Redakcja
Andrzej Marjański
Łukasz Sułkowski

Firmy rodzinne – uwarunkowania rozwoju

Nr 92
Studia i Monografie
Łódź-Warszawa 2019

Społeczna Akademia Nauk
Łódź

FIRMY RODZINNE KONFERENCJA NAUKOWA SAN

Redakcja
Andrzej Marjański
Łukasz Sułkowski

Firmy rodzinne – uwarunkowania rozwoju

Nr 92
Studia i Monografie
Łódź-Warszawa 2019

Społeczna Akademia Nauk
Łódź

Monografia recenzowana

Redakcja naukowa:
Andrzej Marjański
Łukasz Sułkowski

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

Skład i łamanie: Izabela Ściborska

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Copyright © by Społeczna Akademia Nauk
Studia i Monografie nr 92
2019

ISBN 978-83-64971-62-4

Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk
Kilińskiego 109
90-011 Łódź
tel. (42) 664 22 39
(42) 676 25 29 w. 339

Spis treści

Andrzej Marjański, Łukasz Sułkowski | *Wstęp* 5

Część I | *Zarządzanie procesami sukcesji w firmach rodzinnych* 7

Jan Klimek, Beata Żelazko, Krystyna Leszczewska, Joanna Sadkowska | *Kluczowe determinanty postaw sukcesyjnych studentów kierunków ekonomicznych* 9
Alicja Hadryś-Nowak, Ewa Więcek-Janka | *Rola sukcesora w rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego – perspektywa orientacji przedsiębiorczej* 25
Łucja Waligóra | *Postawa członków generacji Y wobec zmian pokoleniowych w firmach rodzinnych* 37
Wiesław Łatała | *Wybrane problemy sukcesji w spółkach kapitałowych* 51
Anna Motylska-Kuźma | *Indeks siły a sukcesja w polskich firmach rodzinnych* 63
Dariusz Nowak, Gor Martirosyan | *Sukcesja w firmach imigrantów ormiańskich – wyniki badań* 79
Łukasz Martyniec, Paweł Rataj | *Odpowiedzialność zarządcy sukcesyjnego za zarządzanie przedsiębiorstwem w spadku* 93
Justyna Domanowska | *Sukcesja w firmie rodzinnej – studium przypadku* 109
Klaudia Smoląg, Beata Czuba-Kulisińska | *Zarząd sukcesyjny w przedsiębiorstwach rodzinnych w świetle regulacji prawnych* 125
Tomasz Rutkowski, Jacek Miłaszewski | *Zagrożenia związane z konfliktami będącymi następstwem sukcesji oraz metody zapobiegania* 139
Jakub Chojnacki | *Strategie i działania sukcesyjne jako przykład zarządzania strategicznego w małych firmach rodzinnych pierwszego pokolenia w Polsce – przegląd literatury* 155
Laura Leticia Vega-López, Leticia Myriam Sagarnaga-Villegas, Adolfo Zepeda-Zepeda José | *Sucesión generacional en las empresas familiares agrícolas en Nayarit, México* 167

Część II | *Strategie rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych* 179

Maciej Stradomski, Mateusz Mikutowski | *Dywersyfikacja czy specjalizacja – charakterystyka akwizycji firm rodzinnych* 181
Paweł Nowodziński | *Analiza pozycji konkurencyjnej rodzinnej galerii handlowej* 195

Laura Elena Zarate Negrete, Eugenia Sánchez Ramos, Ingrid Barradas | *El Mercado Hidalgo un bastión en la generación de MiPymes* 209
Beatriz Pérez Sánchez | *Elektra: un grupo económico de capital nacional* 231

Część III | *Uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi* 247

Klaudia Martynowska | *Business Run by Family or Family Run by Business? The Role of Entrepreneurial Leadership and Job Crafting in Developing Entrepreneurial Behaviour of Future Successors* 249
Małgorzata Spychała | *Etyczne i nieetyczne zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach z uwzględnieniem firm rodzinnych* 263
Małgorzata Okręglicka | *Entrepreneurial Orientation and Leadership Style – Family and Non-Family Firm Perspective* 281
Olga Ławińska | *Rola community managera w budowaniu wizerunku firmy rodzinnej w mediach społecznościowych* 295
Olga Samuel-Idzikowska | *Poziomy funkcjonowania pracowników przedsiębiorstw rodzinnych na przykładzie koncepcji poziomów neurologicznych Roberta Diltsa* 311
Laura Jannet González López, Ana Luz Calderón Mendoza, Cecilio Contreras Armenta | *Rotación y retención del personal Milleniall en el sector automotriz* 323
Marcin Kawko | *Przedsiębiorczość rodzinna i etnocentryzm konsumencki – wartości wyższe niż zysk finansowy* 339

Wstęp

Przedsiębiorczość rodzinna stanowi fenomen życia społecznego i gospodarczego. We współczesnej gospodarce rynkowej firmy rodzinne tworzą dominującą grupę podmiotów gospodarczych. Ich wyjątkowość wynika ze szczególnego zaangażowania rodziny w prowadzenie biznesu, wyrażającego się stałym połączeniem relacji biznesowych i rodzinnych, co powoduje, że firmy te stanowią unikalny obszar badań naukowych oraz zainteresowania praktyków zarządzania. Zwraca się uwagę, że w przedsiębiorstwach rodzinnych łączy się konieczność realizacji zysków z długookresową perspektywą rozwoju przedsiębiorstwa i zapewnienia jego ciągłości działania pomimo zmieniających się pokoleń właścicieli.

Kluczowe znaczenie w firmach rodzinnych ma fakt, iż własność i zarządzanie znajdują się w rękach rodziny właścicielskiej. Rodzina stanowi krytyczną, zmienną pozwalającą na zrozumienie istoty i zachowań firm rodzinnych. Specyficzny układ konstelacji rodzinno-biznesowej powoduje, że ich funkcjonowanie i strategie rozwoju są odmienne od zachowań przedsiębiorstw nierodzinnych, co implikuje szereg wyzwań niewystępujących w innych podmiotach gospodarczych, czego najbardziej wyrazistym przekładem jest sukcesja. Połączenie komponentu biznesowego i rodzinnego jest widoczne we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa rodzinnego i wpływa na jego tożsamość, wartości, jak i możliwości zapewnienia długookresowej przewagi konkurencyjnej.

Przedsiębiorstwa rodzinne są mocno zróżnicowane pod wieloma względami. Różnią się zarówno rodzajem prowadzonej działalności, wielkością, liczbą zatrudnionych pracowników, jak i formą organizacyjno-prawną. Obserwuje się, że współczesne przedsiębiorstwa rodzinne podlegają dużym zmianom, wynikającym zarówno ze zmian zachodzących na rynku i zmieniających się potrzeb rozwoju, jak i czynników wynikających z ich rodzinności. Implikuje zastosowanie odpowiedniego podejścia metodologicznego w prowadzeniu badań naukowych tych podmiotów. Postęp badań pozwala na poszerzanie wiedzy o istocie i specyfice family business. Istnieje jednak potrzeba stałego powiększania i porządkowania zasobu wiedzy o przedsiębiorstwach rodzinnych.

Monografia, którą oddajemy do rąk Czytelników, wynika z zainteresowań autorów i redaktorów problematyką przedsiębiorczości rodzinnej oraz prowadzonych przez nich badań naukowych i doświadczeń zdobytych w czasie współpracy z firmami rodzinnymi.

