodziny. Zaangażowanie to może przybierać formę własności, współwłasności lub formalnego czy nieformalnego udziału w zarządzaniu” [Sułkowski i Marjański 2009, s. 16]. A. Kowalewska [2009, s. 52] w przygotowanym dla Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości raporcie za firmę rodzinną uważa „każdy podmiot gospodarczy z sektora mikro, małych lub średnich przedsiębiorstw o dowolnej formie prawnej, zarejestrowany i działający w Polsce, w którym:

- wspólnie pracuje co najmniej dwóch członków rodziny,
- co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem,
- członkowie rodziny posiadają znaczące udziały w przedsiębiorstwie”.

Wyróżniającą cechą firm rodzinnych jest zsynchronizowanie trzech elementów: rodziny biznesu i własności [Siakas i Kostoglou 2014, s. 3]. Firmy rodzinne cechuje współzależność rodziny z przedsiębiorstwem, udział rodziny we własności przedsiębiorstwa, w jego zarządzaniu, zatrudnianiu, świadomość rodzinnego charakteru, dążenie do

rodzinnego transferu własności lub władzy, rodzinna kultura organizacyjna oraz spójność celów rodziny i biznesu w strategii przedsiębiorstwa [Marjański 2012, s. 35]. A. Blikle [2013, s. 9] do mocnych stron firm rodzinnych zalicza naturalnie wbudowany system wartości, gotowość do poświęceń, poczucie odpowiedzialności wobec przeszłych i przyszłych pokoleń, poczucie osobistej odpowiedzialności za wizerunek firmy oraz determinację przetrwania w trudnych okresach. Uważa się, że firmy rodzinne są bardziej odporne na kryzys i dekonstrukcję, ponieważ potrafią szybko dostosować się do zmieniających się warunków gospodarczych, m.in. poprzez ograniczanie wydatków, niewypłacanie wynagrodzeń członkom rodziny czy redukcję kosztów funkcjonowania [Marjański 2012, s. 37].

Jak wynika z badań przeprowadzonych w 2014 przez PricewaterhouseCoopers¹, blisko 90% firm działających w Polsce, uwzględniając także samozatrudnienie, ma charakter firm rodzinnych. Firmy te zatrudniają blisko 1,5 mln pracowników oraz wytwarzają prawie 50% PKB [PwC 2015, s. 6]. Z badania wynika, że firmy rodzinne tworzą swoistą kulturę organizacyjną, opartą na takich wartościach jak: uczciwość, zaufanie, wzajemny szacunek. Przekłada się to na codzienne funkcjonowanie firmy, a w dłuższej perspektywie czasu na wyższą efektywność i wyniki finansowe. Zarządzanie sprawami firmy w 75% firm prowadzi bezpośrednio właściciel, 21% zarządza samodzielnie, korzystając jednak z pomocy rodziny, 2% – całkowicie za pośrednictwem innego członka rodziny, a jedynie 1% za pośrednictwem zatrudnionego menedżera [Kowalewska 2009, s. 53]. Największym wyzwaniem polskich firm rodzinnych w najbliższym okresie jest zagwarantowanie stabilnej pozycji finansowej oraz stabilnych warunków gospodarowania. Ankietowani wskazywali problemy, z jakimi przychodzi im się mierzyć, to: konkurencyjność, brak wykwalifikowanych pracowników, dynamiczny rozwój nowych produktów, innowacyjność, zmiany w zakresie usług teleinformatycznych. Właściciele firm rodzinnych wskazują także na dylematy związane z sukcesją, która będzie miała wpływ na dalsze losy i kierunek funkcjonowania rodzinnego biznesu [PwC 2015].

Duży sukces polskie firmy rodzinne odnotowały na polu zagranicznej współpracy. Jak wynika z raportu PwC, 86% firm rodzinnych już prowadzi sprzedaż na rynkach zagranicznych, co znacząco wyróżnia je na tle firm z całego świata (68 %) i z regionu (73%). Chęć zwiększenia eksportu w najbliższym okresie zadeklarowało 66% przedsiębiorców. Zaledwie 7% ankietowanych było zadowolonych ze swoich wyników finansowych i swoją działalność uzależnia od rynku lokalnego. Uwarunkowania lokalne oraz aktywne działania władz w zakresie wsparcia przedsiębiorczości stanowią dla badanych przedsiębiorców istotne źródło sukcesu [PwC 2015].

Firmy rodzinne odgrywają istotną rolę nie tylko w gospodarce lokalnej, lecz także krajowej. Szczególnie ważne jest ich znaczenie lokalne, gdyż nierzadko ich działalność warunkuje funkcjonowanie i rozwój całych regionów, w których są zlokalizowane. Powiązanie firmy rodzinnej ze społecznością lokalną powoduje, że jej znaczenie dla miasta czy regionu jest często szersze niż tylko biznesowe [Kowalewska 2009, s. 17].

¹ PricewaterhouseCoopers we współpracy z Instytutem Biznesu Rodzinnego przeprowadziły jesienią 2014 r. badanie ankietowe i wywiady pogłębione z właścicielami oraz osobami zarządzającymi przedsiębiorstwami rodzinnymi w Polsce i w wybranych krajach. W badaniu wzięło udział 2 400 przedsiębiorców z firm rodzinnych z ponad 40 krajów.

Typologia instrumentów wsparcia rodzinnej przedsiębiorczości przez władze lokalne

Jednostki samorządu terytorialnego pełnią istotną rolę w stymulowaniu rozwoju lokalnego i regionalnego poprzez odpowiednie kompetencje i środki finansowe, w które zostały wyposażone z mocy prawa. Terytorium poszczególnych samorządów stanowi pole działania wielu podmiotów gospodarczych o zróżnicowanej formie organizacyjnej, które w swej działalności kierują się różnymi celami i kryteriami wyboru. Wśród nich znajdują się przedsiębiorstwa kontrolowane przez poszczególne samorządy oraz firmy sektora prywatnego. Prywatne przedsiębiorstwa, w tym firmy rodzinne, realizują własne cele, będąc jednocześnie odbiorcami usług publicznych. W gestii władz samorządowych leży stworzenie odpowiednich warunków dla funkcjonowania tych podmiotów, a w konsekwencji pobudzenia gospodarki lokalnej jako całości. Chodzi o wybór i zastosowanie odpowiednich instrumentów sprzyjających rozwojowi. Wyraźnie należy zaznaczyć, że działania władz lokalnych skierowane są do wszystkich podmiotów prowadzących działalność gospodarczą.

Samorządy nie prowadzą odrębnych rejestrów dla firm rodzinnych, stąd trudno jest jednoznacznie wskazać, jak duża ilość podmiotów gospodarujących działa jako firmy rodzinne na terenie danej jednostki samorządu terytorialnego.

Literatura wyróżnia szereg instrumentów oddziaływania samorządu na rozwój, w tym także na rodzinną przedsiębiorczość [Patrzalek 1996; Markowski i Kot 1992]. H. Łasinowski [2002, s. 265] wśród instrumentów stymulujących rozwój wyróżnia: środki przymusu (nakazy, zakazy, prawo miejscowe), środki stymulujące lub zniechęcające do działalności gospodarczej (obciążenia podatkowe), środki instytucjonalne (instytucje wspomagające działalność gospodarczą) oraz środki informacyjne (system przekazu informacji). Biorąc pod uwagę charakter instrumentu stymulującego rodzinną przedsiębiorczość, można wyodrębnić trzy zasadnicze grupy instrumentów [Kowalska (red.) 2006, s. 84]:

- prawno-administracyjne,
- instytucjonalno-organizacyjne,
- ekonomiczno-finansowe.

Instrumenty prawno-administracyjne obejmują akty prawa miejscowego, wydawanego w formie uchwał i decyzji administracyjnych. Dotyczą miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego, ochrony środowiska, norm sanitarnych, gospodarki gruntami. Za pomocą tych regulacji samorządy aktywnie kreują warunki gospodarowania oraz decydują o konkurencyjności swoich terenów dla potencjalnych inwestorów i przedsiębiorców [Filipiak i Ruszała 2009, s. 87].

Pakiet instrumentów instytucjonalno-organizacyjnych ma na celu wspieranie środowiska biznesowego oraz promocję i rozwój lokalnej przedsiębiorczości, w tym rodzinnych przedsięwzięć. Działania w tym obszarze sprowadzają się do promocji, zarządzania usługami komunalnymi, organizacji punktów konsultacyjno-doradczych, szkoleń, tworzenia izb gospodarczych czy funduszy pożyczkowych. Zadaniem władz lokalnych jest oddziaływanie na jakość środowiska biznesowego, zachęcanie do rozpoczęcia indywidualnej lub rodzinnej przedsiębiorczości. Budowa stabilnego, przyjaznego otoczenia biznesowego ułatwia, zwłaszcza w małych samorządach, podjęcie decyzji o prowadzeniu działalności.

Instrumenty o charakterze ekonomiczno-finansowym mają dla firm rodzinnych kluczowe znaczenie, gdyż przekładają się na wymierne efekty finansowe. Ich celem jest wywołanie określonych zachowań wśród przedsiębiorców. Poprzez instrumenty polityki finansowej władze lokalne kształtują strukturę dochodów i wydatków w budżecie. Do najczęściej wykorzystywanych instrumentów po stronie dochodowej zalicza się [Kogut-Jaworska 2008, s. 86]:

- instrumenty polityki fiskalnej,
- instrumenty związane ze zbyciem lub oddaniem do użytkowania składników mienia,
- instrumenty polityki cenowej,
- instrumenty związane z kształtowaniem środowiska i kary za jego zanieczyszczenie,
- pomoc publiczną.

Po stronie wydatkowej budżetu istotne znaczenie mają instrumenty związane z [Kogut-Jaworska 2008, s. 86]:

- wydatkami inwestycyjnymi,
- wydatkami na wsparcie instytucji rozwoju gospodarczego,
- wydatkami promocyjno-informacyjnymi.

Ponadto dla rozwoju rodzinnej przedsiębiorczości znaczenie mają także instrumenty planistyczne i infrastrukturalne, które w praktyce z różnym natężeniem znajdują zastosowanie [Wojciechowski 2012, s. 218]. Instrumenty planistyczne obejmują zbiór dokumentów, z których część w sposób bezpośredni wpływa na strukturę przestrzenną i gospodarczą samorządu. Zalicza się do nich strategie rozwoju, studia uwarunkowań i kierunki zagospodarowania przestrzennego, miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego, programy rozwoju lub popierania małej i średniej przedsiębiorczości. Dokumenty te stanowią źródło informacji o preferowanych kierunkach rozwoju samorządu. Warunkują kształt i zakres działalności gospodarczej, akcentując atrakcyjność poszczególnych terenów.

Nie bez znaczenia w rozwoju lokalnej przedsiębiorczości pozostają instrumenty infrastrukturalne. Jak zauważa E. Wojciechowski [2012, s. 223], dobre wyposażenie terenu w podstawowe urządzenia infrastruktury technicznej i społecznej tworzy stan dogodności lokalizacyjnej dla inwestorów, przedsiębiorców oraz mieszkańców, czyniąc go atrakcyjnym pod różnymi aspektami. Znaczna część zadań publicznych jest wykonywana w oparciu o urządzenia infrastrukturalne, których liczba, stan techniczny, rozbudowa przekładają się na rozwój gospodarczy, w znacznym stopniu zmieniając atrakcyjność terenu dla przedsiębiorców. Ponadto doświadczenia krajów rozwiniętych wskazują, że niedociągnięcia w stanie technicznym dróg, komunikacji, gospodarki odpadami, sieci wodociągowo-kanalizacyjnej wykluczają aktywizację procesów gospodarczych, a nawet mogą prowadzić do ograniczenia lokalnej przedsiębiorczości [Karwowski (red.) 2003, s. 102].

Jak wynika z powyższej prezentacji, znajdujące się w dyspozycji samorządów instrumenty można podzielić na bezpośrednie i pośrednie. Bezpośrednie to te, za pomocą których uzyskuje się jednorazowy efekt w postaci oczekiwanych zachowań/postaw lokalnych przedsiębiorców. Instrumenty te są bezpośrednio kierowane do konkretnych, lokalnych firm, które w przeważającej ilości mają charakter rodzinny. Oddziaływanie poprzez instrumenty pośrednie dotyczy wszystkich podmiotów działających na terenie danej jednostki samorządu terytorialnego. Spośród wszystkich instrumentów najważniejsze znaczenie dla podmiotów prowadzących działalność gospodarczą mają instru-

menty finansowe, które bezpośrednio przekładają się na gospodarkę finansową rodzinnych przedsiębiorstw.

Budżetowe instrumenty wspierające firmy rodzinne

Przedsiębiorczość, w tym także ta rodzinna, w warunkach lokalnych jest jednym z ważnych elementów przyczyniających się do podnoszenia konkurencyjności. Liczba podmiotów prowadzących działalność na terenie gminy stanowi jedno z podstawowych kryteriów przeważających w ocenie jej ogólnej efektywności ekonomicznej [Szewczuk, Kogut–Jaworska, Ziolo 2011, s. 119]. Na rozwój firm rodzinnych istotny wpływ ma prowadzona przez władze lokalne polityka budżetowa. Opiera się ona na świadomym i celowym doborze źródeł dochodów i wyborze kierunków wydatkowania, które mają zaspokoić potrzeby lokalnej zbiorowości, widziane przez pryzmat szeroko rozumianego lokalnego rozwoju. Decydenci samorządowi, dzięki przyznanym im uprawnieniom w zakresie samodzielności finansowej, mogą wpływać na rozwój lokalnych firm rodzinnych. System zachęt dla firm opiera się przede wszystkim na preferencjach fiskalnych. Fiskalna możliwość oddziaływania władz lokalnych na rodzinne podmioty skoncentrowana jest przede wszystkim na stawkach, ulgach i zwolnieniach podatkowych, częściowym umorzeniu. Uwzględniając zakres władztwa podatkowego, które może zostać zastosowane w stosunku do dochodów z tytułu podatków i opłat wyróżniamy:

- podatki i opłaty, do których wykorzystuje się pełne władztwo, są to podatki i opłaty lokalne, wymienione w ustawie o podatkach i opłatach lokalnych, np. podatek od nieruchomości, podatek od środków transportowych, opłata targowa,
- podatki i opłaty, do których stosuje się ograniczone władztwo podatkowe, np. podatek od czynności cywilnoprawnych, podatek od spadków i darowizn, zryczałtowany podatek dochodowy od osób fizycznych w formie karty podatkowej, opłata skarbową,
- podatki, wobec których władze samorządowe nie dysponują władztwem podatkowym, nie mogą wpływać na kształtowanie elementów konstrukcji, np. podatki dochodowe stanowiące źródło dochodów budżetu państwa, a stanowiące wpływy budżetów samorządowych (podatek dochodowy od osób fizycznych, podatek dochodowy od osób prawnych).

Władztwo podatkowe władz lokalnych przejawia się przede wszystkim poprzez wprowadzenie w drodze uchwały organu stanowiącego obniżenia górnej stawki podatku i/lub opłaty lokalnej, określenie dodatkowych preferencji w zakresie ulg i zwolnień bądź odstępnie od poboru podatku lub opłaty. Decyzja o obniżeniu górnych stawek podatkowych dotyczy w równym stopniu wszystkich podatników, również podmiotów prowadzących działalność gospodarczą (firm rodzinnych). Inaczej wygląda sytuacja w przypadku ulg, zwolnień, odroczeń, umorzeń, zaniechania poboru, które mogą dotyczyć całych grup podmiotów funkcjonujących na terenie gminy lub tylko wybranych podatników. Kryterium zróżnicowania może być: rodzaj podmiotu, lokalizacja, profil prowadzonej działalności, wielkość firmy, rodzaj zabudowy, sposób wykorzystania nieruchomości, stan techniczny i wiek nieruchomości [Ustawa 1991, art. 5; Wołowicz 2005, s. 67]. Celem wprowadzania na terenie gminy preferencji jest obniżenie kosztów prowadzenia działalności przez lokalne firmy, w tym zmniejszenie ich obciążeń podatkowych.

Do pozostałych instrumentów o znaczeniu dochodowym, oddziałujących na funkcjonowanie rodzinnych firm zalicza się: dotacje, opłaty za usługi komunalne, czynsze, ceny terenów i pomieszczeń komunalnych. Instrumenty te mieszczą się w obszarach polityki gospodarowania mieniem komunalnym oraz polityce cenowej. Ich zastosowanie wiąże się z podjęciem decyzji administracyjnej lub uchwałą rady gminy.

Polityka gospodarowania mieniem komunalnym zależy od wielkości gminy oraz jej potencjału majątkowego. Polityka w tym zakresie nie jest jednoznaczna, bowiem z jednej strony władza gminy dąży do pobierania dochodów z mienia, a z drugiej do stworzenia korzystnych warunków funkcjonowania dla działających na jej terenie firm oraz do pozyskania nowych inwestorów. Ważnym elementem polityki jest odpowiednie kształtowanie cen z tytułu najmu, dzierżawy, sprzedaży gruntu, nieruchomości, opłat za wieczyste użytkowanie, przekształcenie prawa użytkowania wieczystego w prawo własności. Zmniejszenie lub zwiększenie opłat za najem lub dzierżawę może przynieść takie same skutki, jak w przypadku zastosowania preferencji podatkowych. Instrumenty polityki cenowej wiążą się z takimi narzędziami jak: ceny za wodę, ścieki, ogrzewanie, ciepłą wodę, korzystanie z wysypisk śmieci, odbiór nieczystości. Kompetencje władz lokalnych w tym obszarze mogą być ograniczone z uwagi na fakt, że są to opłaty za usługi świadczone przez odrębne podmioty. Władze lokalne mogą interweniować w wysokość opłat poprzez częściowe dotowanie świadczonych usług. Taka forma interwencji prowadzi do obniżenia cen, co może zachęcać przedsiębiorców do prowadzenia działalności na terenie gminy, która aktywnie kształtuje otoczenie biznesu.

System oddziaływania budżetowego władz lokalnych na lokalną przedsiębiorczość najczęściej postrzegany jest w kategoriach instrumentów fiskalnych. Należy wyraźnie zaznaczyć, że nie tylko instrumenty dochodowe kształtują lokalną przedsiębiorczość i warunkują lokalny rozwój. Ważne jest także postrzeganie rozwoju przez pryzmat dokonywanych przez władze wydatków budżetowych. Wydatki są instrumentami, których oddziaływanie ma charakter pośredni, gdyż dotyczą określonych zbiorowości, w tym lokalnych przedsiębiorców i rodzinnego biznesu. Najczęściej przyjmują postać wydatków na inwestycje, rozumiane jako zakup lub wytworzenie nowego składnika majątku trwałego w postaci budowy, remontów, napraw dróg, sieci infrastrukturalnych czy nabycie gruntów. Inwestowanie w tego typu działania przyczynia się do poprawy warunków życia mieszkańców oraz umożliwia prowadzenie działalności przez przedsiębiorców. Z punktu widzenia tych drugich podmiotów na uwagę zasługują następujące aspekty [Barej 2009, s. 52]:

- wydatki ponoszone z budżetu gminy na infrastrukturę prowadzą do poprawy warunków prowadzenia działalności gospodarczej,
- wydatki inwestycyjne wpływają na rynek pracy w firmach związanych z daną inwestycją, a także w firmach kooperujących i instytucjach otoczenia biznesu,
- inwestycje gminne, realizowane z lokalnymi firmami, tworzą korzystny klimat dla lokalnej przedsiębiorczości,
- stabilna dynamika wydatków inwestycyjnych może stanowić istotny czynnik promocyjny danego samorządu.

Władze samorządowe kształtują lokalne środowisko biznesowe nie tylko poprzez wydatki inwestycyjne w infrastrukturę. Nie bez znaczenia pozostają nakłady kierowane bezpośrednio do instytucji służących rozwojowi przedsiębiorczości. Samorządy w ramach swoich struktur tworzą specjalne komórki organizacyjne (wydziały, departamenty), które zajmują się problematyką rozwoju lokalnego i regionalnego. W celu zapew-

nienia warunków rozwoju przedsiębiorczości komórki te współpracują z zewnętrznymi instytucjami otoczenia biznesu. Duża rola przypada izbom gospodarczym, agencjom, fundacjom, izbom handlowym, które świadczą usługi informacyjno-doradcze, szkoleniowe, promocyjne na rzecz lokalnych przedsiębiorców. W ostatnich latach wzrosło też znaczenie promocji lokalnych przedsiębiorców i ich produktów za granicą [Saar 2011, s. 42]. Pierwszym krokiem były działania podejmowane w ramach inicjatywy miast partnerskich. Istota polega na współpracy polskich miast/gmin z ich odpowiednikami za granicą. Współpraca przebiega na różnych płaszczyznach: gospodarczej, kulturalnej, oświatowej, społecznej, sportowej, bezpieczeństwa. W ramach tej inicjatywy ważne jest promowanie rodzinnych przedsiębiorców i ich produktów w partnerskich miastach, co sprzyja szeroko rozumianemu rozwojowi, a lokalnemu biznesowi otwiera nowe rynki zbytu.