Rozdziały tworzące monografię ujęto w trzech obszarach tematycznych. Pierwszy z nich obejmuje zarządzanie procesami sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych. Sukcesja wyróżnia przedsiębiorstwo rodzinne od innych podmiotów gospodarczych. Udane przeprowadzenie procesu sukcesji determinuje zachowanie ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa pomimo dokonania się zmiany pokoleniowej. Problematyka sukcesji stanowi szczególny obszar zainteresowania środowiska badaczy firm rodzinnych.

Autorzy poszczególnych rozdziałów zaprezentowali zarówno wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych, jak i analizy wskazujące na ważność tej problematyki dla funkcjonowania firm rodzinnych. W oparciu na przeprowadzonych badaniach w polskich, jak i zagranicznych przedsiębiorstwach, badacze wskazują uwarunkowania procesów sukcesyjnych oraz szereg różnorodnych czynników wpływających na przebieg procesów sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych.

W rozdziałach zamieszczonych w drugiej części monografii zaprezentowano zagadnienia uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa rodzinnych. Istota strategii, jej reguły i sposoby jej implementacji pozostają jednym z kluczowych obszarów badań, analiz i kreowania teoretycznych podstaw rozwoju biznesów rodzinnych. Autorzy zwracają uwagę, że w firmach kontrolowanych przez rodzinę przyjęcie i realizacja strategii okazują się szczególne trudne, ponieważ wymagają określenia celów przedsiębiorstwa, jak i skorelowania ich z celami rodziny będącej właścicielem podmiotu. W strategiach przedsiębiorstw rodzinnych istotne znaczenie mają kluczowi interesariusze, czyli członkowie rodziny właścicielskiej i zarządzający. Strategie przedsiębiorstw rodzinnych łączą w sobie zarówno strategię biznesu, jak i strategię rodziny i indywidualną strategię zarządzającego.

Trzecia część monografii obejmuje rozdziały odnoszące się do specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych. Rodzinny system biznesowy determinuje i wpływa w zasadniczy sposób na funkcjonowanie w jednym przedsiębiorstwie osób będących członkami rodziny właścicielskiej i pracowników spoza rodziny. Jednocześnie w firmach rodzinnych występuje potrzeba poszukiwania coraz bardziej skutecznych sposobów wykorzystania pracowników. Zaprezentowano refleksje wskazujące na rolę zarządzania zasobami ludzkimi i ich znaczenie w zapewnieniu rozwoju biznesu rodzinnego.

Powstanie monografii jest owocem współpracy środowiska naukowego oraz osób zajmujących się w środowisku otoczenia biznesu wspieraniem przedsiębiorczości rodzinnej, skupionych wokół odbywającej się corocznie od 2011 roku w Łodzi Konferencji Naukowej „Firmy Rodzinne". Jesteśmy przekonani, że prezentowana monografia przyczyni się do dalszego rozwoju badań i dyskusji naukowej nad wieloaspektową problematyką przedsiębiorstw rodzinnych.

Andrzej Marjański, Łukasz Sułkowski
Łódź, maj 2019 roku

Część I

Zarządzanie procesami sukcesji w firmach rodzinnych

Jan Klimek | jan.klimek@sgh.waw.pl
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Beata Żelazko | bzelaz@sgh.waw.pl
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Krystyna Leszczewska | k.leszczewska@wp.pl
Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży
Wydział Nauk Społecznych i Humanistycznych

Joanna Sadkowska | joanna.sadkowska@ug.edu.pl
Uniwersytet Gdański

Kluczowe determinanty postaw sukcesyjnych studentów kierunków ekonomicznych

Key Determinants of Attitudes Towards Succession in the Group of Students of Economic Faculties

Abstract: One important finding from recent literature is that the phenomenon of succession strongly influences the functioning of family-owned businesses. On the other hand however, as the evidence shows, the majority of family firms experience significant difficulties related among others to the lack of a potential successor. In this study we analyse factors which determine attitudes towards succession among 142 students of economic faculties. The results of the analysis indicate that the students who chose the career of a successor represented mainly medium and large family-owned enterprises with explicit succession plans. In similar, the aforementioned persons had a strong interest in the business activities of these firms and were interested in active participation in management processes.
Key words: family business, attitude towards succession, students of economic faculties

Wstęp

Dla trwałego funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych proces sukcesji ma kluczowe znaczenie, co uzasadnia duże zainteresowanie tym tematem zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania – doradców biznesowych, prawników, socjologów. Właściwie zaplanowana sukcesja pozwala uniknąć wielu problemów prawnych, organizacyjnych, finansowych i rodzinnych. W świetle danych dotyczących przeżywalności firm i opinii ekspertów reprezentujących sektor usług dla biznesu, udany transfer międzypokoleniowy jest zjawiskiem rzadkim. Statystyki gospodarki amerykańskiej pokazują bowiem, że szanse na to, aby firma rodzinna została przekazana następnemu pokoleniu i nadal funkcjonowała wynoszą około 30%. Z kolei tylko 10% firm rodzinnych przechodzi w ręce trzeciego pokolenia [Fleming 2006, s. 8]. Proces planowania sukcesji ma charakter wielowymiarowy, co istotnie zwiększa trudności związane z jego efektywnym przeprowadzeniem i zakończeniem.

Dotychczasowe badania podejmujące zagadnienie sukcesji publikowane w wielu opracowaniach są jednak fragmentaryczne. Wnioskowania często opierają się analizie *case study*, rzadziej na podstawie realizowanych badań ilościowych. Celem badania, którego wyniki przedstawiono w artykule było przeanalizowanie czynników determinujących postawy sukcesyjne studentów kierunków ekonomicznych. Przyjęto, iż na postawę sukcesyjną składają się: postrzegana atrakcyjność kariery sukcesora, skłonność do działania w ramach firmy rodzinnej (określana na podstawie deklarowanego zaangażowania w działalność takiej firmy), chęć wykonania działania (określana na podstawie deklaracji dotyczących udziału w zarządzaniu firmą rodzinną w przyszłości) oraz zainteresowanie sukcesją (określana na podstawie posiadanej wiedzy na temat decyzji sukcesyjnych oraz oczekiwań nestora). Badaniem objęto studentów reprezentujących trzy polskie szkoły wyższe: Szkołę Główną Handlową w Warszawie, Państwową Wyższą Szkołę Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży oraz Uniwersytet Gdański. W badaniu wzięły udział łącznie 203 osoby. W niniejszym artykule analizie poddano wyłącznie odpowiedzi udzielone przez tych studentów, w których rodzinie (w momencie przeprowadzania badania) było prowadzone przedsiębiorstwo spełniające wymogi definicyjne przedsiębiorstwa rodzinnego, czyli 142 osoby. Przesłanką takiej decyzji było dążenie do jak najpełniejszego rozpoznania fenomenu postaw sukcesyjnych w podmiotach rodzinnych.