Finansową formą wsparcia, kierowaną do lokalnych przedsiębiorców i firm rodzinnych, jest pomoc publiczna. Może ona przyjąć formę: dotacji, ulg podatkowych, subsydiów kapitałowo-inwestycyjnych, „miękkiego kredytowania”, poręczeń i gwarancji [Markowska-Przybyła 2006, s. 15]. W 2015 r. Rada Ministrów przyjęła rozporządzenie [Dz.U. z 2015, poz. 174], które umożliwia wsparcie lokalnych przedsiębiorców w ramach pomocy publicznej w formie zwolnień z podatków lokalnych (podatek od nieruchomości, podatek od środków transportowych). Rady gminy, chcąc wspierać podejmowanie lokalnych inwestycji lub prowadzenie działalności przez rodzimych przedsiębiorców, zyskały realne ułatwienia w zakresie trybu wprowadzania preferencji podatkowych w nowym, poszerzonym zakresie, obejmującym pomoc na kulturę i zachowanie dziedzictwa kulturowego, infrastrukturę sportową i wielofunkcyjną infrastrukturę rekreacyjną oraz infrastrukturę lokalną bez dodatkowego uzyskania notyfikacji Komisji Europejskiej. Stworzenie lokalnego programu pomocy w tych obszarach i przyznanie preferencji podatkowych dla przedsiębiorców na lata 2014–2020 nie będzie wymagało odrębnej uchwały rady gminy.

Zaprezentowane działania stanowią instrumentarium władz samorządowych, służące wsparciu lokalnej przedsiębiorczości. Moim zdaniem ich zastosowanie nie przesądza jednoznacznie o wzroście ilości i dynamice tworzonych nowych podmiotów gospodarczych. Decydująca rola w rozwoju lokalnej przedsiębiorczości przypadnie nie tylko władzom lokalnym, ale także samym podmiotom gospodarczym, które krytycznie oceniają zakres podejmowanych przez władzę działań, istniejące uwarunkowania i podejmą decyzję o umiejscowieniu biznesu.

Zakończenie

Podmioty prowadzące działalność gospodarczą, w tym firmy rodzinne, stanowią ważną grupę podmiotów w gospodarce. Kreują nowe miejsca pracy, zagospodarowują nisze rynkowe, są źródłem innowacyjnych rozwiązań, przyczyniają się do lokalnego i regionalnego rozwoju. Z tego punktu widzenia władze lokalne powinny występować w roli podmiotu wspierającego proces tworzenia i rozwoju lokalnej przedsiębiorczości. Pomimo braku obligatoryjnych unormowań samorządy dysponują instrumentami o różnicowanym charakterze, które bezpośrednio lub pośrednio mogą wpływać na rozwój tej grupy podmiotów. Są to instrumenty finansowe i pozafinansowe. Z punktu widzenia firm rodzinnych duże znaczenie mają instrumenty fiskalne, gdyż wymiennie przekładają

się na wynik finansowy prowadzonej działalności. W dłuższej perspektywie czasu oraz długofalowego rozwoju firmy ważne wydają się także działania władz podejmowane w zakresie inwestycji, zwłaszcza w infrastrukturę i tworzenie instytucji otoczenia biznesu. Zsynchronizowanie działań w wielu obszarach i wykorzystanie gamy dostępnych instrumentów przez samorządy przyniesie zdecydowanie lepsze efekty prorozwojowe niż koncentrowanie się tylko na jednym instrumencie.

Bibliografia:

Barej E. (2009), *Finansowe instrumenty stymulowania przedsiębiorczości na poziomie gmin*, [w:] Filipiak B., Szewczuk A. (red.), *Samorząd terytorialny w zintegrowanej Europie*, „Zeszyty Naukowe”, nr 526, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 29, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Blikle A. (2013) *Dobrze zarządzana firma potrafi się odwdziżyć*, „Firmy Rodzinne. Fakty. Magazyn Gospodarczy”, wydanie specjalne październik.

Chrisman J.J., Chua J.H., Litz R.A. (2003), *Commentary: A Unified Perspective of Family Firm Performance: An Extension and Integration*, „Journal of Business Venturing”, vol. 18(4).

Filiipiak B., Ruszała J. (2009), *Instytucje otoczenia biznesu. Rozwój, wsparcie, instrumenty*, Difin, Warszawa.

Karwowski J. (red.) (2003), *Jakość życia w regionie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Kogut–Jaworska M. (2008), *Instrumenty interwencjonizmu lokalnego w stymulowaniu rozwoju gospodarczego*, CeDeWu.pl Rubinum, Warszawa.

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

Kowalska K. (red.) (2006), *Rozwój przedsiębiorczości w regionie*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza.

Łasinowski H. (2002), *Stymulowanie inicjatyw lokalnych a rozwój regionalny*, [w:] Kopczuk A. (red.), *Finansowe aspekty rozwoju regionalnego*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok.

Marjański A. (2012), *Specyfika firm rodzinnych*, [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie*, PARP, Warszawa.

Markowski T., Kot J. (1992), *Ekonomiczne i finansowe instrumentarium polityki przestrzennej*, „Samorząd Terytorialny”, nr 12.

Patrzalek L. (1996), *Narzędzia oddziaływania samorządów terytorialnych na rozwój lokalny i regionalny*, „Samorząd Terytorialny”, nr 5.

PricewaterhouseCoopers (2015), *Badanie firm rodzinnych 2015. Polska na tle Europy Środkowo-Wschodniej i świata* [online], www.pwc.pl/FirmyRodzinne, dostęp: 17 grudnia 2015.

Saar M.A. (2011), *Jak samorzędy lokalne mogą wspierać rozwój przedsiębiorczości?*, CeDeWu.pl Wydawnictwa Fachowe, Warszawa.

Siakas K., Kostoglou V. (2014), *Mechanizmy wspierania procesów decyzyjnych na przykładzie gospodarstw rodzinnych w Grecji* [online], <http://warminko-mazurskie.ksow.gov.pl/pl/news/entry/6258-relacja-z-konferencji-ekonomiczne-i-prawne-me.html>, dostęp: 17 grudnia 2015.

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

Szewczuk A., Kogut-Jaworska M., Ziolo M. (2011), *Rozwój lokalny i regionalny. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo C.H Beck, Warszawa.

Wojciechowski E. (2012), *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa.

Wołowicz T. (2005), *Finansowe instrumenty wsparcia przedsiębiorczości przez gminy*, „Studia regionalne i lokalne”, nr 1(19).

Ustawa z dnia 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych, Dz.U. nr 9, poz. 94 ze zm.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 9 stycznia 2015 r. w sprawie warunków udzielania zwolnień z podatku od nieruchomości oraz podatku od środków transportowych, stanowiących regionalną pomoc inwestycyjną, pomoc na kulturę i zachowanie dziedzictwa kulturowego, pomoc na infrastrukturę sportową i wielofunkcyjną infrastrukturę rekreacyjną oraz pomoc na infrastrukturę lokalną, Dz.U. z 2 lutego 2015 r., poz. 174.

Agnieszka Czajkowska | agnieszka.czajkowska@uni.lodz.pl
Uniwersytet Łódzki

Wpływ asymetrii informacji na kredytowanie firm rodzinnych z sektora MMSP – cz. 1

The Impact of Asymmetric Information on Crediting of Family Enterprises from the MSME Sector – Part 1

Abstract: This article aims to indicate causes and consequences of the information asymmetry occurrence in the relationship of family businesses with creditors. Firstly, the essence and genesis of the theory of asymmetric information was presented in the context of the credit market problems. Next, specific features of family businesses in Poland and Europe were characterized. Then consequences of information asymmetry and circumstances of crediting of family businesses from MSME sector were described.

Key-words: information asymmetry, crediting, family businesses, MSME sector.

Wstęp

Niesymetryczność informacji jest jedną z niedoskonałości rynku, w tym rynku kredytowego. O asymetrii informacji (ang. *information asymmetry*) mówimy wtedy, gdy jedna ze stron transakcji (np. kredytowej) posiada niewystarczające informacje do podjęcia właściwej decyzji (kredytowej) dotyczącej drugiej strony. Stronę, która jest lepiej poinformowana, określa się mianem pełnomocnika (agenta), a stronę poinformowaną gorzej, niedysponującą pełnią informacji, mianem mocodawcy (ang. *principal*).

Celem artykułu jest wskazanie przyczyn i konsekwencji występowania asymetrii informacji w relacjach firm rodzinnych z kredytodawcami tj. bankami. W artykule wykorzystano metodę opisową opartą na syntetycznej analizie literatury, metodę obserwacji zjawiska oraz teorię asymetrii informacji w odniesieniu do działalności kredytowej banków na rzecz mniejszych firm rodzinnych.

Teoria asymetrii informacji a praktyczne problemy rynku kredytowego

Zjawisko asymetrii informacji to sytuacja, kiedy ludzie dysponują o sobie samych wiedzą, która nie jest łatwo dostępna dla innych [Begg, Fischer, Dornbusch 2007, s. 345]. W przypadku rynku finansowego asymetria może dotyczyć informacji na temat danego projektu inwestycyjnego (np. związanych z nim rodzajów ryzyka), w tym charakterystyki podejmującego go przedsiębiorstwa (np. historii kredytowej). Asymetria informacji ma szereg konsekwencji, które zaburzają poprawne funkcjonowanie rynku finansowego, utrudniając pośrednikom finansowym identyfikowanie projektów o największym prawdopodobieństwie sukcesu i najwyższej stopie zwrotu [Ciżkowicz 2008, ss. 7–8].

- Negatywna selekcja (ang. *adverse selection*) jest skutkiem asymetrii informacji pojawiającym się przed udzieleniem finansowania. Na rynku kredytowym odnosi się do sytuacji, w której podniesienie stopy procentowej przez banki prowadzi do pogorszenia się przeciętnej jakości projektów inwestycyjnych, o których finansowanie starają się firmy. Dzieje się tak, ponieważ przedsiębiorstwa realizujące projekty o wysokim ryzyku i wysokiej oczekiwanej stopie zwrotu są w stanie zaakceptować wyższy koszt kredytu, zakładając, że jeśli inwestycja się powiedzie, wysoka stopa zwrotu pozwoli na pokrycie wyższego kosztu, w przeciwnym wypadku firmy ogłoszą niewypłacalność i nie zwrócą udostępnionego kapitału. Z kolei podmioty poszukujące finansowania dla projektów o wysokim prawdopodobieństwie sukcesu i niższej stopie zwrotu mogą nie zdecydować się na podjęcie inwestycji przy wyższym koszcie kredytu, gdyż może ona stać się nieopłacalna. W rezultacie wzrost stopy procentowej prowadzi do autoselekcji kredytobiorców, oznaczającej samoistną eliminację „dobrych” projektów z grupy potencjalnych kredytobiorców, co obniża oczekiwaną stopę zwrotu z portfela udzielonych kredytów. Negatywna selekcja zwiększa prawdopodobieństwo udzielenia złych kredytów.
- Pokusa nadużycia (ang. *moral hazard*) jest kolejnym następstwem asymetrii informacji [Jaffee, Russel 1976, ss. 651–666]. Dwa podmioty gospodarcze uzgadniają warunki umowy, jednak w trakcie jej trwania przedsiębiorca posiadający przewagę informacyjną podejmuje działania sprzeczne z tą umową. Celem tych działań jest zwiększenie korzyści osiągniętych z umowy przez jeden podmiot kosztem strat ponoszonych przez drugi. Ryzyko nadużycia pojawia się po zawarciu transakcji i zwiększa prawdopodobieństwo niespłacenia zaciągniętego kredytu. Na rynku kredytowym problem pokusy nadużycia odnosi się najczęściej do dwóch kwestii:
 - Pierwsza oznacza wykorzystanie przez kredytobiorcę środków z kredytu na sfinansowanie projektów o wyższym ryzyku i niższej oczekiwanej stopie zwrotu niż przewidziane w umowie zawartej z kredytodawcą. Jeśli kredytobiorca ma możliwość podejmowania projektów o różnym ryzyku, to zmiana warunków kredytowania wpływa na zachowanie kredytobiorcy. Podniesienie stopy procentowej zwiększa, z punktu widzenia kredytobiorcy, relatywną atrakcyjność bardziej ryzykownych projektów: w przypadku powodzenia gwarantują one większe dochody, co pozwala na pokrycie wyższego kosztu kredytu. Projekty te charakteryzują się jednak niższą oczekiwaną stopą zwrotu, stąd ich finansowanie jest mniej korzystne z punktu widzenia kredytodawcy.

- Druga kwestia wiąże się z sytuacją, w której kredytobiorca dokonuje wyboru między spłatą kredytu lub ogłoszeniem niewypłacalności, jeśli dochody z inwestycji nie wystarczają na pokrycie spłaty kredytu lub jeśli koszt spłaty jest wyższy od kosztu ogłoszenia niewypłacalności. Wzrost stopy procentowej od kredytu zwiększy liczbę kredytobiorców, którzy ogłoszą niewypłacalność, mimo że dochód uzyskany z inwestycji pozwalałby im na spłatę kredytu. W rezultacie podwyżka ta obniży stopę zwrotu uzyskaną przez bank z udzielonych kredytów.
- *Kosztowna weryfikacja stanu* (ang. *costly state verification*) [Por. Townsend 1979, ss. 265–293; Gale, Hellwig 1985, ss. 647–663] odnosi się do sytuacji, w której asymetria informacji dotyczy faktycznego zwrotu z finansowanej inwestycji: kredytobiorca posiada tę informację, zaś dla kredytodawcy jej uzyskanie wiąże się z przeprowadzeniem kontroli i poniesieniem kosztów. Jeśli wysokość spłaty jest uzależniona od zwrotu z inwestycji, kredytobiorca będzie starał się zaniżyć raportowane wielkości w stosunku do stanu faktycznego, o ile umożliwi to uniknięcie spłaty. Kredytodawca zdecyduje się natomiast na kontrolę jedynie wtedy, gdy kredytobiorca będzie raportował niskie wyniki i nie będzie spłacał kredytu. W niektórych przypadkach kontrola zweryfikuje raportowane wyniki i pozwoli odzyskać udostępnione środki, w innych zaś potwierdzi je i dodatkowo zmniejszy zwrot z kapitału. W tej sytuacji podniesienie przez bank stopy procentowej prowadzi do zwiększenia liczby kredytobiorców, którzy nie będą w stanie spłacać kredytu oraz wzrostu „utopionych” kosztów związanych z przeprowadzaniem kontroli. Jeśli niepowodzenie projektu finansowanego przez kredytodawcę powoduje powstanie pewnego kosztu, podniesienie stopy procentowej może oznaczać niższy zwrot, gdyż zwiększa ryzyko porażki tej inwestycji.

Każdy z opisanych powyżej problemów może prowadzić do tzw. *racjonowania kredytu* (ang. *credit rationing*), czyli sytuacji, w której banki ograniczają wielkość finansowania oferowanego przedsiębiorstwu bez względu na poziom stopy procentowej, który jest ono w stanie zapłacić. Skala racjonowania jest tym większa, im większy jest zakres asymetrii informacji [Ciżkowicz 2008, s. 9]. J.E. Stiglitz i A. Weiss [1981 ss. 393–410] wykazali, że analizowane zjawisko może wystąpić w następstwie negatywnej selekcji lub pokusy nadużycia, D.M. Jaffee i T. Ruseell [1976, ss. 651–666] oraz H. Bester i M. Hellwig [1987, ss. 135–166] wskazali na pokusę nadużycia jako przyczynę racjonowania, zaś S.D. Williamson [1986, ss. 159–179]; [1987, ss. 135–145] oraz D. Gale i M. Hellwig [1985, ss. 647–663] podkreślili rolę kosztownej weryfikacji stanu. Asymetryczna informacja może również wyjaśnić racjonowanie kredytu, kiedy istnieją ograniczenia jego wartości [Mishkin 1990, p. 4].

W jednym z najważniejszych modeli endogenicznych w nurcie asymetrii informacji D.M. Jaffee i T. Russell [1976, ss. 651–666] wskazali na występowanie zjawisk moralnego hazardu i pokusy nadużycia prowadzących do częściowego lub całkowitego racjonowania określonych kredytodawców w ramach danego segmentu. W modelu tym dokonano klasyfikacji kredytobiorców na tzw. wiarygodnych, którzy przyjmują tylko takie warunki umowy kredytowej, które są w stanie dochować oraz tzw. niewiarygodnych, którzy zaprzestają obsługi umowy kredytowej w przypadku, gdy koszty naruszenia umowy są odpowiednio niskie, i dzięki temu mają szansę zwiększyć poziom swojej użyteczności na podstawie wielkości konsumpcji [Ślązak 2011, ss. 87–88]. Asymetria informacji pomiędzy kredytobiorcami i kredytodawcami jest jedną z przyczyn niepowodzeń w procesie kredytowania i powoduje nieefektywną alokację kredytu. Bez roz-

winiętego rynku wymiany informacji możliwości pełnej weryfikacji danych przekazanych przez klienta są ograniczone [Markowski 2006, s. 4].

Geneza rozwoju teorii asymetrii informacji i jej implementacja w działalności kredytowej

Dostrzeżenie zjawiska asymetrii informacji jako przesłanki istnienia pośredników finansowych przypisuje się H.E. Lelandowi i D.H. Pyle'owi [1977, ss. 371–387]. Prowadząc rozważania na temat informacyjnej funkcji systemu finansowego, wskazali oni dwa problemy związane z pozyskiwaniem informacji, a mianowicie uznanie informacji za dobro publiczne oraz wiarygodność tych informacji. Minimalizowaniu tych problemów, a często wręcz ich eliminacji ma służyć pośrednictwo finansowe [Matysek–Jędrych 2007, s. 46]. Kontynuację ich badań można odnaleźć w pracach m.in. D.W. Diamonda [1984, ss. 393–414] oraz J.H. Boyda i E.C. Prescottta [1985], którzy wskazali przesłanki funkcjonowania pośrednictwa finansowego. D.W. Diamond [1984, ss. 393–414] rozwinął teorię pośrednictwa finansowego, opierając się na minimalizowaniu kosztów monitorowania informacji, które pozwala na rozwiązanie problemu bodźców występującego między stronami transakcji finansowej. W modelu Diamonda pożyczkodawca przekazuje kosztowne zadanie monitorowania pożyczkobiorcy instytucji finansowej, której z kolei zależy na jak największej liczbie klientów (gdyż wraz ze wzrostem liczby klientów zmniejszają się koszty pozyskiwania i monitorowania informacji). Diamond analizował zjawisko asymetrii informacji w ujęciu *ex post*, tj. ryzyko nadużycia [Matysek–Jędrych 2007, s. 46]. W fazie *ex post* występuje problem ryzyka moralnego polegający na tym, że fakt zawarcia transakcji zwiększa prawdopodobieństwo negatywnych zachowań kredytobiorcy w formie podejmowania bardziej ryzykownych przedsięwzięć [Daniłowska 2013, s. 96].

J.H. Boyd i E.C. Prescott [1985] wskazali teoretyczne przesłanki istnienia instytucji finansowych na podstawie występujących na rynku problemów natury informacyjnej. Podstawowym przedmiotem ich zainteresowania jest zjawisko asymetrii informacji w ujęciu *ex ante*, tj. zjawisko negatywnej selekcji [Matysek–Jędrych 2007, s. 46]. N.G. Mankiw [1986, ss. 455–470] wykazał, że niewielki wzrost stopy procentowej może prowadzić do bardzo dużego spadku akcji kredytowej, a nawet ewentualnego załamania na rynku. W fazie *ex ante* przed zawarciem kontraktu ma miejsce problem negatywnej selekcji, wynikający z większej aktywności w ubieganiu się o kredyt podmiotów o gorszej charakterystyce [Daniłowska 2013, s. 96].