Sukcesja jako problem badawczy

W literaturze przedmiotu występuje duża różnorodność sposobów definiowania pojęcia „przedsiębiorstwo rodzinne" [Astrachan, Klein, Smyrnios 2002, ss. 45–48]. Definicje opisujące istotę firmy rodzinnej najczęściej skupiają się na trzech kryteriach: własności, zarządzaniu i sukcesji. Szerokie definicje firm rodzinnych przyjmują, że wystarczającym

kryterium pozwalającym uznać firmę za rodzinną jest znaczący udział rodziny we własności przedsiębiorstwa. Kolejna grupa definicji (pośrednich) opiera się na założeniu, że rodzina sprawuje kontrolę strategiczną nad przedsiębiorstwem i odgrywa znaczącą rolę w zarządzaniu nim. W ujęciu wąskim, firmę uznaje się za rodzinną, gdy ma ona charakter wielopokoleniowy, a za główne kryterium rodzinności uznaje się wolę przekazania biznesu następnym pokoleniom [Litz 2008, s. 218]. Firma rodzinna, jak definiują J.H. Chua, J.J. Chrisman i P. Sharma [1999, ss. 21–31], to przedsiębiorstwo kontrolowane i/lub zarządzane z zamiarem kształtowania i realizowania wizji biznesu określonej przez dominujących udziałowców (członków tej samej rodziny lub niewielkiej liczby rodzin), w sposób, który jest potencjalnie trwały dla następnych pokoleń rodziny lub rodzin. Przedsiębiorcy rodzinni, którzy planują przekazanie firmy następnym pokoleniom, zachowują się inaczej niż przedsiębiorcy nieprzyjmujący takiej perspektywy [Lewandowska, Andrzejczak, Stradomski 2017, s. 33]. Przyjęcie wielopokoleniowej perspektywy prowadzenia działalności przez firmy rodzinne jest czynnikiem wpływającym korzystnie na rozwój tych podmiotów.

Planowanie sukcesji to proces złożony i wieloaspektowy. Uważa się, że międzypokoleniowy transfer nie jest pojedynczym wydarzeniem, ale ciągiem działań, które muszą być zaplanowane odpowiednio wcześniej, aby firma odniosła sukces [Mazzola, Marchisio, Astrachan 2006, s. 403]. Sukcesja jest kluczowym procesem dla przyszłości firmy rodzinnej, dlatego też powinna być powiązana z planami strategicznymi firmy [Gheribi 2017, ss. 223–236]. Właściwie zaplanowana sukcesja pozwala uniknąć wielu problemów prawnych, organizacyjnych, finansowych i rodzinnych. A. Marjański [2018, ss. 8–9] wskazuje, że proces przekazywania firmy sukcesorowi powinien obejmować następujące etapy:

1. fazę przedbiznesową – przeprowadzaną wiele lat przed wprowadzeniem sukcesora do firmy;
2. fazę wprowadzającą w biznes – nawiązywanie relacji potencjalnego sukcesora z firmą rodzinną;
3. fazę wprowadzającą funkcjonalną – potencjalny sukcesor jest czasowo zatrudniony w firmie rodzinnej, zdobywa wykształcenie kierunkowe i doświadczenie zawodowe w innych firmach;
4. fazę funkcjonalną – sukcesor podejmuje pełnoetatową pracę w firmie rodzinnej i zdobywa doświadczenie zawodowe na różnych stanowiskach, stopniowo podejmując coraz bardziej odpowiedzialne funkcje;
5. fazę sukcesji: wczesnej – przekazanie władzy sukcesorowi pod nadzorem poprzedniego zarządzającego, zaawansowanej – sukcesor przejmuje w pełni odpowiedzialność za prowadzenie firmy rodzinnej.

Na podstawie analizy literatury przedmiotu dotyczącej *family business* można stwierdzić, że badania dotyczące sukcesji koncentrują się w szczególności na następujących zagadnieniach [Safin 2007, ss. 54–55; Jeżak 2014, ss. 197–215; Marjański 2011, ss. 168–169; Sharma, Chrisman, Chua 2003, ss. 1–15; Sharma, Irving 2005, ss. 13–33; Zellweger, Kellermanns, Chrisman, Chua 2012, ss. 851–868]:

1. modelach sukcesji;
2. sukcesji jako procesie;
3. uwarunkowaniach procesów sukcesyjnych;
4. źródłach sukcesów i porażek w procesie sukcesji;
5. postawach sukcesyjnych.

A. De Massis, J. Chua i J. Chrisman w artykule *Factors Preventing Intra-Family Succession* [2008, ss. 183–199] skupili się na analizie czynników, które mogą utrudniać przeprowadzenie sukcesji wewnątrzrodzinnej. Na podstawie analizy literatury przedmiotu z zakresu przedsiębiorczości rodzinnej, zarządzania, ekonomii, antropologii, psychologii oraz analizy *case study* i danych statystycznych stworzyli listę takich czynników:

1. czynniki indywidualne;
2. czynniki relacji;
3. czynniki kontekstowe;
4. czynniki finansowe;
5. czynniki procesowe.

Z uwagi na temat podjęty w artykule warto skupić się na wskazywanych przez autorów determinantach procesowych utrudniających sukcesję wewnątrzrodzinną. Czynniki procesowe mogą wzmocnić lub złagodzić czynniki indywidualne i relacyjne utrudniające dziedziczenie. Do zasadniczych czynników procesowych hamujących sukcesję wewnątrzrodzinną autorzy zaliczają:

1. niedookreślenie ról założyciela i sukcesora – brak wyraźnej roli seniora w okresie przejściowym może utrudnić następcy pozyskiwanie szacunku, a w konsekwencji uniemożliwić mu pozyskanie zaangażowania innych członków rodziny i menedżerów spoza rodziny;
2. brak komunikacji i dzielenia się decyzjami dotyczącymi procesu sukcesyjnego z członkami rodziny i innymi zainteresowanymi stronami – jeżeli nie poświęca się czasu do stworzenia wspólnej wizji przyszłości firmy i nie przedstawia się jej zainteresowanym, sukcesja może nie nastąpić z powodu ewentualnych konfliktów wynikających z nieporozumień między członkami rodziny lub osobami nie będących członkami rodziny;
3. niedookreślenie wymagań dla potencjalnego następcy – konieczne jest określenie wymaganych umiejętności dla następcy oraz porównanie ich z umiejętnościami

potencjalnego następcy i ewentualne zaplanowanie jego kształcenia; brak zdefiniowania tych kryteriów lub brak przeszkolenia potencjalnego następcy może opóźniać lub uniemożliwiać proces sukcesji;

4. późne lub niewystarczające ujawnienie potencjalnych następców w firmie – wczesne przedstawienie potencjalnego następcy jest potrzebne, aby mógł on nawiązywać relacje z kluczowymi dostawcami, klientami i budować swoją wiarygodność oraz zrozumiał kulturę i zawiłości firmy;

5. nieprzekazywanie potencjalnemu następcy wystarczającej informacji zwrotnej na temat postępów procesu sukcesji – brak okresowych informacji zwrotnych na temat przebiegu procesu sukcesji może powodować frustrację potencjalnego sukcesora i spowodować jego odejście z firmy rodzinnej;

6. brak formalnych kryteriów wyboru potencjalnego następcy – może prowadzić do konfliktów między potencjalnymi spadkobiercami, w szczególności między rodzeństwem.