W 1996 roku J.A. Mirrlees i W. Vickrey otrzymali nagrodę im. A. Nobla za badania nad bodźcami rynkowymi w warunkach asymetrycznego dostępu do informacji. W. Vickrey badał wpływ asymetrii informacyjnej na zachowania uczestników różnych aukcji. Model ten został rozwinięty później przez J.A. Mirrleesa, który badał m.in. tzw. moralny hazard. Z kolei w 2001 roku G.A. Akerlof, M.A. Spence i J.E. Stiglitz dostali nagrodę Nobla za analizę rynków z asymetrycznym dostępem do informacji, na których niektórzy uczestnicy posiadają więcej niż inni istotnych dla transakcji informacji, np. kredytobiorca wie o sobie zazwyczaj więcej niż bank, który udziela mu kredytu [NBPortal 2014].

Asymetria informacji jest jednym ze zjawisk decydujących o zawodności rynku jako mechanizmu alokacji zasobów w gospodarce [Stiglitz 2004, s. 97–98]. Asymetria jest przyczyną racjonowania kredytu, czyli udzielania go tylko niektórym wnioskodawcom.

Wynika to z niepodnoszenia przez bank stóp procentowych, co mogłoby niekorzystnie wpłynąć na rentowność banku ze względu na negatywną selekcję klientów oraz wystąpienie pokusy nadużycia do przyjmowania przez niektórych klientów bardziej ryzykownych projektów inwestycyjnych. Brak zastosowania klasycznego mechanizmu rynkowego – podniesienia ceny przy rosnącym popycie – powoduje ograniczenie dostępu do kredytu [Stiglitz, Weiss 1981, ss. 393–410].

Asymetria informacji wpływa na sprawność mechanizmów gospodarczych, realizację podstawowych wartości Unii Europejskiej (swobodny przepływ kapitału, osób, towarów i usług) oraz konstytucyjnych zasad ustroju gospodarczego Polski [Korzeniowski 2005, s. 92]. Tymczasem informacja wskazywana jest jako największe bogactwo i podstawowy czynnik kształtujący wartość przedsiębiorstwa [Marcinkowska 2000, s. 152]. Odpowiedni dobór pozytywnych bądź negatywnych informacji, czy też pominięcie niektórych z nich, pozwala na manipulowanie osobami podejmującymi decyzje [Mironiński 2000, s. 68].

Asymetria informacji dotycząca kontraktu kredytowego

Wieloaspektowa analiza problemu asymetrii informacyjnej na rynku kredytów była przeprowadzona przez X. Freixasa i J. Rocheta [2007]. Na rynku kredytów zakłada się, że stroną lepiej poinformowaną jest wnioskodawca, gdyż tylko on ma pełną wiedzę o swojej sytuacji finansowej, prawdziwym celu wydatkowania pozyskiwanych środków i chęci zwrotu udostępnionych środków pieniężnych.

Ważnym skutkiem występowania asymetrii informacji na rynku kredytowym jest wzrost kosztów transakcyjnych. Ponieważ kredytobiorcy wykorzystują swoją przewagę informacyjną (kosztem kredytodawcy) generują negatywne efekty zewnętrzne dla potencjalnych kredytobiorców – w formie podejrzliwości kredytodawców co do zamiarów i uczciwości klientów. W rezultacie pojawia się konieczność objęcia wszystkich klientów procedurą oceny wiarygodności kredytowej. Ocena taka pociąga za sobą koszty transakcyjne zarówno dla kredytobiorców, jak i kredytodawców, z tym że banki mają możliwość przerzucenia ich w formie różnych opłat dodatkowych na klientów [Daniłowska 2013, s. 96]. Bank udzielając kredytu, ponosi ryzyko, gdyż w momencie podpisania umowy nie ma pewności, że należność zostanie w całości i terminowo spłacona [Waśniewski 1997, s. 396].

Asymetria informacyjna może powodować rezygnację przedsiębiorstwa z podejmowania efektywnych przedsięwzięć inwestycyjnych czy też udostępnianie kapitału przedsiębiorstwom nieefektywnym [Kubiak 2011, s. 48]. Istnienie asymetrii informacji wynika także ze zróżnicowania struktury i charakteru kontraktów zawieranych przez przedsiębiorstwo z otoczeniem oraz z separacji własności i kontroli w przedsiębiorstwie [Gruszecki 2002, ss. 127–128].

Przedsiębiorczość rodzinna w Europie i w Polsce

Warto zaprezentować ujęcie terminologiczne oraz charakterystykę firm rodzinnych. Powszechnie przyjęło się identyfikować firmy rodzinne w obrębie trzech kręgów: rodziny, firmy i struktury własnościowej [Tagiuri, Davis 1982, ss. 199–208]. W sprawozdaniu

komisyjnej grupy ekspertów ds. firm rodzinnych rekomenduje się przyjęcie następującej definicji firmy rodzinnej [Klimek 2015, s. 5]:

- „większość głosów jest w posiadaniu osoby (osób) fizycznej, która założyła firmę lub nabyła udziały w firmie, lub w posiadaniu jej małżonka, rodziców, dzieci lub bezpośrednich spadkobierców dzieci,
- głosy większościowe mogą być bezpośrednio lub pośrednio,
- przynajmniej jeden przedstawiciel rodziny lub krewny jest zaangażowany w zarządzanie lub administrowanie firmą,
- w przypadku spółek notowanych na giełdzie, firmę rodzinną określa się, jeśli rodzina założyła lub nabyła udziały w firmie lub potomkowie posiadają 25% głosów wynikających z posiadanego kapitału”.

W 2009 r. firmy rodzinne stanowiły ponad 60% wszystkich firm europejskich i zatrudniały od 40% do 50% ogółu zatrudnionych [Komisja Europejska, 2009]. Najnowsze badania wskazują, że firmy rodzinne stanowią ponad 2/3 przedsiębiorstw na świecie, zatrudniają w swoich krajach od 50 do 80% wszystkich pracowników. W Europie aż 85% przedsiębiorstw prywatnych to biznesy rodzinne, wypracowujące 70% PKB i zatrudniające 60% wszystkich Europejczyków. Wg raportu PARP z 2014 r. w Polsce stanowią one aż 68% wszystkich przedsiębiorstw, a ponad 7% z nich to duże podmioty [Wprost Biznes, 2015]. W zdecydowanej większości gospodarek dominują firmy z sektora MMSP, stąd większość firm rodzinnych również należy do tego sektora [Klimek 2015, s. 3].

W 2009 r. rodzinna przedsiębiorczość w Polsce stanowiła 36% sektora MMSP. Im mniejsze przedsiębiorstwa, tym więcej było wśród nich firm rodzinnych (38% mikroprzedsiębiorstw, 28% małych firm i 14% średnich to biznesy rodzinne). Jeżeli wliczyłoby się do puli firm rodzinnych jednoosobowe działalności gospodarcze, udział firm rodzinnych wzrósłby do 78%. Wytwarzały one jednocześnie 10,4% polskiego PKB, zatrudniały przeszło 1300 tys. pracowników (ok. 21% ogółu zatrudnionych przez MMSP). Wśród firm rodzinnych aż 90% stanowiły mikroprzedsiębiorstwa, 9% – małe, 1% – średnie. Przeciętna liczba pracowników wynosiła 5,8, z czego 2,4 to członkowie rodziny [Kowalewska 2009, ss. 23, 56].

W 2014 r. w Polsce prowadziło działalność gospodarczą 1843 tys. przedsiębiorstw niefinansowych. Dominowały MMSP, stanowiąc 99% całej populacji (mikroprzedsiębiorstwa – 95,8%). Udział jednostek średnich i dużych wynosił odpowiednio 0,8% i 0,2% wszystkich przedsiębiorstw [GUS 2015, s. 22]. Z badania przygotowanego przez Konfederację Lewiatan w 2014 r. wynika, że firmy rodzinne tworzyły w Polsce ponad 18% całości PKB, a 1/4 PKB wytwarzanego przez sektor przedsiębiorstw. W firmach rodzinnych pracuje 24% zatrudnionych w sektorze przedsiębiorstw. Nakłady firm rodzinnych to ponad 21% wszystkich wydatków na inwestycje [Puls Biznesu, 2015]. Firmy rodzinne stanowiły 32,3% MMSP, w tym 40% – mikroprzedsiębiorstwa, 46% – firmy małe i 14% – firmy średnie [Baranowska-Skimina 2015].

Konsekwencje niesymetryczności informacji oraz uwarunkowania kredytowania firm rodzinnych z sektora MMSP

Mniejsze firmy rodzinne napotykają większe bariery w dostępie do kapitału niż duże przedsiębiorstwa. Banki, mogą być mniej skłonne do udzielania im kredytu ze względu

na większą asymetrię informacji. Ograniczenia w dostępie do kapitału mogą uniemożliwić tworzenie nowych i innowacyjnych produktów, które mogłyby pozytywnie wpłynąć na całą gospodarkę. Tego typu firmom jest trudniej udokumentować zdolność kredytową jedynie na bazie własnych danych, ze względu na małą przejrzystość i wąski zakres informacji dokumentujących historię ich działalności [Ciżkowicz 2008, ss. 22, 10]. Im wyższa jest wartość netto przedsiębiorstwa, tym w mniejszym stopniu dotyka je problem negatywnej selekcji i ryzyka nadużycia, bo wskazuje, że firma dysponuje wyższą wartością zabezpieczenia [Brózda 2012, s. 33]. Większe podmioty gospodarcze mają łatwiejszy dostęp do kredytów inwestycyjnych [Mishkin 2002]. Inwestorzy zainteresowani inwestycjami w małe przedsiębiorstwa są zazwyczaj bardziej narażeni na wystąpienie wysokiego poziomu asymetrii informacji [Collins, Kothari, Rayburn 1987, s. 111].

Własność firmy rodzinnej skupiona jest w większości w rękach jednej osoby lub rodziny. Według M. Jensena i W. Mecklinga [1976, ss. 305–360] firmy o silnie skoncentrowanych strukturach właścicielskich unikają długu jako źródła finansowania, co wynika z niechęci do monitorowania działań przedsiębiorstwa przez kredytodawców, a w skrajnej sytuacji utraty kontroli na ich rzecz. Preferują zwykle droższy kapitał własny dla bezpieczeństwa zachowania pełnej kontroli nad firmą. Liczne badania, m.in. M.A. Gallo i A. Vilaseca [1996, ss. 387–401], D. Mc Conaughy'ego i G. Phillippsa [1999, pp. 123–132], P. Poutziourisa [2001, ss. 277–291] wskazują, że przedsiębiorstwa rodzinne przyjmują konserwatywną strategię finansową, preferując wykorzystanie wewnętrznych zasobów dla finansowania działalności, niższy udział długu, wysokość koncentracji kapitału w rękach rodziny, statyczną strukturę własności, która umożliwia utrzymanie kontroli nad przedsiębiorstwem.

Zewnętrzne ograniczenia kredytowe leżą po stronie rynku kredytowego i instytucji finansowych. Mają one swoje podłoże w takich czynnikach, jak: asymetria informacyjna i w jej konsekwencji selektywne kredytowanie, brak dobrych zabezpieczeń, wysokie koszty transakcyjne kredytowania, niedorozwój komplementarnych rynków finansowych (np. rynku ubezpieczeń, poręczeń kredytów). Asymetria informacyjna przejawia się tym, że to jedynie potencjalni kredytobiorcy mają pełną wiedzę na temat rzeczywistych zamiarów skorzystania z kapitału kredytowego [Mishkin 1990, pp. 1–2]. Ta przewaga wiedzy i informacji osób zgłaszających zapotrzebowanie na kredyt powoduje, że instytucje finansowe wystawione są na określone ryzyko. Jest ono potęgowane przez naturalną niepewność towarzyszącą finansowaniu działalności gospodarczej, stąd odpowiedzialność może być racjonalizacja kredytów, nadmierne usztywnienie wymogów lub odmowa kredytowania. Odczucie asymetrii informacyjnej ze strony banków wynika także z faktu częstego braku lub zaniedbywania przez przedsiębiorców systematycznej ewidencji zdarzeń gospodarczych [Kata 2011, s. 350].

Zjawisko asymetrii informacji występuje w bankowości nie tylko wtedy, gdy jedna ze stron transakcji, tj. profesjonalista, nadużywa niewiedzy klienta–konsumenta, ale również wtedy, gdy ten ostatni występuje w roli kredytobiorcy i jako jedyny ma pełną wiedzę na temat swojej sytuacji finansowej. Może wówczas zataić przed instytucją kredytową wiele informacji, w tym tę najważniejszą, a więc czy jest w stanie i czy w ogóle ma zamiar spłacić kredyt, czy też chce skłonić bank do podjęcia decyzji o udzieleniu mu kredytu, z góry wiedząc, że tego nie uczyni, doprowadzając tym samym do poniesienia straty przez bank. W celu zapobieżenia sytuacji asymetrii banki ponoszą koszty związane ze sprawdzaniem potencjalnych klientów oraz monitoringiem udzielonych kredytów, którymi w postaci opłat, prowizji i wyższych marż procentowych

obarczają klienta, przez co znacznie podnosi się koszt uzyskania finansowania kredytem bankowym [Raczkowski 2015, s. 150]. Niesymetryczne relacje klient–bank przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Podstawy niesymetrycznych relacji klient – bank

W teorii	W praktyce
równość stron wobec prawa	przewaga banku, wynikająca z potencjału finansowego i operacyjnego
uczciwość stron wobec siebie	ostrożność względem klienta jest podstawą kształtowania relacji ze strony banku
symetria informacji – rzetelne przekazywanie informacji	asymetria informacji – „bank wie lepiej”
bank dzieli się ryzykiem	ryzyko najczęściej jest przerzucane na klienta
dobrowolność umów	częste jest wymuszanie podpisywania umów na warunkach banku

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kotliński (2010), s. 326.

Zakończenie

Asymetria informacji powoduje, że jedynie potencjalni kredytobiorcy–przedsiębiorcy mają pełną wiedzę na temat faktycznych zamiarów skorzystania z kapitału kredytowego oraz finansowanego przedsięwzięcia, co wystawia na ryzyko banki. Reakcją banków może być racjonowanie kredytów, ograniczenia kredytowe lub odmowa kredytowania.

Firmy rodzinne z sektora MMSP posiadają specyficzne cechy, które wpływają negatywnie na symetryczność informacji względem banku. Na ich zdolność kredytową oraz dostęp do kredytów wpływają m.in.: preferencje samofinansowania, skupienie własności i zarządzania w rękach jednej osoby lub rodziny i wynikające z tego bariery społeczno–zarządcze, brak pełnej sprawozdawczości finansowej oraz negatywne doświadczenie banków z firmami o podobnych charakterystykach.

Bibliografia:

- Begg D., Fischer S., Dornbusch R. (2007), *Mikroekonomia*, PWE, Warszawa.
- Bester H., Hellwig M. (1987), *Moral Hazard and Equilibrium Credit Rationing: An Overview of the Issues*, Bamberg K. Spremann (Hrsg), *Agency Theory, Information, and Incentives*, Berlin.
- Boyd J.H., Prescott E.C. (1985), *Financial intermediary – coalitions*, “Research Department Staff Report”, nr 87, July, Federal Reserve Bank of Minneapolis.
- Brózda D. (2012), *Mechanizm transmisji monetarnej w strefie euro poprzez kanał kredytowy w czasie globalnego kryzysu finansowego*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica”, nr 273, Łódź.
- Ciżkowicz P. (2008), *Rozwój finansowy a rola państwa*, „Zeszyty For”, nr 3, Warszawa.

- Collins D., Kothari S., Rayburn J. (1987), *Firm size and the information content of prices with respect to earnings*, "Journal of Accounting Economics", t. 9.
- Diamond D.W. (1984), *Financial Intermediation and Delegated Monitoring*, "Review of Economic Studies", t. 51, nr. 3 (July).
- Freixas X., Rochet J.C. (2007), *Mikroekonomia bankowa*, CeDeWu, Warszawa.
- Gale D., Hellwig M. (1985), *Incentive Compatible Debt Contracts: the One Period Problem*, "Review of Economic Studies", No 52.
- Gallo M. A., Vilaseca A. (1996), *Finance in family business*, „Family Business Review”, nr /9(4).
- Gruszecki T. (2002), *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- GUS (2015), *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2014 roku*, Warszawa.
- Jaffee D.M., Russel T. (1976), *Imperfect Information, Uncertainty, and Credit Rationing*, „Quarterly Journal of Economics”, nr 90.
- Jensen M., Meckling W. (1976), *Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and capital structure*, „Journal of Financial Economics”, nr 3.
- Klimek J. (2015) – Sprawozdawca, *Opinia Sekcji Jednolitego Rynku, Produkcji i Konsumpcji w sprawie przedsiębiorstw rodzinnych w Europie jako źródła ponownego wzrostu gospodarczego i lepszych miejsc pracy (opinia z inicjatywy własnej)*, Przedsiębiorstwa rodzinne, Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny, INT/765, Bruksela.
- Komisja Europejska (2009), *Sprawozdanie końcowe grupy ekspertów: Overview of family – business – relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies*.
- Korzeniowski L. (2005), *Wywiad gospodarczy. Historia i współczesność*, European Association for Security, Kraków.
- Kotliński G. (2010), *Predykcja zmian w relacjach klient – bank*, [w:] Janc A. (red.), *Bankowość a kryzys na rynkach finansowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań.
- Kubiak J. (2011), *Metody badania asymetrii informacji w przedsiębiorstwie w zakresie alokacji kapitału*, „Gospodarka Narodowa”, nr 4 (236) Rok LXXX/XXI.
- Leland H.E., Pyle D.H. (1977), *Information asymmetries, financial structure, and financial intermediation*, "Journal of Finance", t. 32, nr. 2.
- Mankiw N.G. (1986), *The Allocation of Credit and Financial Collapse*, „Quarterly Journal of Economics” 101 (August).
- Marcinkowska M. (2000), *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Matysek-Jędrych A. (2007), *System finansowy – definicja i funkcje*, „Bank i Kredyt”, nr 10.

Mc Conaughy D., Phillips G. (1999), *Founders versus descendants: The profitability, efficiency, growth characteristics and financing in large, public, founding family-controlled firms*, „Family Business Review”, nr. 12(2).

Miroński J. (2000), *Władza i polityka w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa.

Mishkin F. (2002), *Ekonomia pieniądza, bankowości i rynków finansowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Mishkin F.S. (1990), *Asymmetric Information and Financial Crises: A Historical Perspective*, „National Bureau of Economic Research Working Papers Series”, Working Paper nr 3400 1050 Massachusetts Avenue Cambridge MA 02138.

Poutziouris P. (2001), *The views of family companies on venture capital: Empirical evidence from the UK small to medium-size enterprising economy*, „Family Business Review”, nr /14(3).

Stiglitz J.E. (2004), *Ekonomia sektora publicznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Stiglitz J.E., Weiss A. (1981), *Credit rationing in markets with imperfect information*, „The American Economic Review”, t. 71.

Tagiuri R., Davis J.A. (1982), *Bivalent Attributes of the Family Firm*, Working Paper, Harvard Business School.

Townsend R. (1979) *Optimal Contracts and Competitive Markets with Costly State Verification*, „Journal of Economic Theory”, nr 21.

Waśniewski T. (1997), *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa.

Williamson S.D. (1986), *Costly monitoring, financial intermediation, and equilibrium credit rationing*, „Journal of Monetary Economics, Elsevier”, t. 18(2).

Williamson S.D. (1987), *Costly Monitoring, Loan Contracts, and Equilibrium Credit Rationing*, „The Quarterly Journal of Economics”, Oxford University Press, t. 102(1).

Bibliografia elektroniczna:

Baranowska-Skimina A. (2015), *Firmy rodzinne = 18% PKB*, eGospodarka.pl <http://www.egospodarka.pl/122570,Firmy-rodzinne-18-PKB,1,39,1.html>, aktualizacja: 24.04.2015.

Daniłowska A. (2013), *Wiarygodność kredytowa rolników indywidualnych. Analiza komparatywna na tle przedsiębiorców indywidualnych*, Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu 95 Roczniki Naukowe t. XVI Zeszyt 6, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/205360/2/16-6-Danilowska.pdf>.

Kata R. (2011), *Instytucjonalne uwarunkowania w dostępie rolników do kapitału w regionie Polski południowo-wschodniej*, Wydział Ekonomii Uniwersytet Rzeszowski, Zeszyt Nr 15/31, Rzeszów, <http://www.ur.edu.pl/pliki/Zeszyt15/31.pdf>.

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

Markowski K. (2006), *Informacja strategicznym zasobem dla rozwoju działalności gospodarczej na przykładzie Biura Informacji Kredytowej* – prezentacja, Biuro Informacji Kredytowej S.A., www.bik.pl.

NBPportal (2014), *Noblisci*, <http://www.nbportal.pl/wiedza/artykuly/historia-mysli-ekonomicznej/noblisci>.