Metodyka badań

Badanie, którego wyniki zostały zaprezentowane w niniejszym artykule, przeprowadzono metodą sondażu diagnostycznego, z wykorzystaniem techniki ankietowania [Apanowicz 2002]. Materiał badawczy zebrano za pomocą kwestionariusza ankiety, wypełnianego przez studentów kierunków ekonomicznych reprezentujących trzy polskie szkoły wyższe (Szkołę Główną Handlową w Warszawie, Państwową Wyższą Szkołę Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży oraz Uniwersytet Gdański) w obecności członków zespołu badawczego. W badaniu wzięły udział 203 osoby, a analizie poddano wyłącznie odpowiedzi udzielone przez tych studentów, w których rodzinie (w momencie przeprowadzania badania) było prowadzone przedsiębiorstwo spełniające wymogi definicyjne przedsiębiorstwa rodzinnego, czyli 142 osoby (N=142). Przesłanką takiej decyzji było dążenie do jak najpełniejszego rozpoznania fenomenu postaw sukcesyjnych.

Na potrzeby badania przyjęto, że:

1. kariera sukcesora w przedsiębiorstwie rodzinnym jest jedną z możliwych opcji kariery przedsiębiorcy;

2. postawa sukcesyjna studentów wyraża się poprzez intencję realizacji ścieżki zawodowej sukcesora, co oznacza postanowienie o przejęciu rodzinnego przedsiębiorstwa i zarządzania nim. Na zamiar ten wpływa splot czynników, które zasadniczo można podzielić na dwie grupy: wewnętrzne (personalne) oraz zewnętrzne (sytuacyjne). Do pierwszej grupy zalicza się między innymi: temperament,

zainteresowania, potrzeby oraz czynniki związane z percepcją rzeczywistości, czyli oceną własnych zdolności i możliwości osiągnięcia sukcesu w ramach wybranej ścieżki kariery. Drugą grupę tworzą zaś takie czynniki jak: warunki ekonomiczne, specyfika przedsiębiorstwa rodzinnego, cechy otoczenia (na przykład normy społeczne) i kody wartości kształtujące ludzkie zachowania;

3. podstawą do wytypowania czynników potencjalnie determinujących wybór kariery sukcesora będą koncepcje teoretyczne najczęściej wykorzystywane w literaturze do wyjaśnienia i badania intencji przedsiębiorczych studentów, takie jak: Model Zdarzenia Przedsiębiorczego autorstwa A. Shapero i L. Sokola oraz Teoria Planowanego Zachowania I. Ajzena [Kurczewska 2010; Rachwał, Wach 2016]. W pierwszym modelu determinantami intencji przedsiębiorczej są: postrzegana celowość podjęcia działań określonego typu i postrzegana wykonalność planów oraz wewnętrzna skłonność do działania. Drugi model wskazuje na trzy determinanty intencji przedsiębiorczych: postrzeganą atrakcyjność obiektu lub czynności, postrzegane normy społeczne (tj. przekonanie o pozytywnym odbiorze przez otoczenie danego typu działania), a także postrzeganą kontrolę nad zachowaniem (czyli przewidywania dotyczące możliwości i zagrożeń związanych z wyborem określonego typu działania) [Kurczewska 2010].

W tabeli 1 przedstawiono dane charakteryzujące grupę respondentów. Na tej podstawie można stwierdzić, że wśród uczestników badania przeważały osoby płci żeńskiej (61%), w wieku od 21 do 24 lat (60%), studiujące w trybie stacjonarnym (76%), posiadające rodzeństwo (82%), pochodzące ze wsi lub małego miasta (łącznie 80%), posiadające doświadczenia zawodowe (68%) i aktywne zawodowo. Łączny udział osób pracujących w czasie studiów jako przedsiębiorcy lub jako pracownicy w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu kształtował się na poziomie ok. 53%. Prowadzenie własnej działalności gospodarczej zadeklarowało 5% studentów objętych badaniem, a posiadanie doświadczenia w prowadzeniu firmy – 30%. Wśród respondentów 48% stanowiły osoby zamieszkujące z rodzicami, a 51% osoby utrzymujące się dzięki finansowemu wsparciu rodziny.

Tabela 1. Charakterystyka badanych osób (N=142)

Zmienna		Liczba odpowiedzi
Płeć	kobieta	87
	mężczyzna	55
Wiek	poniżej 20 lat	22
	21–24 lata	86
	25–28 lat	25
	29 lat i więcej	9
Typ studiów	stacjonarny	108
	niestacjonarny popołudniowy	3
	niestacjonarny weekendowy (sobotnio-niedzielny)	30
Aktywność zawodowa podczas studiów	praca w pełnym wymiarze czasu	38
	praca w niepełnym wymiarze czasu	29
	praca podczas wakacji i okazjonalna	21
	własna działalność gospodarcza	8
	brak aktywności	45
Pochodzenie	wieś	60
	małe miasto	54
	duże miasto	26
Rodzina	brak rodzeństwa	24
	rodzeństwo	117
Doświadczenie w prowadzeniu działalności gospodarczej	tak	43
	nie	99
Sposób zamieszkiwania	z rodzicami	68
	z mężem/żoną/partnerem/partnerką	19
	samodzielnie	35
	ze znajomymi	20
Sposób utrzymywania się podczas studiów	samodzielnie	69
	przy wsparciu finansowym rodziny	72
Zdobyte doświadczenie jako pracownik przedsiębiorstwa	tak	97
	nie	45

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W pierwszym kroku postępowania badawczego dokonano podziału czynników, które potencjalnie oddziałują na wybór ścieżki zawodowej sukcesora w przedsiębiorstwie rodzinnym na dwie grupy. Do pierwszej włączono elementy charakteryzujące badaną osobę, do drugiej natomiast czynniki opisujące przedsiębiorstwo rodzinne „prowadzone" w rodzinie danego studenta (tabela 2).

Tabela 2. Klasyfikacja czynników warunkujących postawy sukcesyjne

Determinanty	
opisujące badaną osobę	opisujące przedsiębiorstwo rodzinne w rodzinie studenta
1. Płeć **2.** Wiek **3.** Pochodzenie **4.** Posiadanie rodzeństwa **5.** Sposób zamieszkiwania **6.** Zaangażowanie w działalność przedsiębiorstwa **7.** Sposób utrzymania podczas studiów **8.** Wiązanie przyszłości z przedsiębiorstwem rodzinnym **9.** Zainteresowanie udziałem w zarządzaniu przedsiębiorstwem **10.** Znajomość planów sukcesyjnych **11.** Znajomość oczekiwań rodziny dotyczących sukcesora **12.** Doświadczenie w prowadzeniu własnej działalności gospodarczej **13.** Doświadczenie jako pracownik przedsiębiorstwa (w ogóle)	**1.** Wiek przedsiębiorstwa (liczba lat działalności na rynku) **2.** Wielkość przedsiębiorstwa (liczba pracowników) **3.** Liczba członków rodziny zaangażowanych w działalność przedsiębiorstwa **4.** Liczba pokoleń pracujących w przedsiębiorstwie **5.** Podejmowanie działań w kierunku sukcesji

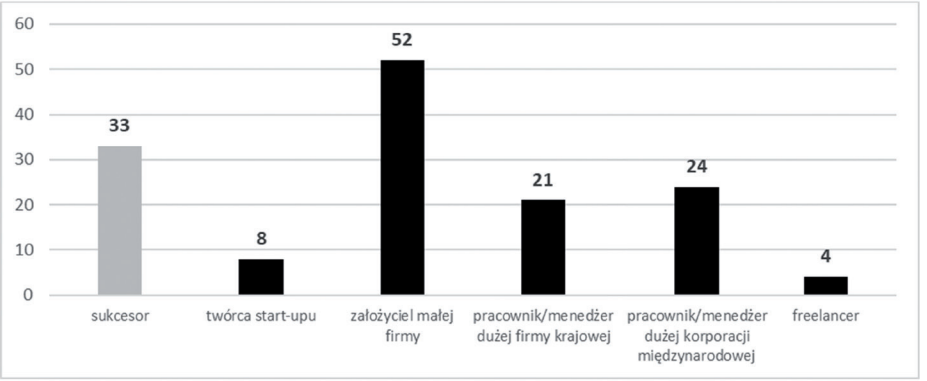
Źródło: opracowanie własne.