Puls Biznesu (2015), *Lewiatan: firmy rodzinne tworzą w Polsce 18 proc. PKB*, <http://www.pb.pl/4051553,23937,lewiatan-firmy-rodzinne-tworza-w-polsce-18-proc.-pkb>, aktualizacja: 23.04.2015.

Raczkowski K., Markiewicz A. (2015), *Wpływ asymetrii informacji w sektorze finansowym na zarządzanie w systemie gospodarczym*, <http://www.konradraczkowski.info/file/2015/05/Asymetria-informacji-KR-AM-2015.pdf>.

Ślęzak E. (2011), *Zawodność rynku kredytowego w teorii racjonowania kredytu*, Finansowy Kwartalnik Internetowy „e-Finanse”, t. 7, nr 4, www.e-finanse.com.

Wprost Biznes (2015), *Raport EY: 7 czynników sukcesu firm rodzinnych*, <http://www.wprost.pl/ar/508878/Raport-EY-7-czynnikow-sukcesu-firm-rodzinnych.html>, dostęp: 2.06.2015.

Agnieszka Czajkowska | agnieszka.czajkowska@uni.lodz.pl
Uniwersytet Łódzki

Ocena zdolności kredytowej firm rodzinnych prowadzących uproszczoną sprawozdawczość w warunkach asymetrii informacji – cz. 2

Credit Worthiness Assessment of Family Businesses Using a Simplified Reporting in Conditions of Information Asymmetry – part 2

Abstract: This article aims to evaluate the information content of the tax records of business transactions in a simplified tax records in forms of: a tax card, revenue account, tax books of revenues and expenditures for the information supplied for an effective assessment of the creditworthiness of family businesses from MSME sector. Firstly, sources of difficulties of the creditworthiness assessment of undertakings with simplified reporting were pointed out in the context of minimizing information asymmetry. Then, the article shows characteristics of family businesses, which determine the scale of the information asymmetry and the use of credits.

Key-words: creditworthiness assessment, family businesses, simplified reporting, MSME sector, information asymmetry.

Wstęp

Przedmiotem analizy w artykule jest problem oceny zdolności kredytowej firm rodzinnych prowadzących uproszczoną sprawozdawczość finansową wynikający z występowania zjawiska asymetrii informacji. Celem artykułu jest ocena zawartości informacyjnej operacji gospodarczych w uproszczonej ewidencji podatkowej w postaci: karty podatkowej, ryczału od przychodów ewidencjonowanych, podatkowej księdze przychodów i rozchodów pod kątem dostarczanych informacji na potrzeby efektywnej oceny zdolności kredytowej firm rodzinnych z sektora MMSP. Tezę badawczą stanowi, że trudności w ocenie zdolności kredytowej mikro, małych i średnich firm rodzinnych wynikają z niekompletnych informacji finansowych, jaką banki uzyskują z uproszczonej

ewidencji księgowej. Zastosowano następujące metody badawcze: metodę opisową opartą na syntetycznej ocenie literatury, aktów prawnych, aktualnych danych statystycznych oraz metodę obserwacji.

Cechy firm rodzinnych prowadzących uproszczoną sprawozdawczość i trudności oceny ich zdolności kredytowej w kontekście minimalizacji asymetrii informacji

Z punktu widzenia systemowego w przedsiębiorstwie rodzinnym wyróżnia się trzy podsystemy: rodzinny, gospodarczy i własnościowy [Jaffe 1990, p. 27]. C. Löwe [2002, s. 42] uważa, że firma rodzinna to przedsiębiorstwo, które posiada dowolną formę prawną i którego własność kontroluje jedna rodzina. Natomiast Q.J. Fleming [2006, s. 7] twierdzi, że firma rodzinna to każda działalność, w której co najmniej dwóch członków rodziny pracuje razem w przedsiębiorstwie należącym do jednego z nich. Z kolei Ł. Sułkowski i A. Marjański [2009, s. 13] definiują firmę rodzinną jako podmiot posiadający rodzinne struktury, w którym kontrola strategiczna sprawowana jest przez tę rodzinę, jej członkowie biorą udział w zarządzaniu, zaś w funkcjonowanie firmy zaangażowane jest więcej niż jedno pokolenie. M.A. Gallo [2004, s. 18] podkreślił, że najważniejszymi cechami takich firm są: własność, sukcesja rodzinna oraz zaangażowanie rodziny w prowadzenie biznesu.

Zdecydowaną większość firm rodzinnych stanowią podmioty zaliczane do sektora MMSP. To one najczęściej doświadczają ograniczonego zaufania ze strony banków. Ten brak zaufania przejawia się najczęściej w ograniczaniu przez banki akcji kredytowej skierowanej do firm rodzinnych. W przypadku ubiegania się o kredyt szczególnie mikroprzedsiębiorstwa są ostrzej oceniane przez banki niż większe firmy. Jednym z powodów jest asymetria informacji – bank nie dysponuje wszystkimi informacjami o funkcjonowaniu i sytuacji finansowej firmy [Sołoma 2006, s. 248]. Odczuwany przez przedsiębiorców biurokratyzm i nadmiar żądanych informacji to także przejaw zjawiska asymetrii informacji. Właściciel firmy rodzinnej aplikujący o kredyt posiada przewagę informacyjną, gdyż jest zwykle lepiej poinformowany o swojej sytuacji finansowej oraz o otoczeniu, w którym działa. Natomiast bank jest zmuszony do poznania potencjalnego kredytobiorcy i jego branży. Z całą jaskrawością asymetria informacji ujawnia się w przypadku podmiotów nieprowadzących ksiąg handlowych. W tej grupie większość informacji finansowych ma niepewny i wątpliwy charakter [Tarasiuk 2003, s. 199]. Z powodu asymetrii informacji mniejsze firmy mają trudności z dostępem do źródeł finansowania. Rynek nie zapewnia wystarczających ofert kredytów, ponieważ koszty ograniczania ryzyka i zarządzania inwestycjami są zbyt wysokie w stosunku do potencjalnej marży zysku [UEAPME's... 2009, p. 2].

Według C. Slotty [2009] większe firmy posiadają lepszy dostęp do rynków kapitałowych oraz mają możliwość zawierania umów cash poolowych wewnątrz grupy kapitałowej, są w mniejszym stopniu narażone na problem asymetrii informacji i koszty z tym związane, gdyż obowiązują je ostrzejsze wymogi dotyczące raportowania. V. Beattie et al. [2000, pp. 427–470] podkreślają, że większe firmy są mniej narażone na problemy finansowe dzięki dywersyfikacji swojej działalności. Ponadto większe przedsiębiorstwa istnieją z reguły dłużej na rynku, co oznacza, że posiadają one dane historyczne, na których może opierać się ocena ich sytuacji finansowej. Zmienną,

która łączy się z wielkością firmy jest struktura aktywów przedsiębiorstwa mierzona poprzez proporcję rzeczowych aktywów trwałych do sumy aktywów. Duże firmy w przeciwieństwie do małych posiadają zwykle wystarczającą wartość aktywów, które mogą stanowić zabezpieczenie kredytu. W przypadku małych firm niska wartość środków trwałych jest ograniczeniem w dostępie do tego źródła finansowania. S. Myers i N. Majful [1984, pp. 187–221] twierdzą, że firma korzystająca z finansowania zewnętrznego ponosi koszty związane z asymetrią informacji. A. Yan [2006, pp. 709–731] zaproponował, by wypłatę dywidendy lub jej brak uznać za miarę problemu asymetrii informacji. Jego zdaniem firmy niewypłacające dywidendy są najbardziej narażone na wysokie koszty związane z asymetrią informacji.

Sprawozdawczość finansowa stanowi kluczowe narzędzie przewyższania asymetrii informacji na rynku [Healy, Palepu 2001, pp. 405–440]. Firmy muszą dokumentować operacje gospodarcze, prowadzić księgi rachunkowe, przeprowadzać inwentaryzacje, dokonywać wyceny aktywów i zobowiązań oraz ustalać wynik finansowy, przechowywać dokumentację dotyczącą rachunkowości [Gos 2014, s. 26]. W miarę wzrostu wielkości przedsiębiorstwa rośnie liczba obowiązkowych sprawozdań. Jak zauważają T. Korkeamaki i M. Rutherford [2006] najważniejszą przyczyną różnic w strukturze kapitału pomiędzy małymi a dużymi przedsiębiorstwami jest niepełna i asymetryczna informacja o tych pierwszych.

Problemy w dostępie do kredytu mają szczególnie mikrofirmy rodzinne. Barię w ocenie ich zdolności kredytowej jest niejednoznacznie wyodrębniony kapitał przedsiębiorstwa oraz prywatny majątek właściciela. Brak rzetelnie prowadzonej księgowości jest kolejną przeszkodą, z jaką mogą spotkać się potencjalni kredytobiorcy (to na niej banki opierają swoje analizy potencjalnych klientów). Mikroprzedsiębiorstwa są również bardziej podatne na bankructwa niż inne podmioty, co powoduje, że przy niewielkiej skali działalności, mają one znacznie mniejszą zdolność zaciągania oraz spłacania zobowiązań [Idzik, Sznajder 2005].

Ocena zdolności kredytowej przedsiębiorców prowadzących uproszczoną sprawozdawczość finansową ma ograniczony zakres przedmiotowy w porównaniu z firmami zobligowanymi do pełnej rachunkowości. Jest ona dokonywana w oparciu o cztery grupy czynników charakteryzujących różne aspekty działalności przedsiębiorcy. Są to: rentowność i płynność, zadłużenie, zarządzanie i wiarygodność właściciela, pozycja podmiotu na rynku. Pierwsze dwie grupy czynników mają charakter obiektywny i wymierny, można je wyrazić liczbowo w postaci wskaźników ekonomicznych. Natomiast pozostałe czynniki są niewymierne i trudne do ilościowej analizy, a ich ocena ma charakter subiektywny. Jest ona dokonywana przez analityka kredytowego na podstawie różnych informacji głównie o charakterze jakościowym i opisowym [ABC Ekonomii 2014].

Stosowanie uproszczonej ewidencji księgowej nie pozwala w pełni wygenerować informacji niezbędnych do wiarygodnej oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej firmy, a tym samym dokonać wyczerpującej analizy możliwości jej dalszego rozwoju. W takich przypadkach wykorzystuje się informacje szczerkowo uzyskane z: oświadczeń o dochodzie, deklaracji podatku dochodowego za lata poprzednie, deklaracji podatku VAT, informacji zawartych w załącznikach do wniosku kredytowego czy biznesplanów z przewidywanymi prognozami. Konieczne staje się gromadzenie przez przedsiębiorcę wielu dodatkowych informacji analitycznych spoza prowadzonej ewidencji.

Z wymaganym poświadczeniem swojej kondycji finansowej mają problemy przedsiębiorstwa rozpoczynające działalność (zważywszy na brak sprawozdań finansowych za ubiegłe lata) oraz przedsiębiorstwa prowadzące tylko ewidencję podatkową w formie księgi przychodów i rozchodów, ryczałtu lub karty podatkowej [Białek–Jaworska 2008, s. 21].

Część informacji, które niezbędne są do podjęcia decyzji o kredytowaniu przedsiębiorstwa bank może pozyskać dzięki utrzymywaniu z nim długotrwałej, bliskiej współpracy. Kredytowanie MMSP różni się od kredytowania dużych firm pod względem kosztu kredytu bankowego i kosztów pozyskania informacji o kredytobiorcy. Niedostateczne informacje przekazywane bankom oraz ich asymetria powodują, że dostęp tych podmiotów do kapitału może być ograniczony i uzależniony od długości współpracy. Długoletnia współpraca wzmacnia skłonność banku do finansowania projektów znanych mu przedsiębiorstw oraz wpływa korzystnie na cenę usług świadczonych przez bank. Udowodniono, iż oprocentowanie kredytu spada wraz z długością okresu współpracy podmiotu z bankiem [Boot, Thakor 2000, pp. 679–713]. Zmniejszają się również wymagania odnośnie do zabezpieczeń. Obniżanie ceny kredytu może następować w miarę długości trwania współpracy bez względu na liczbę informacji zebranych przez bank. Można zauważyć spadek oprocentowania dla podmiotów, które udowodniły, że są w stanie zrealizować projekt [Białek–Jaworska 2008, s. 4]. Im dłuższa współpraca przedsiębiorstwa z głównym bankiem je obsługującym, tym większa zdolność do dokładnego monitorowania sytuacji firmy [Ang, Cole, Wuh Lin 2000, s. 88]. Związek taki prowadzi do złagodzenia problemu asymetrii informacji między kredytobiorcą i kredytodawcą [Cole 1998, s. 963].

W 2014 r. struktura przedsiębiorstw wg lat prowadzenia działalności przedstawiała się następująco: firmy najmłodsze stanowiły 11,2% wszystkich podmiotów. Z punktu widzenia wielkości przedsiębiorstw w grupie nowych podmiotów dominowały MMSP (99,9%), w tym mikroprzedsiębiorstwa (99,6%). Do grupy przedsiębiorstw działających ponad 5 lat należało 61,6% wszystkich jednostek aktywnych. W grupie tej odsetek podmiotów małych był także znaczący i wyniósł 98,5% (w tym mikro – 93,9%) [GUS 2015, s. 23].

Wraz z liczbą lat funkcjonowania przedsiębiorstwa rośnie liczba sporządzanych przez nie raportów, informacji, opinii analityków, a w związku z tym rośnie też wiedza banków na temat specyfiki działalności podmiotu. Firmy, które niedawno rozpoczęły działalność i nie zdążyły jeszcze zdobyć odpowiedniej reputacji, charakteryzują się większym poziomem asymetrii informacji dotyczącym obecnie posiadanych aktywów niż podmioty działające dłużej [Lemmon, Zender 2004, s. 28]. Poza tym krótki okres prowadzenia działalności niesie za sobą ryzyko upadłości przedsiębiorstwa. Badania GUS dowodzą, że w pierwszym roku prowadzenia działalności upada jedna czwarta firm (23,4%). W kolejnych latach przeżywalność spada: w drugim roku prowadzenia działalności upada 54% firm, w piątym roku – 32% [Brussa, Tarnawa 2013, s. 22]. Najliczniejsza grupa firm rodzinnych na rynku (42%) istnieje 11–20 lat. Firmy funkcjonujące 6–10 lat oraz powyżej 20 lat stanowią po 20%. Średni okres działalności firm wynosi 14 lat [Kowalewska 2009, s. 9].

Bardzo często firmy rodzinne są małymi i średnimi przedsiębiorstwami działającymi jako spółki osobowe lub spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, nie muszą zatem upubliczniać swoich sprawozdań finansowych, a te które przekazują do „Monitora

Sądowego i Gospodarczego” lub „Monitora Polskiego B” często są niekompletne [Każmierska–Józwiak, Marszałek 2012, s. 202].

Predyspozycje firmy do skutecznego działania i prężnego rozwoju zależą w dużej mierze od zakresu informacji o stanie majątkowym i osiągniętych wynikach. Podstawowym źródłem takich danych dla osób zarządzających przedsiębiorstwem jest ewidencja księgowa. Firmy małe i średnie prowadzą księgi rachunkowe zgodnie z ustawą o rachunkowości lub podlegają obowiązkowi ewidencyjnym wynikającym z przepisów prawa podatkowego [Wyszyńska–Kocik 2004, s. 155]. Porównanie pojemności informacyjnej podatkowej księgi przychodów i rozchodów, form ryczałtu z księgami handlowymi przedstawiono w tabeli 1.

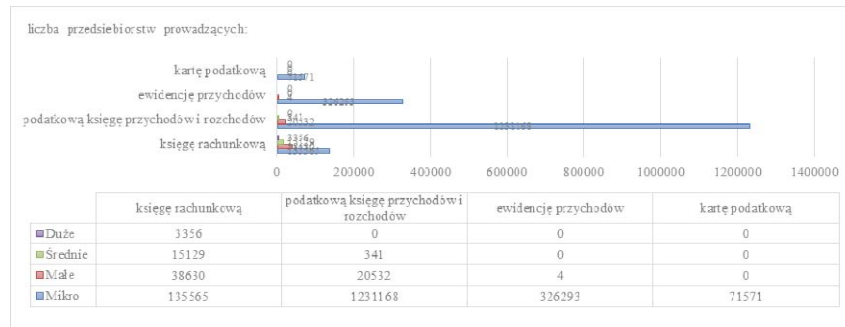
Tabela 1. Forma ewidencji a rodzaj i zakres generowanych informacji

Forma ewidencji	Kategorie informacji				
	przychody	koszty	majątek	źródła finansowania	przepływy środków pieniężnych
karta podatkowa	nie				
ryczałt od przychodów ewidencjonowanych	tak	nie			
podatkowa księga przychodów i rozchodów	tak (w ograniczonym zakresie)		nie		
księgi handlowe	Tak				

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Winter, Ambroziak (2008), s. 299.

Wielkość firmy rodzinnej determinuje wybór formy opodatkowania. W 2014 r. przedsiębiorstwa prowadzące księgi rachunkowe stanowiły zaledwie 10% ogólnej liczby wszystkich firm aktywnych w Polsce, równocześnie najpopularniejszą formą prowadzenia księgowości była podatkowa księga przychodów i rozchodów (68%), co związane jest ściśle z najpopularniejszą formą prawną, jaką jest jednoosobowa działalność gospodarcza. Ewidencja przychodów jako podstawa rozliczania podatku dochodowego była stosowana przez 18% przedsiębiorstw, zaś kartę podatkową wybrało około 4% firm (por. wykres 1).

Wykres 1. Struktura przedsiębiorstw w Polsce według rodzaju prowadzonej sprawozdawczości w 2014 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS 2015, s. 49.

Podatkowe formy ewidencji nie pozwalają na uzyskanie wielu użytecznych informacji, a kredytodawca nie jest w stanie dokonać wiarygodnej oceny sytuacji finansowej i wyników finansowych jednostki gospodarczej. Konsekwencje tego ponoszą same firmy, które ubiegając się o kredyt i nie dostarczając odpowiednich informacji, spotykają się z odmową udzielenia kredytu.

Specyfika firm rodzinnych determinująca skalę asymetrii informacji i ich kredytowania

Dostęp firm rodzinnych z sektora MMSP do odpowiednich środków finansowych bywa trudny, zwłaszcza ze względu na to, że w ich działalność wpisany jest szczególny rodzaj ryzyka, który niechętnie podejmują instytucje finansowe. Wiele banków uważa finansowanie mniejszych firm rodzinnych za zbyt ryzykowne i czasochłonne. Mają one utrudniony dostęp do finansowania działalności za pomocą ścieżki kredytowej ze względu na wysokie wymagania banków w procesie udzielania kredytów. Podstawowe bariery występujące w procesie ubiegania się o kredyt bankowy to: brak historii kredytowej (niedostateczny zakres dostępnych informacji ekonomiczno-finansowych dostarczanych bankom przez potencjalnego kredytodawcę), która ułatwia ocenę wiarygodności przedsiębiorstwa, relatywnie wysokie koszty sporządzenia wniosku kredytowego, słabe zabezpieczenia lub ich brak.

Obok ryzyka niespłacania lub opóźnień w spłacie kredytu, a także upadłości mniejszych firm rodzinnych, ryzyko kredytowania analizowanych podmiotów jest wysokie również ze względu na: mały wolumen kapitału własnego zainwestowanego w dane przedsiębiorstwo, bardzo często występujące problemy z utrzymaniem płynności finansowej, spekulacyjny charakter wielu podmiotów oraz dużo większą skłonność do ryzykownych przedsięwzięć niż w dużych przedsiębiorstwach. Wynikające z tego zjawiska rynkowe szkodzą firmom rodzinnym, a tym samym hamują wzrost gospodarczy.

Czynnikami determinującym asymetrię informacji i różnicującym siłę jej oddziaływania na decyzje przedsiębiorców rodzinnych i inwestorów zewnętrznych jest

struktura własności. Koncentracja własności zapewnia zazwyczaj lepsze monitorowanie i sprawowanie ściślejszej kontroli nad zarządem. To zwiększa jednak ryzyko wystąpienia pokusy nadużycia i postawienia w niekorzystnej sytuacji inwestorów zewnętrznych. Pełna informacja o przedsiębiorstwie będzie w tym przypadku dotyczyła niewielkiej liczby właścicieli. Największy zakres asymetrii informacji między zewnętrznymi a wewnętrznymi inwestorami będzie dotyczył przypadku, w którym występuje tylko jeden właściciel. Aproxymacji asymetrii informacji związanej z relacją agencji może służyć wskaźnik udziału głównego właściciela w kapitale własnym ogółem [Korkeamaki, Rutherford 2006].