Zebrany materiał badawczy poddano analizie opisowej z zastosowaniem wskaźników struktury i natężenia zjawiska. Ostatnim krokiem było przeprowadzenie analizy korelacji z wykorzystaniem współczynnika korelacji rang Spearmana. Wyniki badania wraz z dyskusją przedstawiono w kolejnej części artykułu.

Wyniki badania

Z zaprezentowanego na wykresie 1 zestawienia danych wynika, iż około 37% respondentów stanowiły osoby deklarujące założenie małej firmy, a 23% osoby deklarujące sukcesję jako sposób realizacji ścieżki kariery. Łączny udział studentów zainteresowanych karierą przedsiębiorcy wynosił około 68%.

Wykres 1. Wybór ścieżki zawodowej sukcesora w świetle wyników badań – według liczby wskazań



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dane zamieszczone w tabeli 3. wskazują, że najwięcej osób zdecydowanych na karierę sukcesora było wśród mężczyzn oraz osób: pracujących w niepełnym wymiarze czasu, pochodzących ze wsi, zamieszkujących samodzielnie, które zdobyły doświadczenie jako pracownik przedsiębiorstwa w ogóle, znających oczekiwania względem sukcesora i znających plany sukcesyjne, zainteresowanych udziałem w zarządzaniu przedsiębiorstwem rodzinnym oraz wiążących swoją przyszłość z przedsiębiorstwem rodzinnym.

Zainteresowanie ścieżką kariery sukcesora w trzech kolejnych grupach wiekowych respondentów (osób poniżej 20 roku życia, osób w wieku od 21 do 24 lat oraz osób w wieku 25–28 lat) kształtowało się na zbliżonym poziomie, natomiast w najstarszej badanej grupie, osób 29-letnich i starszych, nie było w ogóle zgłaszane. Zwolennicy ścieżki sukcesora byli liczniej reprezentowani w grupie osób posiadających rodzeństwo niż w grupie osób nieposiadających rodzeństwa, a także wśród osób samodzielnie utrzymujących się niż wśród utrzymujących się przy wsparciu rodziny.

Tabela 3. Wybrane czynniki personalne determinujące wybór ścieżki zawodowej sukcesora w przedsiębiorstwie rodzinnym

Zmienna		Procent badanych osób
płeć	kobieta	18
	mężczyzna	31
wiek	poniżej 20 lat	23
	21–24 lata	26
	25–28 lat	24
	29 lat i więcej	0

aktywność zawodowa podczas studiów	praca w pełnym wymiarze czasu	26
	praca w niepełnym wymiarze czasu	38
	praca podczas wakacji i okazjonalna	24
	własna działalność gospodarcza	0
	brak aktywności	16
pochodzenie	wieś	30
	małe miasto	17
	duże miasto	23
rodzina	brak rodzeństwa	21
	rodzeństwo	24
doświadczenie w prowadzeniu działalności gospodarczej	tak	26
	nie	22
sposób zamieszkiwania	z rodzicami	26
	z mężem/żoną/partnerem/partnerką	21
	samodzielnie	29
	ze znajomymi	5
sposób utrzymywania się podczas studiów	samodzielnie	25
	przy wsparciu finansowym rodziny	22
zdobyte doświadczenie jako pracownik przedsiębiorstwa	tak	27
	nie	16
znajomość oczekiwań rodziny dotyczących sukcesora	tak	37
	nie	12
znajomość planów sukcesyjnych	tak	31
	nie	12
zainteresowanie udziałem w zarządzaniu przedsiębiorstwem	tak	48
	nie	6
wiązanie przyszłości z przedsiębiorstwem rodzinnym	zdecydowanie tak	75
	raczej tak	56
	jeszcze się nie zastanawiałem	26
	raczej nie	5
	zdecydowanie nie	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dane zawarte w tabeli 4 wskazują, że zamiar zostania sukcesorem zgłaszali w głównej mierze respondenci, którzy mieli styczność z przedsiębiorstwem rodzinnym średniej wielkości oraz dużym, raczej młodym – funkcjonującym na rynku od 3–5 lat, a także przedsiębiorstwem, w którym pracowały dwa pokolenia (nestorzy i sukcesorzy), w którym sukcesor został wskazany, ale jeszcze nie wprowadzono go w sprawy zarządzania biznesem, a liczba pracowników wywodzących się z rodziny mieściła się w przedziale od 3 do 5 osób. Warto podkreślić, że dość duży odsetek badanych chcących realizować się zawodowo jako sukcesor występowało wśród respondentów związanych z przedsiębiorstwem rodzinnym charakteryzującym się dużą liczbą członków rodziny

zaangażowanych w biznes rodzinny (powyżej 5 osób) oraz zarządzanych przez sukcesora, który niedawno przejął firmę. Interesujące jest to, że relatywnie niewielki był udział osób deklarujących zamiar realizacji ścieżki sukcesora wśród osób związanych z przedsiębiorstwami działającymi powyżej 20 lat.

Tabela 4. Charakterystyka przedsiębiorstw rodzinnych a kształtowanie się intencji studentów dotyczących zostania sukcesorem

Zmienna		Procent badanych osób
Wiek przedsiębiorstwa (liczba lat działalności na rynku)	Poniżej 3 lat	20
	3–5 lat	43
	6–10 lat	20
	11–15 lat	7
	16–20 lat	26
	Powyżej 20 lat	25
Wielkość przedsiębiorstwa (liczba pracowników)	Mikro	17
	Małe	24
	Średnie	53
	Duże	50
Liczba członków rodziny zaangażowanych w działalność przedsiębiorstwa	Mniej niż 3 osoby	13
	3–5 osób	35
	Powyżej 5 osób	33
Liczba pokoleń pracujących w przedsiębiorstwie	1 pokolenie założycieli	18
	1 pokolenie spadkobierców założycieli	17
	2 pokolenia: nestorzy i sukcesorzy	38
	Więcej niż 2 pokolenia	20
Etap sukcesji	Jeszcze nie podjęto żadnych decyzji w tej kwestii	17
	Wskazano potencjalnego sukcesora, ale jeszcze nie wprowadzono go w sprawy zarządzania przedsiębiorstwem	37
	Sukcesor jest przygotowywany do przejęcia przedsiębiorstwa	0
	Sukcesor niedawno przejął przedsiębiorstwo	31

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Trzecim, ostatnim etapem analizy danych było określenie wartości współczynnika korelacji rang Spearmana. Wyniki tej analizy przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5. Analiza determinant wyboru ścieżki kariery zawodowej sukcesora w przedsiębiorstwie rodzinnym