Istotny wpływ na asymetrię informacji ma także kwestia braku lub rozdziału własności i zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym. Zgodnie z teorią agencji zarząd może wykorzystać asymetrię informacji między nim a właścicielami do podejmowania decyzji zwiększających swoje korzyści, minimalizujących ryzyko i prowadzących głównie do nadmiaru wolnych środków pieniężnych. Natomiast gdy członkowie zarządu są współwłaścicielami, zmniejsza się asymetria informacji między tymi interesariuszami, rośnie jednak – w przypadku wykorzystania przez przedsiębiorstwo długu – zagrożenie zjawiskiem hazardu moralnego związanego z niezgodnym z interesem wierzycieli sposobem wykorzystania środków. O poziomie asymetrii informacji można wnioskować na podstawie występowania głównych właścicieli w zarządzie przedsiębiorstwa. Koncentracja własności i zarządzania zmniejsza asymetrię wewnątrz przedsiębiorstwa, ale zwiększa ją w relacjach z zewnętrznymi interesariuszami [Kubiak 2011, ss. 59–60].

Z drugiej strony, firmy rodzinne mimo pewnych ograniczeń związanych ze strategią rozwoju tworzą podwaliny trwałych i silnych przedsiębiorstw. Wartości istotne dla rodziny sprawiają, że pracownicy i właściele są bardziej zaangażowani w działalność firmy, jak również czują się odpowiedzialni za jej sukcesy i porażki. Rozwój firm rodzinnych nierzadko jest indywidualnym, osobistym celem ich właścicieli, natomiast problemy czy upadek stają się dla rodziny klęską. Z tego względu firmy rodzinne są przyszłością i mają bardzo duże szanse na odnośnienie spektakularnych sukcesów [Żukowska, Pindelski 2012, s. 140].

Kredyt bankowy jest głównym źródłem pozyskiwania kapitału obcego na różnego rodzaju przedsięwzięcia, dostępnym dla przedsiębiorstw istniejących dłużej czas na rynku, których sytuacja ekonomiczno-finansowa jest stabilna. Przedsiębiorstwa nowo powstałe nie mają dostępu w szczególności do kredytów inwestycyjnych z uwagi na zwiększone ryzyko kredytowe, co jest zjawiskiem negatywnym.

Wyraźnie widać większą skłonność firm rodzinnych niż nierodzinnych do finansowania inwestycji za pomocą kredytu spośród obcych źródeł finansowania. Zjawisko to daje się wyjaśnić ograniczonymi zasobami materialnymi firm rodzinnych działających w zdecydowanej większości jako osoby fizyczne prowadzące własną działalność gospodarczą. Podejmowanie działań w obszarach wymagających większych nakładów finansowych zmusza takie osoby do korzystania z kredytów i pożyczek [Kowalewska 2009, ss. 27–28].

Źródłem ryzyka dla banków finansujących firmy rodzinne mogą być bariery społeczno-zarządcze. W szczególności dotyczy to takich aspektów, jak: konflikty, stosowanie zarządzania strategicznego, skuteczność sukcesji, problem wzrostu i profesjonalizacji firmy, problemy psychologiczne oraz społeczne między członkami firmy i rodziny. Specyficzne są również bariery wynikające z rodzinnego charakteru

firmy, w tym: ograniczona profesjonalizacja, nepotyzm w obszarze zarządzania personelem, autokratyzm, dominacja celów rodzinnych nad biznesowymi [Safin 2007, s. 11]. Poza tym problemem może być również przedkładanie hierarchii rodzinnej nad biznesową, z pominięciem kompetencji i predyspozycji do pełnienia określonych funkcji [Fleming 2006, ss. 48–51]. Z drugiej strony, firmy prowadzone przez rodzinę z pokolenia na pokolenie, dzięki przeprowadzeniu sukcesji, mają szansę na długookresowy ustabilizowany rozwój.

Gwarantem uniknięcia asymetrii informacji ma być równe, pod względem treści oraz dostępności prezentowanych informacji, traktowanie różnych odbiorców sprawozdawczości finansowej, co jest jednym z podstawowych założeń rachunkowości [Samelak 2011, s. 137]. Dążenie do całkowitej eliminacji asymetrii informacji jest skazane na niepowodzenie, należy jednak podjąć działania zmierzające do zmniejszenia asymetrii informacji [Szczepańska 2014, s. 23]. Spójna i kompletna informacja kredytowa zebrana na podstawie dostępnych dla banków danych z rejestrów (np. BIK, BIG, wywiadowni gospodarczych) zmniejsza bariery w dostępie do kredytu w przypadku firm rodzinnych.

Pewnym problemem może być awersja firm rodzinnych do ryzyka i obawa przed utratą niezależności finansowej. Jak zauważa Ł. Sułkowski [2005, s. 69], 44% firm rodzinnych finansuje swoją działalność tylko i wyłącznie kapitałami własnymi, pozostałe 56% uzupełnia to finansowanie kredytem bankowym. Taka taktyka uchroniła wiele firm przed negatywnymi skutkami kryzysu.

Najwięcej polskich (44%) i europejskich (37%) firm rodzinnych finansuje inwestycje z kapitału własnego. Dopiero na drugim miejscu są kredyty bankowe (decyduje się na nie 32% polskich i 36% europejskich przedsiębiorstw). Może to wskazywać, że firmy rodzinne chcą pozostać niezależne i mieć decydujący wpływ na swoją przyszłość. Jednocześnie alternatywne formy pozyskiwania kapitału nie cieszą się wśród przedsiębiorców rodzinnych popularnością [Barometr... 2014, s. 20].

Zakończenie

Przyczyną odmowy udzielenia przez bank kredytu mikro-, małemu lub średniemu przedsiębiorstwu rodzinnemu jest bardzo często niedostatek dostarczanych bankowi informacji finansowych, co wiąże się z prowadzoną uproszczoną ewidencją podatkową. Brak historii księgowej (pełnych sprawozdań finansowych) wymaganej przez banki do przeprowadzenia analizy kredytowej jest zagrożeniem dla pozytywnego rozpatrzenia wniosku kredytowego. Zwracanie uwagi na sprawozdawczość wynika z asymetrii informacji. Uproszczona sprawozdawczość często nie pozwala na rzetelną ocenę kondycji finansowej i zdolności kredytowej przedsiębiorców.

Potencjalni kredytodawcy, z powodu braku wystarczających informacji, nie są w stanie dokonać wyczerpującej i rzetelnej oceny wyników finansowych jednostki gospodarczej, a konsekwencje tego ponoszą firmy, dla których brak wystarczających informacji finansowych jest barierą rozwoju i dostępu do źródeł finansowania. Mikro-, małe i średnie firmy rodzinne w większości nie prowadzą pełnej księgowości, w związku z czym banki nie mają źródeł rzetelnych (wiarygodnych) i aktualnych informacji o sytuacji ekonomicznej danego podmiotu ani wystarczających danych do przeprowadzenia analizy rentowności takiego przedsiębiorstwa.

Bibliografia:

Ang J., Cole R., Wuh Lin J. (2000), *Agency Costs and Ownership Structure*, "Journal of Finance", vol. 55.

Barometr firm rodzinnych – z optymizmem w przyszłość, Raport KPMG w Polsce (2014), kpmg.com/pl/firmyrodzinne, kpmgfamilybusiness.com, europeanfamilybusinesses.eu.

Beattie V., Goodacre A., Thomson S. (2000), *Operating leases and the assessment of lease-debt substitutability*, "Journal of Banking and Finance", vol. 24, No. 3.

Białek-Jaworska A. (2008), *Dostępność kredytu dla małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Wiśniewski T. (red.), *Zarządzanie finansami. Finansowanie małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe”, nr 515, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 13, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Boot A.W., Thakor A.V. (2000), *Can relationship Banking Survive Competition?*, "Journal of Finance", vol. 55, no. 2.

Cole R. (1998), *The Importance of Relationships to the Availability of Credit*, "Journal of Banking and Finance", vol. 22.

Fleming Q.J. (2006), *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*, Helion, Gliwice.

Gallo M.A. (2004), *Global Perspectives on Family Businesses*, [w:] Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne: funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.

Gos W. (2014), *Rachunkowość czy sprawozdawczość – głos w dyskusji*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, vol. 2, no. 4 (265).

GUS (2015), *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2014 roku*, Warszawa.

Healy P.M., Palepu K.G. (2001), *Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature*, "Journal of Accounting and Economics", vol. 31 (2001).

Jaffe D.T. (1990), *Working whit ones your love: Conflict resolution and problem solving strategies for a successful business*, Barkley, CA, Conari.

Kata R. (2007), *Ograniczenia kredytowe w finansowaniu innowacyjności małych przedsiębiorstw na obszarach wiejskich*, [w:] Makarski S., Cyrek P., Dybka S., Kasprzyk A. (red.), *Transfer wiedzy i działań innowacyjnych w obszarze agrobiznesu. Uwarunkowania, mechanizmy, efekty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.

Każmierska-Jóźwiak B., Marszałek J. (2012), *Charakterystyka strategii finansowania firm rodzinnych na przykładzie spółek sektora usług turystycznych* Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, vol. XLVI, 1 SECTIO H, Polonia, Lublin.

Korkeamaki T., Rutherford M. (2006), *Industry Effects and Banking Relationship as Determinants of Small Firm Capital Structure Decisions*, "The Journal of Entrepreneurial Finance & Business Ventures", vol. 11.

Kubiak J. (2011), *Metody badania asymetrii informacji w przedsiębiorstwie w zakresie alokacji kapitału*, „Gospodarka Narodowa”, nr 4 (236) Rok LXXX/XXI.

Lemmon M., Zender J. (2004), *Debt capacity and tests of capital structure theories*, University of Utah and University of Colorado Working Paper.

Löwe C. (2002), *Die Familienunternehmung – Zukunftssicherung durch Führung*, [w:] Safin K. (red.), *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

Myers S., Majful N. (1984), *Corporate financing and investment decisions when firms have information investors do not have*, "Journal of Financial Economics", vol. 13, no. 2.

Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne: istota i zachowania strategiczne*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław.

Samelak J. (2011), *Czy nowy model sprawozdania finansowego według MSSF jest sprawozdaniem ogólnego przeznaczenia?*, [w:] Gabrusewicz W., Samelak J. (red.), *Dylematy współczesnej rachunkowości*, „Zeszyty Naukowe”, nr 174, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań.

Slotty C. (2009), *Financial constraints and the decision to lease: Evidence from German SME*, no. 205, Working papers series, Johann Wolfgang Goethe Universität Frankfurt am Main, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften Finance&Accounting.

Sołoma A. (2006), *Kredytowanie mikro i małych przedsiębiorstw w Polsce i w Unii Europejskiej*, [w:] Michalczuk G., Michałkow J., Sikorski J. (red.), *Rola sektora bankowego w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.

Sułkowski Ł., (2005), *Determinanty rozwoju firm rodzinnych*, Towarzystwo Nauk Organizacji i Kierownictwa, Toruń.

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

Szczepańska M. (2014), *Przepływy pieniężne w rachunkowości w ujęciu sprawozdawczym i decyzyjnym* – Rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny, Wydział Zarządzania, Katedra Rachunkowości, Poznań.

Tarasiuk W. (2003), *Kredytowane małych i średnich przedsiębiorstw – perspektywa banku*, [w:] Orzechwa-Maliszewska E., Kopczuk A. (red.), *Finansowe aspekty funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Białystok.

Winter M., Ambroziak M. (2008), *Jakość informacji finansowej generowanej przez polskie MSP*, [w:] Michalczuk G., Przychocka I., Sikorski J. (red.), *Czynniki wspierające rozwój MSP w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.

Wyszyńska-Kocik B. (2004), *Wpływ formy ewidencji księgowej na zarządzanie małymi przedsiębiorstwami*, [w:] Nowak E., Kaszuba-Perz A. (red.), *Rachunkowość a zintegrowane zarządzanie przedsiębiorstwem*, WSliZ, Rzeszów.

Yan A. (2006), *Leasing and Debt Financing: Substitutes or Complements?*, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 41, no. 3.

Żukowska J., Pindelski M. (2012), *Szanse i ograniczenia innowacyjnej strategii rozwoju firm rodzinnych*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 4.

Bibliografia elektroniczna:

ABC Ekonomii (2014), *Obszary działalności przedsiębiorcy podlegające ocenie zdolności kredytowej*, http://www.abc-ekonomii.net.pl/s/obszary_dzialalnosci_przedsiębiorcy_podlegajace_ocenie_zdolnosc_kredytowej.html, dostęp: 17.10.2014.

Brussa A., Tarnawa A. (red.) (2013), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012*, Warszawa, www.parp.gov.pl.

Idzik M., Sznajder M. (2005), *Finansowanie rozwoju mikrofirm – czy przedsiębiorcy mogą liczyć na banki?*, Pentor Audyt Bankowości Mikroprzedsiębiorstw, http://www.pentor.pl/35464.xml?doc_id=11280.

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

UEAPME, *UEAPME's policy proposals to the European Commission and the European Parliament European Crafts' and SMEs' contribution to the EU 2020 debate*, Brussels, <http://www.ueapme.com> [2.12.2009].

Aneta Ejsmont | aneta.ejsmont@gmail.com
Społeczna Akademia Nauk

Siła oddziaływania kooperacji na ryzyko konwersji ponoszone przez małe firmy rodzinne w Polsce

The Force of Influence of Cooperation on The Conversion Risk Incurred by Small Family Companies in Poland

Abstract: In this article the authoress researches changes made in the latest Accountancy Act at the beginning of this year concerning small companies. With reference to the above, the main research problem in this article are quite unfavourable changes consisting in not including essential elements in the financial report such as income statement for small units drafted in the comparative format. Small family companies which run their activity on the international market incur the so-called conversion risk which can be defined as the balance risk connected with the lack of balance between liabilities and receivables or between assets and liabilities in a foreign currency in a given company. With reference to the above, the condition for small family companies survival on the international arena, particularly in the context of consolidation of financial reports and problem with showing the rate differences by dominating entities which have to do conversion of the positions in balance and income statement of their foreign dependent entities from the currency of a given country on domestic Polish currency is broadening on a bigger and bigger scale of the force of influence of cooperation on the conversion risk incurred by the researched business entities resulting from consolidation of companies which are connected with each other by capital. In the present article the authoress used the research method which takes into consideration the comparative analysis and synthesis of the material.

Key-words: conversion risk, small family companies, cooperation, income statement.

Wprowadzenie

Większość małych, a nawet średnich, firm to przedsiębiorstwa o charakterze rodzinnym, budowane przez właścicieli od podstaw i w dalszym ciągu zarządzane przez nich osobiście. Te, które w ostatnich latach znacznie się rozrosły, naturalnie musiały przejść spore zmiany, aby przetrwać lub znaleźć potencjał do rozwoju. Autorka w niniejszym artykule bada zmiany, jakie zaszły od nowego roku w świetle najnowszej ustawy o rachunkowości, dotyczące małych firm.

W związku z powyższym, problemem badawczym poruszonym w niniejszym opracowaniu są dość niekorzystne zmiany, polegające na braku ujęcia istotnych elementów w sprawozdaniu finansowym, jakim jest rachunek zysków i strat dla jednostek małych, sporządzanym w wariantcie porównawczym. Jednym z podstawowych warunków prawdziwego i wiernego odzwierciedlenia stanu gospodarki małego przedsiębiorstwa, w tym zwłaszcza małej firmy rodzinnej w sporządzanej przez nią sprawozdawczości finansowej, jest prawidłowa wycena jej aktywów finansowych, definiowanych jako aktywa pieniężne, instrumenty kapitałowe wyemitowane przez inne jednostki, a także wynikające z kontraktu prawo do otrzymania aktywów pieniężnych lub prawo do wymiany instrumentów finansowych z inną jednostką na korzystnych warunkach [art. 3, pkt 24 UoR]. Tymczasem, jak powszechnie wiadomo, małe przedsiębiorstwa chcące utrzymać się na rynku muszą rozszerzać zakres prowadzonej przez siebie działalności gospodarczej, importując bądź eksportując swoje towary czy usługi do innych krajów, co oczywiście wiąże się z rozliczaniem przez te podmioty różnic kursowych.

Małe firmy rodzinne działając na arenie międzynarodowej, ponoszą tzw. ryzyko konwersji, zwane inaczej ryzykiem bilansowym, które związane jest z brakiem w danej firmie równowagi między zobowiązaniami i należnościami lub między aktywami i pasywami w obcej walucie. Innymi słowy jest to ryzyko, gdzie po przeliczeniu według kursów walutowych z dnia tworzenia bilansu różnią się od siebie umieszczone w nim wartości pasywów i aktywów wyrażone w walucie krajowej. Spowoduje to zysk lub stratę dla przedsiębiorstwa, co wpływa na bilans firmy. Ryzyko bilansowe pojawia się w wyniku procesu konwersji elementów zagranicznych filii w skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym firmy matki [*Rodzaje ryzyka*]. A tymczasem, w rachunku zysków i strat, o którym autorka wspomniała powyżej, dziś brakuje pozycji, która uwzględniałaby różnice kursowe, ustawodawca po prostu ich nie ujął, w związku z powyższym pojawia się problem, jak rozliczać różnice kursowe, wynikające z przewalutowania między rachunkiem w walucie obcej a rachunkiem w walucie polskiej.

Natomiast ryzyko konwersji występuje przy konsolidacji sprawozdań finansowych filii przedsiębiorstw zagranicznych (podmiotów stowarzyszonych lub zależnych), które mają obowiązek prowadzić rachunkowość zgodnie z przepisami obowiązującymi w danym kraju. Podmiot dominujący musi więc dokonać konwersji wartości wszystkich pozycji bilansu oraz rachunku zysków i strat swych zagranicznych podmiotów zależnych z waluty danego kraju na walutę rodzimą [*Rodzaje ryzyka*].

W związku z tym warunkiem przetrwania małych firm rodzinnych na arenie międzynarodowej, zwłaszcza w kontekście konsolidacji sprawozdań finansowych oraz problemu ujęcia różnic kursowych przez podmioty dominujące, które muszą przecież dokonywać konwersji pozycji bilansu oraz rachunku zysków i strat swych zagranicznych podmiotów zależnych z waluty danego kraju na walutę rodzimą, jest poszerzenie na

coraz to większą skalę siły oddziaływania kooperacji na ryzyko konwersji ponoszone przez badane podmioty gospodarcze, wynikającej z konsolidacji firm powiązanych ze sobą kapitałowo. Kooperacja ogólnie określana jest jako współdziałanie lub inaczej współpraca przynajmniej dwóch podmiotów, które w ten sposób dążą do lepszej realizacji swoich celów lub osiągnięcia wspólnego celu. Siła jej oddziaływania na ryzyko konwersji może wpłynąć na zmniejszenie powstałych różnic kursowych, a tym samym kooperacja może uchronić przed zniekształceniem wyniku finansowego uzyskiwanego przez określoną firmę w związku z brakiem ujęcia niniejszych różnic w sprawozdaniu, jakim jest rachunek zysków i strat dla jednostek małych, sporządzany za dany okres w wariantcie porównawczym [Fujiwara–Greve, Yasuda 2015, p. 1; Downar 2004, s. 72; Bengtsson, Kock 2000, p. 411; Cygler 2009, s. 15].

W niniejszym opracowaniu zastosowano metodę badawczą, uwzględniającą analizę porównawczą oraz syntezę materiału. Zastosowana metoda pozwoliła na udowodnienie prawdy, iż kooperacja może wpłynąć na zmniejszenie ryzyka konwersji ponoszonego przez małe firmy rodzinne w Polsce, zwłaszcza w obliczu najnowszych zmian, obowiązujących od 2016 roku, które dotyczą sporządzania sprawozdania finansowego, tj. rachunku zysków i strat, dla jednostek małych w wariantcie porównawczym, gdzie ustawodawca nie uwzględnił różnic kursowych, co staje się paradoksem, o czym autorka wspomniała powyżej.

Konsolidacja sprawozdań finansowych sporządzanych przez małe firmy rodzinne w Polsce

Konsolidacja sprawozdań finansowych polega na połączeniu sprawozdań finansowych dwóch lub więcej podmiotów gospodarczych, funkcjonujących odrębnie na rynku, ale powiązanych kapitałowo, i takim ich przedstawieniu, jak gdyby działały one jako jeden podmiot gospodarczy. Zgodnie z ustawą o rachunkowości jednostka dominująca, mająca siedzibę lub miejsce sprawowania zarządu na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, sporządza roczne skonsolidowane sprawozdanie finansowe grupy kapitałowej, obejmujące dane jednostki dominującej i jednostek od niej zależnych wszystkich szczebli, bez względu na ich siedzibę, zestawione w taki sposób, jakby grupa kapitałowa stanowiła jedną jednostkę [art. 55, pkt 1 UoR]. Skonsolidowane sprawozdanie finansowe składa się ze [art. 55, pkt 2 UoR]:

- skonsolidowanego bilansu,
- skonsolidowanego rachunku zysków i strat,
- skonsolidowanego rachunku przepływów pieniężnych,
- skonsolidowanego zestawienia zmian w kapitale (funduszu) własnym,
- informacji dodatkowej, obejmującej wprowadzenie do skonsolidowanego sprawozdania finansowego oraz dodatkowych informacji i objaśnień.

Do rocznego skonsolidowanego sprawozdania finansowego dołącza się sprawozdanie z działalności grupy kapitałowej, sporządzone odpowiednio według wymogów, o których mowa w art. 49 ust. 2–3, z tym że w przypadku informacji określonych w art. 49 ust. 2, pkt 5 należy podać informacje o udziałach własnych, posiadanych przez jednostkę dominującą, jednostki wchodzące w skład grupy kapitałowej oraz osoby działające w ich imieniu. Sprawozdanie z działalności grupy kapitałowej można sporządzić

łącznie ze sprawozdaniem z działalności jednostki dominującej jako jedno sprawozdanie [art. 49–55 UoR].

Skonsolidowane sprawozdania finansowe jednostek dominujących niższego szczebla, wchodzących w skład grupy kapitałowej, w której jednostka dominująca wyższego szczebla sporządza skonsolidowane sprawozdanie finansowe zgodnie z MSR, mogą być sporządzane zgodnie z MSR, ale niekoniecznie. Decyzję w sprawie sporządzania skonsolidowanych sprawozdań finansowych zgodnie z MSR przez te jednostki podejmuje organ zatwierdzający jednostki dominującej. Organ zatwierdzający jednostki dominującej może podjąć decyzję w sprawie zaprzestania stosowania MSR przy sporządzaniu skonsolidowanych sprawozdań finansowych przez jednostki w przypadku ustania okoliczności dotyczących w głównej mierze emitentów papierów wartościowych, zamierzających ubiegać się lub ubiegających się o ich dopuszczenie do obrotu na jednym z rynków regulowanych krajów Europejskiego Obszaru Gospodarczego [art. 55, pkt 5–7 UoR].

Jednostka dominująca, w tym również małe grupy kapitałowe, mogą nie sporządzać skonsolidowanego sprawozdania finansowego, jeżeli na dzień bilansowy roku obrotowego oraz na dzień bilansowy roku poprzedzającego rok obrotowy łączne dane jednostek dominujących oraz wszystkich jednostek zależnych każdego szczebla:

1. Przed dokonaniem wyłączeń konsolidacyjnych nie przekroczyły co najmniej dwóch z następujących trzech wielkości [art. 60 ust. 2 i 6 UoR]:
 - a. 38 400 000 zł – w przypadku sumy aktywów bilansu na koniec roku obrotowego,
 - b. 76 800 000 zł – w przypadku przychodów netto ze sprzedaży towarów i produktów za rok obrotowy,
 - c. 250 osób – w przypadku średniorocznego zatrudnienia w przeliczeniu na pełne etaty.
2. Po dokonaniu wyłączeń konsolidacyjnych nie przekroczyły co najmniej dwóch z następujących trzech wielkości [art. 60 ust. 2 i 6 UoR]:
 - a. 32 000 000 zł – w przypadku sumy aktywów bilansu na koniec roku obrotowego,
 - b. 64 000 000 zł – w przypadku przychodów netto ze sprzedaży towarów i produktów za rok obrotowy,
 - c. 250 osób – w przypadku średniorocznego zatrudnienia w przeliczeniu na pełne etaty.

Jednostka dominująca, która jest zwolniona ze sporządzania skonsolidowanego sprawozdania finansowego na podstawie ust. 1, pkt 1 lub 2, traci to prawo, jeżeli na dzień bilansowy roku obrotowego oraz na dzień bilansowy roku poprzedzającego rok obrotowy przekroczyła dwie z określonych w ust. 1, pkt 1 lub 2 wielkości, ze skutkiem dla bieżącego roku obrotowego [art. 56, pkt 1 UoR].

Konsolidacja sprawozdań finansowych wydaje się być istotna z punktu widzenia nawiązywania współpracy mniejszych jednostek z większymi podmiotami gospodarczymi. Stąd też istotne są cele przeprowadzania konsolidacji sprawozdań kapitałowych, które obejmują w głównej mierze m.in. [*Konsolidacja sprawozdań finansowych*]:

- ujawnienie monopolizacji rynku przez jedną spółkę, działającą pod wieloma markami, jako wiele podmiotów,
- ujawnienie transferu zysków do spółek zarejestrowanych w tzw. „oazach podatkowych”,
- uniemożliwienie spółkom deformacji prawdziwego obrazu sytuacji ekonomicznej jednostki dominującej. Spółka sprawująca kontrolę ekonomiczną nad inną spółką ma

możliwości na takie kształtowanie wzajemnych stosunków, aby sztucznie poprawić lub pogorszyć kondycję finansową spółek.

Wśród przykładów takich działań można wymienić m.in. [*Konsolidacja sprawozdań finansowych*]:

- sprzedaż do spółki-córki produktów lub usług po zawyżonych/zaniżonych cenach,
- tworzenie spółki-córki poprzez wniesienie aportem składników aktywów rzeczowych (np. maszyn) w innej (wyższej lub niższej) wartości niż były wykazywane w księgach spółki-matki (w konsekwencji zawyżona/zaniżona jest nie tylko wartość inwestycji w spółkę zależną, ale również koszty amortyzacji aktywów rzeczowych (np. maszyn),
- sprzedaż produktów wytworzonych przez spółkę-córkę do spółki-matki w celu wykorzystania ich przez spółkę-matkę jako aktywa produkcyjne (np. nowa linia produkcyjna); w rezultacie koszty wytworzenia pokazywane są w spółce-córce jako koszty sprzedanych produktów, podczas gdy w rzeczywistości, gdyby spojrzeć na obie spółki jak na jeden wspólnie funkcjonujący podmiot gospodarczy, są to koszty wytworzenia produktów na potrzeby własne.

Wszelkie korekty konsolidacyjne dokonywane i ujawniane są wyłącznie w arkuszu konsolidacyjnym, sprawozdania jednostkowe spółek objętych konsolidacją nigdy nie są zmieniane. Korekty konsolidacyjne bilansu nie mogą naruszać równowagi bilansowej. Jednostki podporządkowane powinny stosować politykę rachunkowości zgodną z polityką stosowaną przez podmiot dominujący. Jeśli występują rozbieżności w stosowanych zasadach rachunkowości (np. w przypadku metod wyceny zapasów lub wyboru metody sporządzania rachunku zysków i strat), jednostka podporządkowana musi sporządzać dodatkowe sprawozdanie finansowe, zgodne z polityką rachunkowości jednostki dominującej.

Dzień sporządzenia jednostkowych sprawozdań finansowych jednostek podporządkowanych nie może przypadać na więcej niż trzy miesiące przed dniem przeprowadzenia konsolidacji sprawozdań finansowych. Co do zasady dzień bilansowy sporządzenia jednostkowych i skonsolidowanego sprawozdania finansowego powinien być ten sam. Zgodnie z zasadą istotności konsolidacja może nie obejmować danych spółki zależnej, jeśli są one nieistotne z punktu widzenia jednostki dominującej (np. obrót spółki zależnej stanowi mniej niż jeden procent obrotów grupy kapitałowej).

Wartość firmy z konsolidacji powstaje w momencie objęcia kontroli nad jednostką podporządkowaną tylko wtedy, gdy cena nabycia przewyższa udział jednostki przejmującej w wartości godziwej aktywów netto (inaczej mówiąc kapitałe własnym) jednostki przejmowanej. W przeciwnym razie (tzn. w przypadku gdy nabyty udział jednostki przejmującej w wartości godziwej aktywów netto jednostki przejmowanej przewyższa cenę nabycia) powstaje ujemna wartość firmy. Nie wolno mylić wartości firmy (z konsolidacji) z wartością danej spółki czy wartością jej znaków towarowych, czy też logo. Wartość danej spółki nie jest wykazywana w jej aktywach, natomiast wartości znaków towarowych czy też logo mogą być wykazywane jako wartości niematerialne i prawne. Wartość danej spółki może zostać ujawniona tylko w bilansie innej spółki, która przejęła tę pierwszą.

Podsumowując powyższe rozważania, należy stwierdzić, iż małe firmy rodzinne, małe grupy kapitałowe nie muszą sporządzać skonsolidowanych sprawozdań finansowych, jeżeli spełniają warunki określone w ustawie, o których autorka pisała powyżej. Aczkolwiek konsolidacja sprawozdań finansowych ściśle powiązana jest z konsolidacją

przedsiębiorstw, w wyniku której powstaje nowy podmiot gospodarczy. W związku z powyższym wydaje się, że kooperacja ma istotne znaczenie dla rozwoju działalności gospodarczej prowadzonej przez małe firmy rodzinne, która wciąż narażona jest na ryzyko, w tym ryzyko konwersji, o którym autorka będzie pisać w dalszej części niniejszego artykułu.

Kooperacja a ryzyko konwersji ponoszone przez małe firmy rodzinne w Polsce

Działalność gospodarcza prowadzona przez małe firmy rodzinne w Polsce jest procesem dynamicznym, odbywającym się w czasie. Prowadzenie tej działalności związane jest z ciągłym podejmowaniem decyzji. Przy tym wszystkie decyzje, zwłaszcza te, które dotyczą bieżącego funkcjonowania przedsiębiorstwa, odnoszą się do przyszłości, toteż ich skutki w dużym stopniu zależą od tego, jak ukształtują się przyszłe warunki prowadzenia działalności gospodarczej. Dlatego też decydent, czyli przeciętna mała firma rodzinna, nie ma nigdy pełnego przekonania w tym zakresie i nie może dokładnie przewidzieć rezultatów podejmowanych działań.

Decyzje związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa są podejmowane w danym momencie teraźniejszości. Przy tym są one podejmowane na podstawie informacji na temat przyszłych warunków prowadzenia działalności, jakimi dysponuje decydent w momencie, w którym musi być dokonany wybór wariantu działania. To powoduje, że w podejmowaniu decyzji wykorzystuje się szacunkowe informacje oraz niedokładne przewidywania co do przyszłych warunków prowadzenia działalności gospodarczej. Natomiast, mimo braku dokładnych informacji o przyszłych warunkach funkcjonowania firmy, decyzje muszą być podjęte w określonym czasie na podstawie dostępnych informacji. Stopień dokładności przewidywań oraz zasób informacji uwzględnionych przy podejmowaniu decyzji wpływają na precyzję szacunków przyszłych rezultatów działalności. Są one tym bardziej precyzyjne, im większy jest zakres posiadanych informacji [Nowak 2010, s. 11].

Tak więc realizacja przedsięwzięć gospodarczych dokonywana przez małe firmy rodzinne rzadko odbywa się w warunkach pewności. Dotyczą one przede wszystkim stosunkowo prostych przedsięwzięć i łatwych sytuacji decyzyjnych. Większość z tych przedsięwzięć podejmowanych przez przedsiębiorstwo charakteryzuje się jednak dużą złożonością, co utrudnia podejmowanie trafnych decyzji. Oznacza to, że realizacja niniejszych przedsięwzięć odbywa się zazwyczaj w warunkach ciągłej niepewności lub ryzyka. Rozważając różne sposoby prowadzenia tej działalności, należy dążyć do oszacowania ryzyka podejmowanych przedsięwzięć tak, aby ograniczyć sytuacje decyzyjne w warunkach niepewności. Decydenci rzadko dysponują pełną informacją, co oznacza, że zazwyczaj podejmują decyzje na podstawie bieżąco posiadanych informacji o ograniczonym zakresie. Ponadto nie zawsze powiększanie zasobu informacji przyczynia się do polepszenia trafności przewidywań i dokonywanych wyborów [Damodaran 2015, p. 2]. W dużym gąszczu informacji mogą się bowiem znajdować informacje nieistotne lub mniej istotne, co może utrudniać proces podejmowania trafnych decyzji przez potencjalnych decydentów, którymi z reguły są właściciele małych firm rodzinnych. W takich warunkach ważna jest selekcja posiadanych informacji i taki ich dobór, aby najwierniej opisywały one obraz rzeczywistości, w jakiej znajduje się określone

przedsiębiorstwo. Powinna być przy tym uwzględniona relacja między korzyściami osiąganymi z posiadania informacji a kosztami ponoszonymi na pozyskanie tych informacji [Nowak 2010, s. 11]. Skutkiem występowania ryzyka jest to, że zrealizowane wyniki będą się różnić od wyników oczekiwanych. Jest to tzw. neutralne podejście do definiowania ryzyka. Można czasami również spotkać się z negatywnym podejściem do definiowania ryzyka. W tym przypadku ryzyko oznacza prawdopodobieństwo wystąpienia niekorzystnego zdarzenia lub też niebezpieczeństwo poniesienia porażki, straty. W rezultacie ryzyko jest także określane jako niebezpieczeństwo niezrealizowania celu założonego podczas podejmowania określonej decyzji.

Nawiązując do powyższych teorii, małe firmy rodzinne w głównej mierze ponoszą ryzyko finansowe, związane ze zmianami w strukturze źródeł finansowania działalności przedsiębiorstwa, tzn. ze zmianami relacji między kapitałami własnymi i kapitałami obcymi, które wpływają na wielkość wyniku finansowego firmy. Ocena tego ryzyka może być przeprowadzona za pomocą dźwigni finansowej. W ramach tego ryzyka wyodrębnić właśnie należy ryzyko kursowe (walutowe), które w zasadzie jest elementem składowym ryzyka konwersji, którego definicję autorka przytoczyła na początku artykułu. Metodą ograniczania ryzyka konwersji jest właśnie kooperacja, ogólnie definiowana jako współdziałanie lub inaczej współpraca przynajmniej dwóch podmiotów, które w ten sposób dążą do lepszej realizacji swoich celów lub osiągnięcia wspólnego celu, o czym autorka wspomniała we wstępie do niniejszego artykułu. Wiadomym faktem jest to, iż każda firma rodzinna, która prowadzi swoją działalność gospodarczą na arenie międzynarodowej, posiada przy tym kontrakty handlowe, zawierane z dostawcami i odbiorcami mającymi swe siedziby poza granicami kraju jest narażona właśnie na tego rodzaju ryzyko. Rozliczenia handlowe prowadzone są przez taką firmę w walutach obcych. Występuje w związku z tym ryzyko kursowe. W celu zminimalizowania tego ryzyka przedsiębiorstwo stara się ustalać wysokość marż handlowych na poziomach, które pozwalają niwelować ewentualne różnice. Dodatkowo firma stara się o skrócenie terminów płatności po stronie odbiorców zagranicznych, co umożliwi wcześniejsze uzyskanie środków i dogodne negocjowanie płatności na rzecz dostawców. Analizowany podmiot gospodarczy rozważa również możliwość ograniczenia tego ryzyka poprzez zastosowanie bankowych produktów zabezpieczających zarządzanie ryzykiem finansowym. Obecnie firmy rodzinne starające się nawiązywać współpracę z kontrahentami działającymi na rynkach zagranicznych stosują tzw. kurs negocjowany tzn. każdorazowo negocjuje się kurs waluty z bankiem. Niniejszy aspekt ryzyka kursowego, a nawet bardziej ryzyka konwersji, powinien być uwzględniany w skonsolidowanym rachunku zysków i strat sporządzanym przez małe jednostki, w tym małe firmy rodzinne korzystające z uproszczeń odnoszących się do określonego sprawozdania finansowego, tym czasem znowelizowana ustawa o rachunkowości potwierdza fakt, iż w rachunku zysków i strat (wariant porównawczy) brakuje pozycji, które ujmowałyby dodatnie bądź ujemne różnice kursowe, powstałe w wyniku rozliczeń transakcji handlowych w obcych walutach (głównie euro lub dolar). Natomiast właśnie w tym wypadku konsolidacja sprawozdań finansowych sporządzanych przez małe firmy, które w wyniku kooperacji na przykład połączyły się w nowy większy podmiot gospodarczy (czego efektem była fuzja lub przejęcie), jest dość istotna. Przykładowy skonsolidowany rachunek zysków i strat sporządzany w wariantcie porównawczym przedstawia poniższe zestawienie.

Tabela 1. Skonsolidowany rachunek zysków i strat (w wariantcie porównawczym)

(pieczęć jednostki)
 RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT
 dla jednostek małych
 sporządzony za okres od 01-01-20XX do 31-12-20XX
 (wariant porównawczy)

Wiersz	Wyszczególnienie	Spółka A (mała firma)	Spółka B (duża firma)	Połączenie A+B
A.	Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi	4700	55900	60600
I.	Przychody netto ze sprzedaży	2200	22100	24300
II.	Zmiana stanu produktów (zwiększenie – wartość dodatnia, zmniejszenie – wartość ujemna)	1300	22500	23800
III.	Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki	1200	11300	12500
B.	Koszty działalności operacyjnej	30790	18090	48880
I.	Amortyzacja	4200	1600	5800
II.	Zużycie materiałów i energii	2700	1500	4200
III.	Usługi obce	4200	2100	6300
IV.	Wynagrodzenia	5200	2890	8090
V.	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia, w tym:	5990	2000	7990
	– emerytalne	2100	2000	4100
VI.	Pozostałe koszty, w tym:	8500	8000	16500
	– wartość sprzedanych towarów i materiałów	3400	3000	6400
C.	Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)	-26090	37810	11720
D.	Pozostałe przychody operacyjne, w tym:	4800	5200	10000
	– aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	4800	5200	10000
E.	Pozostałe koszty operacyjne, w tym:	3200	3800	7000
	– aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	3200	3800	7000
F.	Przychody finansowe, w tym:	20850	14870	35720
I.	Dywidendy i udziały w zyskach od jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale, w tym:	7800	4200	12000
	– od jednostek powiązanych, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	7300	4130	11430
II.	Odsetki, w tym:	4100	5130	9230
	– od jednostek powiązanych	2200	1763	3963
III.	Zysk z tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym:	5150	980	6130
	– w jednostkach powiązanych	3150	2150	5300

IV.	Aktualizacja wartości aktywów finansowych	3800	4560	8360
G.	Koszty finansowe, w tym:	6712	6815	13527
I.	Odsetki, w tym:	4212	3845	8057
	– dla jednostek powiązanych	3100	2900	6000
II.	Strata z tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym:	980	990	1970
	– w jednostkach powiązanych	450	430	880
III.	Aktualizacja wartości aktywów finansowych	1520	1980	3500
H.	Zysk (strata) brutto (C+D-E+F-G)	-10352	47265	36913
I.	Podatek dochodowy		8980,35	8980,35
J.	Zysk (strata) netto (H-I)	-10352	38284,65	27932,65

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowany powyżej rachunek zysków i strat sporządzany dla jednostek małych w wariantcie porównawczym wskazuje na fakt, iż kooperacja pozytywnie wpływa na kondycję finansową obu łączących się firm. Mniejsze przedsiębiorstwo, mające problemy finansowe, przejęte przez duży koncern czy holding charakteryzujący się doskonałą kondycją finansową ma większe szanse na przetrwanie. Dzięki kooperacji nowy podmiot gospodarczy powstały w wyniku połączenia małej firmy rodzinnej z dużym przedsiębiorstwem posiada większą zdolność kredytową, również ma zwiększone szanse na wygrywanie różnych przetargów itp. Dlatego też istotnym elementem w nowym sprawozdaniu finansowym, jakim jest rachunek zysków i strat, w tym również skonsolidowany rachunek zysków i strat, powinny być różnice kursowe ujęte w pozycji „Aktualizacja wartości aktywów finansowych”. Firmy łączące się ze sobą najczęściej działają na tzw. „arenie międzynarodowej”, brak ujętych różnic kursowych nie pozwala na prawidłowe oszacowanie ryzyka konwersji określanego inaczej jako ryzyko bilansowe, które związane jest z brakiem w danej firmie równowagi między zobowiązaniami i należnościami lub między aktywami i pasywami w obcej walucie.