Lp.	Zmienna	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Wybór ścieżki kariery zawodowej sukcesora w przedsiębiorstwie rodzinnym	1									
2	Wiek przedsiębiorstwa	,026	1								
3	Wielkość przedsiębiorstwa	,242**	,120	1							
4	Liczba pokoleń prowadzących przedsiębiorstwo	,140	,254**	,064	1						
5	Liczba członków rodziny zaangażowanych w prowadzenie przedsiębiorstwa	,243**	,226**	,116	,524**	1					
6	Zaangażowanie badanej osoby w przedsiębiorstwie	,299**	,026	-,043	,107	,311**	1				
7	Postrzeganie swojej przyszłości w przedsiębiorstwie	,391**	,018	,009	-,040	,023	,226**	1			
8	Zainteresowanie badanej osoby udziałem w zarządzaniu w przyszłości	,493**	-,121	,068	-,033	,151	,396**	,385**	1		
9	Znajomość planów sukcesyjnych	,227**	,097	,043	,098	,204*	,240**	,245**	,341**	1	
10	Znajomość oczekiwań względem sukcesora	,287**	,266**	,096	,264**	,324**	,391**	,280**	,301**	,509**	1

** – korelacja rang Spearmana istotna na poziomie $p < 0.01$ (obustronnie).

* – korelacja rang Spearmana istotna na poziomie $p < 0.05$ (obustronnie).

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Uzyskane wyniki wskazują na istnienie istotnej statystycznie zależności pomiędzy wyborem ścieżki kariery zawodowej sukcesora a kilkoma zmiennymi. Dodatnia korelacja występuje w przypadku takich cech jak: wielkość przedsiębiorstwa rodzinnego, liczba członków rodziny zaangażowanych w prowadzenie przedsiębiorstwa, zaangażowanie badanej osoby w przedsiębiorstwie, postrzeganie swojej przyszłości w przedsiębiorstwie,

zainteresowanie badanej osoby udziałem w zarządzaniu przedsiębiorstwem rodzinnym w przyszłości, znajomość planów sukcesyjnych oraz znajomość oczekiwań względem sukcesora. Najwyższe wartości współczynników korelacji uzyskano w przypadku dwóch zmiennych: zainteresowania badanej osoby udziałem w zarządzaniu przedsiębiorstwem rodzinnym w przyszłości oraz postrzegania swojej przyszłości w przedsiębiorstwie rodzinnym. Stąd wniosek, że im silniejszy jest związek badanej osoby z przedsiębiorstwem rodzinnym, który wynika zarówno z doświadczeń w pracy, posiadanego zasobu wiedzy na temat przedsiębiorstwa rodzinnego, jak i możliwości planowania swojej przyszłości w ramach biznesu rodzinnego, tym większa skłonność respondenta do deklarowania opcji sukcesor jako ścieżki kariery zawodowej. Przedsiębiorstwo rodzinne jest postrzegane jako atrakcyjne miejsce realizacji kariery zawodowej przez tych studentów, którzy posiadają wiedzę o działalności przedsiębiorstwa, zdobyli doświadczenia zawodowe angażując się w jego funkcjonowanie, dostrzegają szanse, jakie niesie przejęcie rodzinnego biznesu oraz świadomie planują swoją przyszłość w tym obszarze aktywności.

Podsumowanie

Celem artykułu było rozpoznanie czynników determinujących postawy sukcesyjne studentów kierunków ekonomicznych jako osób szczególnie predystynowanych do piastowania tej funkcji. Jego realizacji służyły badania o charakterze teoretycznym oraz empirycznym. W oparciu o studia literaturowe podjęta została próba wytypowania podstawowych czynników oddziałujących na decyzje w kwestii wyboru ścieżki kariery określanej jako sukcesor w firmie rodzinnej. W toku prowadzonych rozważań wykazano, że duże znaczenie w kształtowaniu postaw sukcesyjnych w grupie studentów kierunków ekonomicznych miały czynniki personalne, zwłaszcza stosunek respondentów do udziału w zarządzaniu przedsiębiorstwem rodzinnym oraz wizja przyszłości w przedsiębiorstwie rodzinnym. Analiza zebranych danych potwierdziła również, iż ścieżka sukcesora w przedsiębiorstwie rodzinnym była wybierana jako opcja kariery zawodowej przede wszystkim przez osoby posiadające wiedzę o planach sukcesyjnych w przedsiębiorstwie oraz wykazujące zainteresowanie działalnością tego podmiotu. Były to również osoby, które, niezależnie od wyboru ścieżki sukcesora, wiązały przyszłość zawodową z tym przedsiębiorstwem. Interesujący jest również fakt, iż wskazane powyżej osoby reprezentowały w znaczącej części przedsiębiorstwa średnie i duże, w działalność których była zaangażowana większa liczba członków rodziny. Na podstawie przeprowadzonych badań można zatem sformułować wniosek, że chęć zostania sukcesorem wyrażają przede wszystkim te osoby, które dostrzegają możliwości realizacji swoich oczekiwań zawodowych w przedsiębiorstwie rodzinnym.

Bibliografia

Apanowicz J. (2002), *Metodologia ogólna*, Bernardinum Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej, Gdynia, ss. 70–71, 86–88.

Astrachan J.H., Klein S.B., Smyrnios K.X. (2002), *The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem,* „Family Business Review", vol. 15, no. 1, ss. 321–339.

Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P. (1999), *Defining the Family Business by Behavior,* „Entrepreneurship: theory and practice", vol. 23, no. 4, ss. 19–39.

De Massis A., Chua J.H., Chrisman J.J. (2008), *Factors Preventing Intra-Family Succession,* „Family Business Review", vol. 21, no. 2., ss. 183–199.

Fleming Q.J. (2006), *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*, Helion, Gliwice.

Gheribi E. (2017), *Od małej firmy rodzinnej do sieci – Strategie rozwoju biznesu*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. 18, zeszyt 6, ss. 223–236, SAN, Łódź

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

Kurczewska A. (2010), *Problemy pomiaru intencji przedsiębiorczych*, „E-mentor", nr 4 [online], http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/36/id/768, dostęp: 25.02.2019.

Lewandowska A., Andrzejczak P., Stradomski M. (red.) (2017), *Narodziny firmy rodzinnej. Jak mądrze zaplanować sukcesję i przekazać biznes następcom,* Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań.

Litz R.A., (2008), *Two Sides of One-Sided Phenomenon: Conceptualizing the Family Business and Business Family as a Möbius Strip*, „Family Business Review", vol. 21, no. 3., ss. 217–236.

Marjański A. (2011), *Światowe i polskie badania przedsiębiorstw rodzinnych,* „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. 12, z. 7, SWSPiZ, Łódź.

Marjański A., (2018), *Jak z sukcesem przeprowadzić sukcesję,* Raport prawny, 23 wrzesień 2018, „Rzeczpospolita, ss. 8–9.

Mazzola P., Marchisio G., Astrachan J. (2006), *Using the strategic planning process as a next-generation training tool in family business*, [w:] Handbook of Research on Family Business, Edward Elgar, MPG Books Ltd., Bodmin, Cornwall, Anglia.

Rachwał T., Wach K. (2016), *Badanie intencji przedsiębiorczych młodego pokolenia: wyniki ankietyzacji wśród studentów kierunków nieekonomicznych*, „Przedsiębiorczość – Edukacja", nr 12, ss. 405–415.

Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne,* Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, ss. 54-55.

Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H. (2003), *Succession planning as planned behavior: some empirical results*, „Family Business Review", vol. 16, no. 1., ss. 1–15.

Sharma P., Irving P.G. (2005), *Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences,* „Entrepreneurship: Theory and Practice", vol. 29, no. 1., ss. 13–33.

Zellweger T.M., Kellermanns F.W., Chrisman J.J., Chua J.H. (2012), *Family Control and Family Firm Valuation by Family CEOs: The Importance of Intentions for Transgenerational Control,* „Organization Science", vol. 23, no. 3., ss. 1–18.

Alicja Hadryś-Nowak | alicja.hadrys@ue.poznan.pl
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Katedra Zarządzania Międzynarodowego
Wydział Gospodarki Międzynarodowej

Ewa Więcek-Janka | ewiecekjanka@ibrpolska.pl
Politechnika Poznańska
Wydział Inżynierii Zarządzania

Rola sukcesora w rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego – perspektywa orientacji przedsiębiorczej

The Role of a Successor in the Family Business Growth – the Entrepreneurial Orientation Perspective

Abstract: Intergenerational transfer is one of the greatest challenges that family businesses face, when think in the perspective of maintaining family character of the company. Many factors are associated with the succession process. One of them is the person of the successor, in particular his choice and proper preparation for taking over the family business. Researchers also pay attention to the features that a successor should have in order for the succession process to be successful. Among the desirable traits, broadly understood entrepreneurship is mentioned. However, so far this issue has not been thoroughly investigated. Therefore, the purpose of the article is to propose the use of dimensions of the entrepreneurial orientation of the successor and their significance for the development of the family enterprise.
Key words: family business, successor, entrepreneurial orientation, growth

Wstęp

Wiele artykułów dotyczących tematyki przedsiębiorstw rodzinnych zaczyna się od stwierdzenia, że mniej niż 30% z nich zostaje przekazanych drugiemu pokoleniu, a tylko 10% trzeciemu [Lansberg 1999; Sułkowski, Marjański 2009, 2010; Więcek-Janka, Kujawińska 2010; Marjański 2011; Popczyk 2011, Jeżak 2014; Fleming 2006]. Średnia długość życia przedsiębiorstwa rodzinnego to 24 lata, czyli tyle, ile zarządza nią założyciel [Welles 1995; Dyer 2003, 2006]. Badania wielu autorów [Arnoff 1998; Astrachan 2001; Keating, Little 1997; Lansberg 1999; Murray 2003] wskazują, że proces sukcesji jest zjawiskiem bardzo złożonym, w którym należy wziąć pod uwagę aspekty społeczne, kulturowe, finansowe, prawne, strategiczne oraz moralne. Planowanie sukcesji powinno być zatem nieodłącznym elementem strategii przedsiębiorstwa rodzinnego.

Sukcesja to kluczowy i jednocześnie bardzo ryzykowny proces dla firmy rodzinnej [Kets de Vries 1993]. Identyfikacja i zrozumienie przyczyn sukcesji oraz czynników prowadzących do jej powodzenia, a także czynników powodujących jej porażkę, są jednymi z najczęściej badanych obszarów w kontekście przedsiębiorstw rodzinnych [De Massis i in. 2008]. Według Surdeja i Wacha [2010] sukcesja jest traktowana jako przekazanie własności i kierowania przedsiębiorstwem albo jako proces przekazania wiedzy, uprawnień decyzyjnych oraz praw własności przez założyciela-właściciela następcy, którym może być albo członek rodziny, albo ktoś spoza rodziny. Uważa się, że wybór oraz przygotowanie sukcesora do objęcia zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym stanowią jedne z największych wyzwań procesu sukcesji. Co więcej, sukcesję na stanowisku głównego zarządzającego postrzega się jako jedno z najważniejszych wydarzeń w cyklu życia przedsiębiorstwa, nie tylko w przedsiębiorstwach rodzinnych [Favaro, Karlsson, Neilson 2014]. Przedsiębiorczość jest uznawana za cechę konieczną dla prowadzenia i rozwoju każdej organizacji. Podobnie dzieje się w przypadku sukcesora, od którego oczekuje się rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego. Przedsiębiorczość to zatem złożone oraz wieloaspektowe zagadnienie [Gaweł 2013; Wach 2015], które może być objaśniane za pomocą orientacji przedsiębiorczej [Gaweł 2013]. Jak dotąd nie podjęto próby analizy przedsiębiorczości sukcesora i jej wpływu na rozwój rodzinnego biznesu. Dlatego też celem niniejszego artykułu jest zaproponowanie wykorzystania wymiarów orientacji przedsiębiorczej sukcesora dla rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego.

Sukcesor w procesie sukcesji

W przypadku sukcesora, autorzy badający powodzenie procesu sukcesji analizują takie elementy, jak: motywacja sukcesora, umiejętności i zdolności, wykształcenie, doświadczenie oraz praktyka. Wyniki badań sugerują, że tylko chętny i w pełni zaangażowany sukcesor może przyczynić się do powodzenia procesu sukcesji oraz w konsekwencji do rozwoju przedsiębiorstwa. Co więcej, potrzeby i motywy sukcesora muszą być zgodne i dopasowane do potrzeb i motywów przedsiębiorstwa oraz rodziny. Autorzy przypisują również duże znaczenie odpowiedniemu przygotowaniu sukcesora, w tym podkreślają znaczenie wykształcenia, a także doświadczenia zawodowego zdobytego poza przedsiębiorstwem rodzinnym [Barach, Ganitsky 1995; Chrisman i in. 1998; Morris i in. 1997; Sharma i in. 2001].

W Polsce badania dotyczące procesu sukcesji oraz sukcesorów mają dość krótką historię. Jednak wyłaniający się z nich obraz polskich przedsiębiorstw rodzinnych jest niezwykle ciekawy. Wśród badań naukowych dotyczących procesu sukcesji na szczególną uwagę zasługują badania opublikowane przez[1]: Sułkowskiego i Marjańskiego [2009], Surdeja i Wacha [2010, 2011] oraz Safina, Plutę i Pabjan [2014]. Jeśli weźmiemy jednak pod uwagę tylko osobę potencjalnego sukcesora, to okaże się, że prowadzone badania są nadal fragmentaryczne i niejednoznaczne. W związku z tym, że proces sukcesji, w tym przede wszystkim kwestia wyboru i przygotowania sukcesora, stanowi jedno z zagadnień, z którymi polskie przedsiębiorstwa rodzinne zaczynają się borykać, istnieje coraz większe zapotrzebowanie na rzetelne opracowania wspomnianej kwestii. Prowadzone badania naukowe powinny zatem odpowiadać na potrzeby uczestników rynku.