Podsumowanie

Artykuł porusza problem niekorzystnych zmian dotyczących braku ujęcia różnic kursowych w sprawozdaniu finansowym, jakim jest rachunek zysków i strat dla jednostek małych, sporządzanym w wariantcie porównawczym, a przecież wiadomo jest, iż małe przedsiębiorstwa chcące utrzymać się na rynku muszą rozszerzać zakres prowadzonej przez siebie działalności gospodarczej, importując bądź eksportując swoje towary czy usługi do innych krajów, co przecież wiąże się z rozliczaniem przez te podmioty różnic kursowych. Poza tym badane firmy ponoszą z tego względu ryzyko konwersji, a tymczasem tego w ogóle ustawodawca nie ujął w niniejszym sprawozdaniu finansowym. W związku z powyższym warunkiem przetrwania małych firm rodzinnych na arenie międzynarodowej, zwłaszcza w kontekście konsolidacji sprawozdań finansowych oraz problemu ujęcia różnic kursowych przez podmioty dominujące, które muszą przecież dokonywać konwersji pozycji bilansu oraz rachunku zysków i strat swych zagranicznych

podmiotów zależnych z waluty danego kraju na walutę rodzimą, jest poszerzenie na coraz większą skalę siły oddziaływania kooperacji na ryzyko konwersji, ponoszone przez badane podmioty gospodarcze, wynikającej z konsolidacji firm powiązanych ze sobą kapitałowo.

W niniejszym opracowaniu zastosowano metodę badawczą uwzględniającą analizę porównawczą oraz syntezę materiału. Zastosowana metoda pozwoliła na udowodnienie prawdy, iż kooperacja może wpłynąć na zmniejszenie ryzyka konwersji ponoszonego przez małe firmy rodzinne w Polsce, zwłaszcza w obliczu najnowszych zmian obowiązujących od 2016 roku, które dotyczą sporządzania sprawozdania finansowego, tj. rachunku zysków i strat dla jednostek małych w wariantach porównawczym. A tymczasem paradoksem staje się fakt, iż brak ujętych różnic kursowych nie pozwala na prawidłowe oszacowanie ryzyka konwersji, które te firmy ponoszą.

Bibliografia:

Bengtsson M., Kock S. (2000), „*Coopetition*” in *Business Network – Cooperate and Compete Simultaneously*, „*Industrial Marketing Management*”, vol. 29.

Cygler J. (2009), *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.

Damodaran A. (2015), *Equity Risk Premiums (ERP): Determinants, Estimation and Implications – The 2015 Edition* [online], <http://ssrn.com/abstract=2581517>, dostęp: 18 stycznia 2016.

Downar W. (red.) (2004), *Rola kooperacji w rozwoju społeczno-gospodarczym*, WSZ "Oeconomicus". Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin.

Fujiwara-Greve T., Yasuda Y. (2015), *Exit Option Can Make Cooperation Easier* [online], <http://ssrn.com/abstract=2558661>, dostęp: 10 stycznia 2016.

Konsolidacja sprawozdań finansowych [online], <http://www.findict.pl/slownik/konsolidacja-sprawozdan-finansowych>, dostęp: 11 stycznia 2016.

Nowak E. (2010), *Zarządzanie ryzykiem w działalności przedsiębiorstwa*, [w:] Nowak E. (red.), *Rachunkowość w zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Rodzaje ryzyka [online], http://www.dmafs.pl/rodzaje_ryzyka/, dostęp: 9 stycznia 2016.

Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz.U. 1994, nr 121 poz. 591), tekst jednolity z 2016 roku.

Marta Baraniak | baraniak.marta@gmail.com
Uniwersytet Łódzki

Struktura dochodu a inwestycje rodzinnych gospodarstw rolnych w Polsce w latach 2004–2012

Income Structure and the Investments of Family Farms in Poland in Years 2004–2012

Abstract: The aim of the paper is identification of the income structure and its influence on growth of family farm's investment. The article shows various definitions of family farms and investment's opportunities. The empirical part of the paper shows analyzes of incomes and investment outlays. The article has been prepared using the data coming from Farm Accountancy Data Network.

Key-words: family farm, income from farm, off-farm income, gross investment, develop.

Wstęp

Rodzinne gospodarstwa rolne są podstawą funkcjonowania Wspólnej Polityki Rolnej Unii Europejskiej. Jednak do tej pory Komisja Europejska nie zdefiniowała tego pojęcia. Zadanie to jest trudne i staje się tym trudniejsze, im więcej cech gospodarstw bierze się pod uwagę i im większego obszaru dotyczy [Pocza i in. 2015, s. 60]. O tym, jak znaczącą jednostką dla Europy jest rodzinne gospodarstwo rolne może świadczyć fakt, że rok 2014 został ogłoszony przez ONZ Międzynarodowym Rokiem Rolnictwa Rodzinnego, jednocześnie kładąc nacisk na wyznaczenie drogi zrównoważonego rozwoju dla rodzinnych gospodarstw rolnych [www.unic.un.org.pl – dostęp 20.02.2016r.].

Aby rodzinne gospodarstwo rolne mogło istnieć na rynku musi generować dochody. Okazuje się, że gospodarstwa rolne osiągają dochody nie tylko z działalności rolniczej, ale także z innych źródeł takich jak praca najemna, czy pozarolnicza działalność gospodarstwa [www.fadn.pl – dostęp 20.02.2016r.]. Dzisiejsze czasy jednak wymagają od gospodarstw rolnych – podobnie jak od przedsiębiorstw – ciągłego rozwoju. Aby móc rozwijać swój potencjał produkcyjny, gospodarstwa muszą inwestować w swoją działalność.

Celem artykułu jest analiza struktury dochodów rodzinnych gospodarstw rolnych oraz jej wpływ na wielkość inwestycji dokonywanych przez te podmioty. W artykule przedstawiono różnorodne przekroje definicji rodzinnych gospodarstw rolnych, a także możliwości inwestycyjne w odniesieniu do dochodów osiąganych przez badane podmioty. W artykule dokonano analizy empirycznej wybranych zmiennych charakteryzujących dochody i wydatki inwestycyjne rodzinnych gospodarstw rolnych pochodzących z bazy danych FADN¹.

Rodzinne gospodarstwo rolne

Tematyka rodzinnego gospodarstwa rolnego w literaturze poruszana jest stosunkowo często. Zapewne głównym tego powodem są dyskusje wokół jego definicji. Pojęcie gospodarstwa rodzinnego jest przytaczane w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r. w rozdziale 1 *Rzeczpospolita* jako „podstawa ustroju rolnego”. Wielu badaczy już w tym miejscu dywaguje nad funkcją, jaką przytoczony artykuł ma spełniać. Dla jednych jest prawną regulacją sfery rolnictwa, stanowiącą wytyczną dla zwykłego ustawodawstwa, dla drugich natomiast stwarza rozległe możliwości interpretacyjne [Łobos–Kotowska 2006, s. 42]. Ostatecznie art. 23 Konstytucji stał się podstawą dla uchwalenia w dniu 11 kwietnia 2003 r. ustawy o kształtowaniu ustroju rolnego², która zdefiniowała gospodarstwo rodzinne jako gospodarstwa rolne prowadzone przez rolnika indywidualnego, w którym łączna powierzchnia użytków rolnych nie jest większa niż 300 ha [Ustawa o kształtowaniu, art. 5]. Wejście w życie z dniem 16 lipca 2003 r. wspomnianej ustawy spotkało się z szerokim zainteresowaniem i było skutkiem licznych krytykujących publikacji [Jeżyńska 2008, s. 147]. Przykładem może być Dorota Łobos–Kotowska, która szczegółowo analizuje definicję zawartą w ustawie o kształtowaniu ustroju rolnego poddając w wątpliwość przesłanki uznania gospodarstwa rolnego za gospodarstwo rodzinne, a także podmiotu je prowadzącego za rolnika indywidualnego [Łobos–Kotowska 2006, s. 44]. „Rodzinny” charakter gospodarstwa rolnego utrzymywany jest w ustawie poprzez rolnika indywidualnego jako prowadzącego gospodarstwo. Jego status rodzinny jest już obojętny. Znacznie więcej wątpliwości budzi natomiast norma obszarowa określona w ustawie licząca 300 ha powierzchni użytków rolnych. Zastrzeżeniem jest brak uzasadnienia w uwarunkowaniach ekonomicznych, jak i w potencjale produkcyjnym w zakresie możliwości utrzymania rodziny w gospodarstwie [Jeżyńska, Pastuszko 2014, s. 14]. Definicji w ustawie zarzuca się koncentrację jedynie na ograniczonym aspekcie własnościowym w rolnictwie. Poza tym pominięto zagadnienie ochrony struktury gospodarstwa przed nieracjonalnym podziałem, problematykę obrotu *mortis causa*³. Definicja nie podejmuje również tematu wykorzystania gruntów rolnych dla celów produkcyjnych, efektywnej działalności rolniczej, czy też kształtowania obrotu gospodarczego [Klat–Górska 2014, s. 103].

¹ *Farm Accountancy Data Network* to europejski system zbierania danych rachunkowych z gospodarstw rolnych, którego formalne kształtowanie rozpoczęło się w 1965 r. System rozszerzał swój zasięg w miarę poszerzania się struktur europejskich. FADN jest jednym z narzędzi, które pomagają w programowaniu i realizacji zadań Wspólnej Polityki Rolnej [www.fadn.pl, dostęp 20.02.2016 r.].

² Znowelizowana ustawa z dnia 5 sierpnia 2015 r. o kształtowaniu ustroju rolnego ma wejść w życie 1 maja 2016. Jednak na obecnym etapie opracowań nowego projektu, ustawa nie zakłada jakichkolwiek zmian w definiowaniu rodzinnego gospodarstwa rolnego.

³ Dotyczy czynności dokonywanych na wypadek śmierci.

Niestety wykonanym procesom legislacyjnym nad ustawą o kształtowaniu ustroju rolne towarzyszyła obawa przed wykupem polskich gruntów przez cudzoziemców z krajów Unii Europejskiej, a nie troska o wzmocnienie działalności polskiego rolnictwa. Cel ustawy miał jedynie charakter polityczny i to właśnie on zaważył na przyjętej w ustawie definicji gospodarstwa rolnego [Jeżyńska, Pastuszko 2014, s. 16].

O tym, jak wiele w polskiej literaturze podejmowanych jest prób własnego definiowania gospodarstw rodzinnych świadczyć mogą prace Poczty i innych [2015, ss. 59–77] oraz Sikorskiej [2014, ss. 31–49]. Często pojęcie rodzinnego gospodarstwa rolnego używane jest zamiennie z gospodarstwem rolnym, indywidualnym gospodarstwem rolnym. Użycie wymienionych sformułowań zależy od charakterystyki zbioru wybranego do badań empirycznych. Wiąże się to również z dostępem do programów wsparcia WPR czy też ubezpieczeń społecznych rolników.

Na różnice w definiowaniu rodzinnych gospodarstw rolnych wpływa ich rozwarstwienie w kontekście potencjału produkcyjnego i ekonomicznego oraz w funkcjach jakie przypisywane są przez ich użytkowników. Cechą charakterystyczną polskich gospodarstw rolnych jest ich rozdrobnienie agrarne. Jednak dopiero do akcesji Polski do Unii Europejskiej uwidoczniły się odmienne role przypisywane posiadanej własności. Było to związane ze wzrostem konkurencyjności na rynkach rolnych. Z jednej strony silne ekonomicznie gospodarstwa zwiększały swoją przewagę konkurencyjną poprzez rozwój i innowacje, z drugiej strony natomiast eliminowano jednostki o słabych możliwościach produkcyjnych [Sikorska 2014, ss. 31–32].

Po przyłączeniu Polski do struktur europejskich, polskie gospodarstwa rolne zaczęły uczestniczyć w programie FADN. Każdego roku FADN prowadzi ewidencję gospodarstw rolnych badając ich liczbę, strukturę oraz dane finansowe. W wykazie pojęć FADN nie zamieszczono jednak szczegółowej definicji rodzinnych gospodarstw rolnych. Zamieszczono natomiast charakterystykę gospodarstwa rolnego osoby fizycznej (gospodarstwa indywidualnego) jako gospodarstwa użytkowanego przez osobę fizyczną o powierzchni co najmniej 0,1 ha użytków rolnych lub mniejszej jeżeli na terenie gospodarstwa prowadzony jest chów/hodowla zwierząt gospodarskich [www.fadn.pl – dostęp 20.02.2016r.]. Definicja w znaczącym stopniu odbiega jedynie w zakresie obszaru prowadzonej działalności rolnej w porównaniu do ustawy o kształtowaniu ustroju rolnego. W kontekście przeprowadzonych w dalszej części artykułu badań empirycznych na podstawie danych FADN, zasadnym jest przytoczenie również definicji działalności prywatnej rodziny rolniczej. Obejmuje ona działalności niezwiązane bezpośrednio z gospodarstwem rolnym. Wpłaty i wypłaty dotyczące tej działalności dotyczyć mogą zarobkowania poza gospodarstwem, świadczeń emerytalno-rentowych, prowadzenia wyodrębnionej działalności nierolniczej, utrzymania rodziny, domu oraz innych wydatków finansowych i okolicznościowych [www.fadn.pl – dostęp 20.02.2016r.].

Możliwości inwestycyjne a dochód rodzinnego gospodarstwa rolnego

Rodzinne gospodarstwo rolne musi dokonywać inwestycji w celach modernizacyjnych i konkurencyjnych. Ich rozwój – podobnie jak firm rodzinnych – w dużym stopniu uzależniony jest od gotowości do podejmowania przedsięwzięć inwestycyjnych, a także szybkości w dostosowaniu do zmieniającego się otoczenia [Różański, Starzyńska 2012,

s. 228]. Podejmowanie działań inwestycyjnych przez gospodarstwo rolne jest dowodem prowadzenia gospodarki rynkowej. Poprzez zwiększenie zasobów środków trwałych oraz podniesienie ich jakości zwiększa się potencjał gospodarstwa w przyszłości. Unowocześnianie przestarzałego parku maszynowego oraz doskonalenie technicznych środków pracy wpływa na wzrostu skali produkcji zarówno w produkcji roślinnej, jak i zwierzęcej. Struktura posiadanego majątku przedstawia możliwości wytwórcze gospodarstwa rolnego [Gołębiewska 2010, ss. 60–61]. Jednak, aby przeprowadzić inwestycje w gospodarstwie niezbędne są środki finansowe. Jak wykazały badania Dziwulskiego [2013, ss. 481–490], na inwestycje większej skali mogą sobie pozwolić jedynie gospodarstwa silne ekonomicznie, które charakteryzują się większą skłonnością do ryzyka i finansowaniem inwestycji poprzez zaciąganie kredytów, podczas gdy małe gospodarstwa preferują bardziej ostrożną politykę finansowania, co oznacza zakup lub modernizację ze środków własnych, czyli dochodów wygenerowanych przez gospodarstwo i członków rodziny.

Charakterystyką polskiego gospodarstwa rodzinnego jest dokonywanie zmian pokoleniowych w ramach rodziny, gdzie najczęściej rolnik pozostaje z jego następcą we wspólnym gospodarstwie domowym. Skutkiem takiego zachowania są aspekty ekonomiczne, ponieważ wszyscy domownicy tworzą jedno wspólne gospodarstwo domowe, z jednym wspólnym budżetem [Walczak 2011, s. 53]. Należy jednak zwrócić tutaj uwagę na strukturę dochodu rodzinnego gospodarstwa rolnego. Bowiem pozyskuje ono dochody nie tylko z działalności rolnej. FADN w swoich badaniach wyszczególnia następujące rodzaje dochodów rodzinnego gospodarstwa rolnego⁴:

- wynagrodzenia spoza gospodarstwa rolnego,
- emerytury i renty,
- pozostałe świadczenia społeczne,
- inne źródła,
- dochody z działalności pozarolniczej.

Suma wszystkich wymienionych powyżej źródeł stanowi dochód z rodzinnego gospodarstwa rolnego definiowanego przez FADN jako „opłata za zaangażowanie własnych czynników wytwórczych (w przypadku gospodarstw posiadających osobowość prawną tylko ziemi i kapitału) do działalności operacyjnej gospodarstwa rolnego oraz opłata za ryzyko podejmowane przez prowadzącego gospodarstwo rolne w roku obrachunkowym” [www.fadn.pl – dostęp 20.02.2016r.]. Na dochód z rodzinnego gospodarstwa rolnego składa się zatem szereg składników, ostatecznie tworzących budżet rodziny, który w zależności od potrzeb inwestycyjnych może być należycie rozdysponowany. Bowiem inwestując w gospodarstwo rolne, które rolnik następnie przekáže swoim dzieciom, inwestuje w swe przyszłe dochody [Walczak 2011, s. 54]. Zgromadzone dobra materialne w postaci dochodu i środków trwałych oddziałują na przyszłość ekonomiczną gospodarstw rodzinnych, a pośrednio również na rozwój całego rolnictwa. Dochody rodzin rolników są zatem jednym z podstawowych czynników warunkujących społeczno-ekonomiczny rozwój rolnictwa [Augustyńska–Grzymek 2013, ss. 27–28].

⁴ Dla celów analizy w dalszej części artykułu wyodrębniono dwie kategorie dochodu: dochód z rodzinnego gospodarstwa rolnego oraz dochód uzyskany spoza rodzinnego gospodarstwa rolnego jako suma wymienionych kategorii.

Źródła danych empirycznych

W Polsce istnieją dwa podstawowe źródła danych dotyczący gospodarstw rolnych: Główny Urząd Statystyczny i FADN. Każdego roku GUS publikuje „Budżety gospodarstw domowych”. Badanie to dotyczy wszystkich rodzajów gospodarstw domowych w Polsce (definicje są ściśle określone w publikacji), w tym gospodarstw rolników. Jednostki do badania wybierane są losowo. Badanie polega na wypełnieniu przez gospodarstwo w ciągu miesiąca dwóch „Książeczek budżetowych” dotyczących rozchodów i przychodów badanego gospodarstwa domowego. GUS definiuje gospodarstwa rolników jako gospodarstwa domowe, których głównym źródłem utrzymania jest dochód z użytkowania indywidualnego gospodarstwa rolnego. Przewiduje również inne źródła niezarobkowe takie jak: emerytura, renta, praca najemna, praca na własny rachunek, bądź wykonywanie własnego zawodu⁵. W 2014 roku liczba gospodarstw domowych rolników objętych badaniem wynosiła 1689, natomiast dochód rozporządzalny w przeliczeniu na 1 osobę wyniósł 1050,85 zł, w tym 692,79 zł dochodu z indywidualnego gospodarstwa rolnego [Budżety, 2014, ss. 15–19]. Badania te nie wyodrębniają jednak rodzinnych gospodarstw rolnych. GUS w swojej publikacji „Budżety gospodarstw domowych” przedstawia dane dla rolników bez podziału na klasy obszarowe.

Materiał empiryczny wykorzystany w niniejszym artykule pochodzi zatem z bazy europejskiego systemu zbierania danych rachunkowych FADN. Obejmuje on lata 2004–2012 i dotyczy gospodarstw rolnych prowadzących rachunkowość. Liczba gospodarstw jakie zostały objęte badaniem różniła się w poszczególnych latach (por. tabela 1). W przypadku gospodarstw indywidualnych ich liczba w analizowanym okresie pozostawała na porównywalnym poziomie. Natomiast liczba rodzinnych gospodarstw rolnych była zrównoważona do roku 2005, a w pozostałych latach uległa nagłemu spadkowi. Wynika to z faktu odrzucenia przez FADN gospodarstw, które zadeklarowały dochód zerowy. Taka sytuacja miała miejsce od roku 2006.

⁵ Suma dochodów z tytułu: pracy najemnej, gospodarstwa indywidualnego w rolnictwie, pracy na własny rachunek poza gospodarstwem indywidualnym w rolnictwie, wykonywania wolnego zawodu, własności, wynajmu nieruchomości, ubezpieczeń społecznych (w tym renty i emerytury), pozostałych świadczeń społecznych oraz pozostałego dochody (w tym dary i alimenty) stanowi według GUS dochód rozporządzalny [Budżety 2014, s. 19].

Tabela 1. Liczba indywidualnych gospodarstw rolnych oraz rodzinnych gospodarstw rolnych prowadzących rachunkowość w Polsce w latach 2004–2012

lata	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
liczba indywidualnych gospodarstw rolnych	11 251	11 788	11 825	12 056	12 305	12 263	11 004	10 890	10 909
liczba rodzinnych gospodarstw rolnych	9 071	10 069	3 130	3 027	3 344	3 192	4 451	3 187	6 539
udział rodzinnych gospodarstw rolnych w liczbie gospodarstw indywidualnych	80,6%	85,4%	26,5%	25,1%	27,2%	26,0%	40,4%	29,3%	59,9%

Źródło: opracowania własne na podstawie danych FADN.

Poprzez liczbę rodzinnych gospodarstw rolnych rozumie się te, które wypełniły ankietę IERiGŻ–PIB⁶ dotyczącą dochodów spoza gospodarstwa. Od 2004 roku do 2005 roku ich udział w liczbie indywidualnych gospodarstw rolnych wynosił więcej niż 80%. Od 2006 roku natomiast wahał się w przedziale 25,1% – 59,9%.

Badanie dochodów spoza rodzinnego gospodarstwa rolnego prowadzone jest równoległe do zbierania danych rachunkowych z gospodarstw rolnych w celach Polskiego FADN. Wykonywane jest w tych samych gospodarstwach i jest badaniem całkowicie dobrowolnym. Polega na wypełnieniu ankiety sporządzonej w układzie 12-miesięcznym.

Rozwój gospodarstw rolnych zmierzono wielkością inwestycji w latach 2004–2012. Inwestycje brutto⁷ zostały zaprezentowane dla indywidualnych gospodarstw rolnych prowadzących rachunkowość w latach 2004–2012 ze względu na brak danych FADN dla rodzinnych gospodarstw rolnych.

Analiza dochodów i wydatków inwestycyjnych rodzinnych gospodarstw rolnych

Dochody rodzinnych gospodarstw rolnych podzielono na dwie grupy: dochody z rodzinnego gospodarstwa rolnego oraz dochody spoza rodzinnego gospodarstwa rolnego (por. tabela 2).

⁶ Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej. Państwowy Instytut Badawczy.

⁷ Inwestycje brutto zostały przedstawione jako wartość zakupionych i wytworzonych środków trwałych pomniejszona o wartość sprzedanych oraz przekazanych nieodpłatnie środków trwałych w roku obrachunkowym z uwzględnieniem różnicy stada podstawowego.

Tabela 2. Struktura dochodu rodzinnych gospodarstw rolnych w Polsce w latach 2004–2012

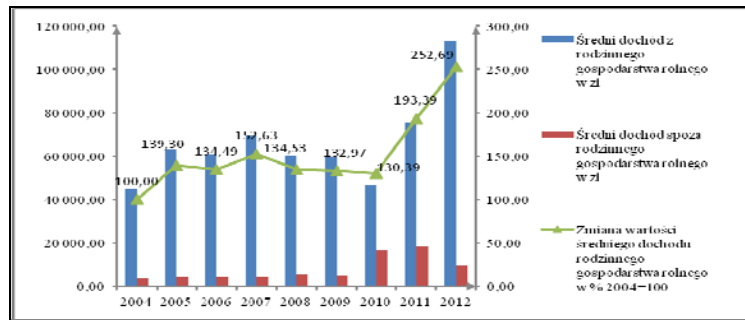
lata	dochód ogółem rodzinnych gospodarstw rolnych w zł, w tym:				
		dochód z rodzinnych gospodarstw rolnych w zł	udział w dochodzie ogółem w %	dochód spoza rodzinnych gospodarstw rolnych w zł	udział w dochodzie ogółem w %
2004	440 351 695	407 287 900	92,5%	33 063 795	7,5%
2005	680 902 028	639 381 500	93,9%	41 520 528	6,1%
2006	204 357 700	190 930 000	93,4%	13 427 700	6,6%
2007	224 279 511	210 824 496	94,0%	13 455 015	6,0%
2008	218 396 640	200 924 240	92,0%	17 472 400	8,0%
2009	206 040 408	189 556 920	92,0%	16 483 488	8,0%
2010	281 730 496	207 915 112	73,8%	73 815 384	26,2%
2011	299 201 934	241 351 510	80,7%	57 850 424	19,3%
2012	802 126 052	738 527 738	92,1%	63 598 314	7,9%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych FADN.

Wartość dochodu ogółem jest zależna od liczby gospodarstw rodzinnych objętych badaniem FADN i wyróżnia się wielkością w latach 2004–2005 oraz w roku 2012. Stanowiącą przewagę w udziale w dochodzie ogółem stanowi dochód generowany z rodzinnych gospodarstw rolnych. W latach 2004–2012 waha się on w przedziale 73,8% – 94%. Dochód uzyskiwany spoza rodzinnych gospodarstw rolnych w znacznie mniejszym stopniu wpływa na wielkość dochodu ogółem charakteryzując się udziałem nie przekraczającym 26,2% i nie mniejszym niż 6%. Oznacza to, że na poziom dochodu rodzinnych gospodarstw rolnych nadal w przeważającym stopniu wpływa dochód generowany z działalności rolnej prowadzonej przez te gospodarstwa. Aby móc dokładniej przeanalizować dynamikę i strukturę dochodu rodzinnych gospodarstw rolnych, posłużono się danymi uśrednionymi dla jednego gospodarstwa rodzinnego.

Średni dochód rodzinnego gospodarstwa rolnego charakteryzuje się ogólną tendencją wzrostową. W 2012 roku wzrósł on prawie trzykrotnie porównaniu do roku 2004. Oznacza to, że gospodarstwa rolne w pełni wykorzystały swoje możliwości produkcyjne w analizowanym okresie, co skutkowało wzrostem dochodu rodzinnego gospodarstwa rolnego. Niewielki spadek odnotowano w latach 2006–2010 z wyłączeniem roku 2007, co należy wiązać z panującym wtedy kryzysem gospodarczym.

Wykres 1. Wartość dochodu przypadająca na rodzinne gospodarstwo rolne w Polsce w latach 2004–2012

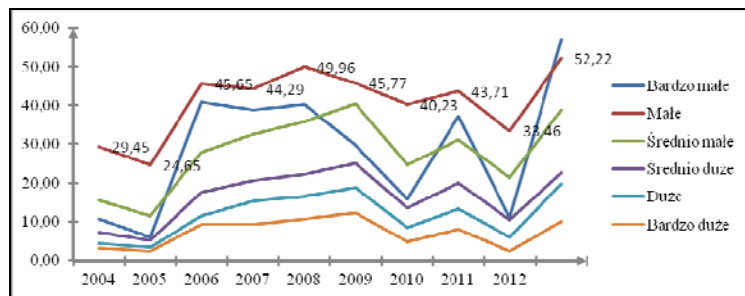


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych FADN.

Największy udział odnotowano w przypadku średniego dochodu uzyskiwanego z rodzinnego gospodarstwa rolnego. W 2012 roku wyniósł on ponad 92%, podczas gdy udział średniego dochodu spoza rodzinnego gospodarstwa rolnego wyniósł niecałe 8%. Najmniejszy udział średniego dochodu z rodzinnego gospodarstwa rolnego osiągnięto w roku 2004, kiedy to wyniósł on 44 900 zł, co pomimo wszystko stanowiło również ponad 92% udziału w ogólnej wartości średniego dochodu, która w tym roku uzyskała poziom 48 545 zł. Średni dochód spoza rodzinnego gospodarstwa rolnego nie charakteryzuje się zbyt dużym udziałem. Największy poziom osiągnął w roku 2011 wynosząc 18 152 zł, co stanowiło 19,3% udziału w ogólnej liczbie średniego dochodu. Jednak w ostatnim roku analizy dochód ten spadł o 46,4% do poziomu 9 726 zł. W latach 2004–2009 charakteryzował się raczej porównywalnymi wartościami i średnio wyniósł 747 zł.

Udział średniego dochodu spoza gospodarstwa rolnego zmienia się w zależności od klasy obszarowej gospodarstwa rolnego (por. wykres 2).

Wykres 2. Udział dochodu spoza gospodarstwa w średnim dochodzie rodzinnego gospodarstwa rolnego w Polsce w latach 2004–2012 w %

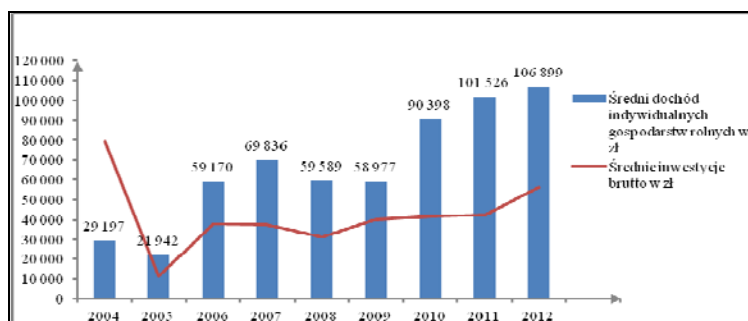


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych FADN.

W przypadku gospodarstw małych, czyli takich, których wielkość UR jest nie mniejsza lub równa 5 ha i nie większa lub równa 10 ha, udział dochodu spoza gospodarstwa w średnim dochodzie waha się od 24,7% do 52,22%. Wynika to zapewne z niewystarczających zasobów użytków rolnych, które generują zbyt małe dochody w porównaniu do zapotrzebowania jakim charakteryzuje się gospodarstwo. Najmniejsza część dochodu generowana ze źródeł innych niż działalność rolnicza występuje w przypadku gospodarstw największych, czyli takich, których UR są większe lub równe 50 ha. W tym przypadku stanowią one zaledwie 7% ogółu dochodów. Zmienność ich udziału jest porównywalna dla wszystkich klas obszarowych gospodarstw rodzinnych. Nie dostrzega się znaczącej tendencji spadkowej lub wzrostowej, natomiast dostrzec można charakterystyczne punkty spadkowe dla wszystkich klas obszarowych. Wystąpiły one w latach 2005, 2010, 2012 i średnio wyniosły odpowiednio 6,1%, 26,2% oraz 7,9%.

Osiągane dochody analizowanych gospodarstw rodzinnych mogły zostać wykorzystane w celach konsumpcyjnych lub zainwestowane w dalszą działalność rolniczą. W celu zbadania zaistniałych decyzji przeprowadzono analizę średnich inwestycji brutto dokonanych przez rodzinne gospodarstwa rolne.

Wykres 3. Inwestycje brutto oraz dochód przypadające na jedno indywidualne gospodarstwo rolne w Polsce w latach 2004 – 2012 w zł



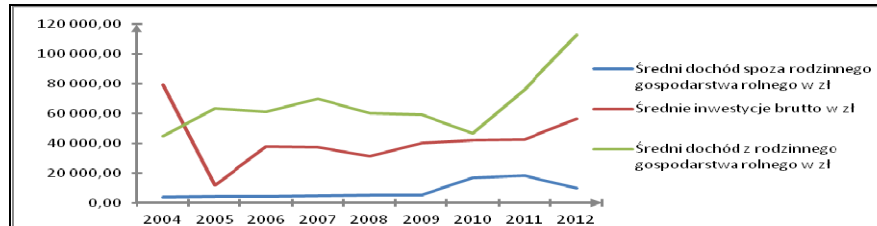
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych FADN.

Największy poziom średnich inwestycji w analizowanym okresie 2004–2012 odnotowano w roku 2004, kiedy wyniosły one 79 082 zł. Prawdopodobnie należy to powiązać z przedakcesyjnym programem SAPART jaki był realizowany w Polsce w latach 2002–2003. Umieszczono w nim działanie „Inwestycje w gospodarstwach rolnych”. Wydatkowana kwota pomocy wyniosła 4573,3 mln zł, co oznacza, że na jedno wnioskowane gospodarstwo przypadło 107,4 tys. zł (złożono 42,6 tys. wniosków) [Mickiewicz, Wawrzyniak 2010, s. 56]. W 2005 roku natomiast odnotowano znaczny spadek średnich inwestycji brutto. W porównaniu z rokiem poprzednim spadek wyniósł 72,3%. W tym samym roku obniżył się również poziom średniego dochodu indywidualnego gospodarstwa rolnego o 24,8%. Rok 2006 charakteryzował się znacznym wzrostem średniego dochodu – o prawie 170%. Zwiększeniu średniego dochodu towarzyszył ponad dwukrotny wzrost inwestycji brutto przypadających na jedno gospodarstwo. Podobne zjawiska zaobserwowano w latach 2010–2012. Odwrotne sytuacje miały jedynie miejsce w latach 2007 i 2009, kiedy to ulegały spadkowi średnie inwestycje przy

jednoczesnym wzroście średniego dochodu (2007) lub zmniejszał się średni dochód przy jednoczesnym wzroście inwestycji (2009). Zależność pomiędzy zmianami zachodzącymi w średnim dochodzie i średnich inwestycjach brutto dla gospodarstwa rolnego została zmierzona współczynnikiem korelacji liniowej Pearsona [Starzyńska 2009, ss. 166–167], który wyniósł 0,15, co potwierdza słabą zależność pomiędzy analizowanymi zmiennymi.

Jednak problem poruszony w artykule dotyczy rodzinnych gospodarstw rolnych, dlatego też te same wartości średnich inwestycji brutto z wykresu 3 uwzględniono na wykresie zawierającym średnie dochody z rodzinnego gospodarstwa rolnego, a także średnie dochody spoza tego gospodarstwa (por. wykres 4).

Wykres 4. Średnie inwestycje brutto a średni dochód z rodzinnego gospodarstwa rolnego oraz średni dochód spoza tego gospodarstwa w zł



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych FADN.

Warto zwrócić uwagę na kształtowanie się średniego dochodu spoza rodzinnego gospodarstwa rolnego w analizowanym okresie. Od 2004 roku do 2009 charakteryzował się minimalnymi zmianami i średnio wyniósł 4482 zł. Dopiero w roku 2010 nastąpił ponad dwukrotny wzrost do wysokości 16 584 zł. Taki poziom został utrzymany jeszcze w roku 2011, natomiast rok 2012 to już spadek do poziomu 9 726 zł. W tym czasie średnie inwestycje brutto charakteryzowały się bardziej widocznymi zmianami. Jednym wspólnym punktem dla trzech badanych zmiennych jest rok 2011, kiedy to wzrosły zarówno średnie dochody jak i średnie inwestycje w porównaniu do roku 2010. Największy wzrost odnotowano dla średniego dochodu z rodzinnego gospodarstwa rolnego, który wzrósł o 62%. Podczas, gdy średnie inwestycje brutto wzrosły zaledwie o 1,2%, a średni dochód z rodzinnego gospodarstwa rolnego o 9,5%. W roku 2012 natomiast nastąpił dalszy wzrost wartości średnich inwestycji brutto oraz średniego dochodu z rodzinnego gospodarstwa o odpowiednio 33,6% i 49,1%. Średni dochód spoza rodzinnego gospodarstwa w roku 2012 spadł do poziomu 9 726 zł, czyli o 46,4%. Tak wysoki spadek w żaden sposób nie wpłynął na wielkość inwestycji dokonywanych przez gospodarstwa rolne. Zależność została zbadana współczynnikiem korelacji liniowej Pearsona, który wyniósł 0,06 wskazując na znikomą zależność pomiędzy średnim dochodem spoza gospodarstwa a średnimi inwestycjami brutto.

Wnioski

Reasumując, dochód rodzinnego gospodarstwa rolnego składa się z dochodu osiąganego z działalności rolniczej, a także z dochodów pozyskiwanych ze źródeł spoza go-

spodarstwa rolnego. Takimi dochodami są: wynagrodzenie z tytułu pracy najemnej, emerytury i renty, pozostałe świadczenia społeczne, dochody z zarejestrowanej działalności pozarolniczej oraz inne źródła. Największym udziałem dochodu spoza gospodarstwa charakteryzują się małe gospodarstwa rolne, których powierzchnia jest większa od 5 ha i nie przekracza 10 ha. Najprawdopodobniej wynika to ze zbyt małej klasy obszarowej gospodarstwa w porównaniu do jego zapotrzebowania. W związku z tym członkowie rodziny rolnika decydują się wygenerować dodatkowe środki zatrudniając się przy pracy najemnej.

Zbadano również wpływ średniego dochodu na wielkość średnich inwestycji brutto w latach 2004–2012 dla indywidualnych gospodarstw rolnych. Okazuje się, że można dostrzec niewielką zależność pomiędzy zmianami zachodzącymi w średnich dochodach i inwestycjach brutto dla indywidualnego gospodarstwa rolnego. Wraz ze wzrostem średnich dochodów wzrastają również średnie inwestycje brutto. Można zatem wnioskować, że rolnicy chętniej decydują się na inwestycje, jeżeli osiągają wyższe dochody. Odwrotna sytuacja występuje w przypadku porównania średnich inwestycji brutto do średnich dochodów spoza gospodarstwa rolnego. W tym przypadku nie dostrzeżono wzajemnej zależności. Średnie dochody spoza gospodarstwa w żaden sposób nie wpływają na wzrost bądź spadek inwestycji brutto w gospodarstwach rolnych. Prawdopodobnie dochodów uzyskanych z innych źródeł rolnicy nie przeznaczają na finansowanie inwestycji, tylko w głównej mierze na bieżącą konsumpcję.

Analizy wykonane w niniejszej pracy wskazują, że rolnicy coraz częściej decydują się na pozyskanie środków z innych źródeł niż działalność rolnicza. Ponieważ nie decydują się inwestować tych środków nasuwa się pytanie, czy nie wpływa to negatywnie na rozwój rodzinnych gospodarstw rolnych? Pozyskiwanie środków z pracy najemnej oraz bieżąca ich konsumpcja, z drugiej strony natomiast brak dofinansowania inwestycji w gospodarstwie mogą spowodować w dłuższej perspektywie czasu przebrązowienie gospodarstwa, a tym samym zanik działalności rolniczej w tym gospodarstwie. Jednak, aby móc wysunąć dalsze wnioski niezbędne są informacje dotyczące źródeł finansowania inwestycji podejmowanych przez rodzinne gospodarstwa rolne, ale ta tematyka nie została podjęta w artykule.

Bibliografia:

Augustyńska–Grzymek I. (2013), *Regionalne zróżnicowanie sytuacji ekonomicznej rodzin uzyskujących dochody z gospodarstwa rolnego oraz innych źródeł*, „Roczniki naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów i Agrobiznesu”, Warszawa.

Dziwulski M. (2013), *Aktywność inwestycyjna gospodarstw rolnych w Polsce w 2010 roku z uwzględnieniem ich wielkości ekonomicznej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 59/2013, Szczecin.

Gołębiowska B. (2010), *Kierunki podejmowania działań inwestycyjnych w gospodarstwach rolniczych o zróżnicowanych powiązaniach z otoczeniem*, „Roczniki Nauk Rolniczych, Seria G – Ekonomika Rolnictwa”, t. 97, z. 4.

Jeżyńska B. (2008), *Producent rolny jako przedsiębiorca*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie–Skłodowskiej, Lublin 2008.

Jeżyńska B., Pastuszko R. (2014), *Konstytucyjne wytyczne w zakresie ochrony gospodarstwa rodzinnego w nowych założeniach prawa obrotu nieruchomościami rolnymi*, Opinie i Ekspertyzy Kancelarii Senatu, Kancelaria Senatu, Warszawa.

Klat-Górska E. (2014), *Ustawa o kształtowaniu ustroju rolnego. Komentarz*, LexisNexis, Warszawa.

Łobos-Kotowska D. (2006), *Gospodarstwo rodzinne: prawne formy organizacji*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Sosnowiec.

Mickiewicz A., Wawrzyniak B.M. (2010), *Przebieg i realizacja działania „Modernizacja gospodarstw rolnych” w ramach PROW na lata 2007–2013*, Zeszyty Naukowe SGGW, „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, nr 86, Warszawa.

Poczta W., Szuba-Barańska E., Beba P., Czubak W. (2015), *Strukturalna i ekonomiczna różnorodność a możliwości rozwoju gospodarstw rodzinnych w UE*, „Wieś i Rolnictwo”, Nr 1.1 (166.1), Polska Akademia Nauk, Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa, 2015.

Różański J., Starzyńska D. (2012), *Finansowe i pozafinansowe czynniki rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w regionie łódzkim*, *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, „Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka”, t. 2, nr 271, Wrocław.

Sikorska A. (2014), *Dylematy w definiowaniu rodzinnych gospodarstw rolnych (na przykładzie polski)*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej”, Nr 4, PAN, Warszawa 2014.

Starzyńska W. (red.) (2009), *Podstawy statystyki*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa.

Walczak D. (2011), *Inwestycje w rodzinnych gospodarstwach rolnych jako forma gromadzenia kapitału emerytalnego*, „Polityka Społeczna. Problemy zabezpieczenia emerytalnego w Polsce i na świecie”, część II, Warszawa.

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz. U. 1997, nr 78 poz. 483.

Ustawa o kształtowaniu ustroju rolnego, Dz. U., z 2003 r., nr 64, poz. 592.

Bibliografia elektroniczna:

Budżety gospodarstw domowych 2014 r. (2015), Główny Urząd Statystyczny <http://www.fadn.pl> (dostęp 20.02.2016r.).

<http://www.unic.un.org.pl> (dostęp 20.02.2016 r.).