Wśród licznych opracowań warto zwrócić uwagę na raport przygotowany przez PWC pt.: *O biznesie rodzinnym głosem sukcesorów*, który ukazał się w 2018 roku. Obserwacje przedstawicieli młodego pokolenia w Polsce wzbogacone zostały wynikami globalnego badania przeprowadzonego w ramach prac nad raportem Next Gen Study *Same passion, different paths*. Składało się na nie 35 pogłębionych wywiadów z sukcesorami firm rodzinnych z różnych stron świata oraz 102 ankiety internetowe przeprowadzone wśród sukcesorów z 21 krajów. Raport globalny powstał w celu pogłębienia tematyki poruszanej w badaniu PwC z 2016 roku – Next Generation Survey *Great expectations – The Next Generation of Family Business Leader*. W raporcie skupiono się na zidentyfikowaniu priorytetów biznesowych sukcesorów. Z przeprowadzonych badań i obserwacji wynika, że sukcesorzy mają jasną wizję przyszłości ich rodzinnego biznesu i kilka konkretnych pomysłów na to, jak tę wizję wcielić w życie. Autorzy raportu zauważają, w kontraście do badań z 2013 roku, że sukcesorzy coraz częściej otrzymują zadania na

[1] Autorzy badający tematykę sukcesji zostali przedstawieni w kolejności lat ukazywania się publikacji, od najstarszej.

poziomie zarządu – gdzie mogą realnie wspierać zarząd. Należy jednak pamiętać, że badanie to przeprowadzone było wśród przedsiębiorstw rodzinnych świadomych swojego rodzinnego charakteru, które chcą pozostać rodzinne, a sukcesorzy nie mają dylematu, czy dołączyć do przedsiębiorstwa rodzinnego, ale raczej w jaki sposób wpłynąć na jego rozwój i trwanie. Przedstawione w raporcie badania pokazują, że sukcesorzy, którzy wzięli w nim udział, „przypisują szczególną wagę do takich obszarów jak digitalizacja, innowacje i profesjonalizacja, a ich sposób patrzenia na świat sprawia, że są oni żywo zainteresowani dywersyfikacją, zarówno pod kątem produktowym, rynkowym, jak i sposobów wykonywania pracy. Wspólnym mianownikiem jest tutaj potrzeba przekonującej strategii i praktycznego planu jej realizacji zarówno w krótkim, jak i średnim okresie" [PWC 2018].

Orientacja przedsiębiorcza sukcesora

Konstrukt orientacji przedsiębiorczej wywodzi się z przełomowego dorobku Millera [1983], który argumentował, że przedsiębiorczość zazwyczaj obejmuje innowacje, proaktywność oraz podejmowanie ryzyka, a przedsiębiorstwa wykazujące skłonność do tych działań posiadają orientację przedsiębiorczą. Pomimo, że Lumpkin i Dess [1996] zasugerowali później dodanie autonomii i agresywności konkurencyjnej jako dwóch dodatkowych wymiarów, to i tak większość badań w zakresie orientacji przedsiębiorczej dotyczy trzech wymiarów na poziomie przedsiębiorstwa, zaproponowanych przez Millera z wykorzystaniem skali autorstwa Covina i Slevina [1989].

Działania mające swoje źródło w orientacji przedsiębiorczej obserwowane są na poziomie przedsiębiorstwa, a sama orientacja przedsiębiorcza jest często postrzegana i analizowana właśnie z perspektywy przedsiębiorstwa [Covin, Lumpkin 2011; Lumpkin, Dess 1996]. Jednakże orientacja przedsiębiorcza organizacji, która powoduje zachowania przedsiębiorcze oraz wpływa na osiągane wyniki, jest uwarunkowana osobą właściciela przedsiębiorstwa czy też głównego zarządzającego, CEO [Cho, Hambrick 2006; Covin, Slevin 1988; Simsek, Heavey i Veiga 2010]. Nie inaczej jest w przedsiębiorstwach rodzinnych. W literaturze dotyczącej przedsiębiorstw rodzinnych przyjmuje się wręcz, że przedsiębiorstwo rodzinne jest swoistym „przedłużeniem" rodziny właścicieli przedsiębiorstwa. Dlatego też analiza cech osób związanych z przedsiębiorstwem może dać odpowiedź na to, jak będzie się zachowywać organizacja. W przedsiębiorstwach rodzinnych osoba właściciela wywiera największy wpływ na to, jak funkcjonuje przedsiębiorstwo rodzinne. Osoba sukcesora, czyli kogoś, kto ma przejąć lub już przejął zarządzanie przedsiębiorstwem rodzinnym, również nie pozostaje bez znaczenia dla kierunków rozwoju biznesu. Liczni autorzy podkreślają, że cechy sukcesora, czyli osoby, która ma zostać CEO przedsiębiorstwa, jego przygotowanie do procesu sukcesji oraz do

zarządzania przedsiębiorstwem, mają znaczący wpływ na rozwój przedsiębiorstwa w przyszłości [por. np. Hutzschenreuter, Kleindienst i Greger 2012; Kontinen, Ojala 2010; Dunn 1995; Basly 2007; Safin 2010].

Orientacja przedsiębiorcza sukcesora jest odzwierciedleniem ciągłego skupienia uwagi na zachowaniach przedsiębiorczych [Ocasio 1997, 2011], w szczególności na podejmowaniu ryzyka, innowacyjności czy proaktywności [Covin, Slevin 1989; Miller 1983] oraz na autonomii i agresywności konkurencyjnej [Dess, Lumplin 2005]. Menedżer, sukcesor o wysokim stopniu przedsiębiorczości będzie podejmował decyzje związane z alokacją zasobów, które przyczynią się do tworzenia wartości [Sullivan 2010]. Będzie on również tworzyć struktury organizacyjne sprzyjające rozwojowi przedsiębiorstwa [Ling, Simsek, Lubatkin i Veiga 2008; Ocasio 1997]. Orientacja przedsiębiorcza zarządzającego czy zarządzających, może pełnić ważną funkcję sygnalizacyjną dla całej organizacji, nadając znaczenie i legitymizację zachowaniom przedsiębiorczym, zmniejszając w ten sposób barierę dla menedżerów w całej organizacji, aby angażować się w tworzenie wartościowych przedsięwzięć [Ling i in. 2008]. Innymi słowy, skupiając swoją uwagę na zachowaniach przedsiębiorczych, sukcesorzy mogą wpływać na ogólnoorganizacyjną orientację przedsiębiorczą [Chatterjee, Hambrick 2007; Simsek, Heavey i Veiga 2010; Stevenson, Jarrillo-Mossi 1986]. Poprzez konsekwentne działania przedsiębiorcze, sukcesorzy wpływają na decyzje dotyczące rozwoju przedsiębiorstwa czy na tworzenie wartości dla akcjonariuszy [Chatterjee, Hambrick 2007]. Tak postrzegana orientacja przedsiębiorcza, zarówno w kontekście organizacyjnym, jak i indywidualnym, została powiązana z wynikami osiąganymi przez przedsiębiorstwo, jego rozwojem czy wartością [Lumpkin, Dess 1996; Rauch, Wiklund, Lumpkin i Fese 2009; Stam, Elfring 2008; Wiklund, Shepherd 2003]. Tak więc na rozwój przedsiębiorstwa, w tym oczywiście przedsiębiorstwa rodzinnego, może wpływać osoba sukcesora zaangażowanego bądź nie w ten proces [por. Erdener, Shapiro 2005; Olivares-Mesa, Cabrera-Suárez 2006]. W związku z powyższym, można się spodziewać, że orientacja przedsiębiorcza sukcesora będzie wpływać na rozwój przedsiębiorstwa rodzinnego. Na podstawie powyższych rozważań można zatem zaproponować, że:

Propozycja 1: Istnieje zależność pomiędzy orientacją przedsiębiorczą sukcesora a rozwojem przedsiębiorstwa rodzinnego.

Wymiary orientacji przedsiębiorczej sukcesora

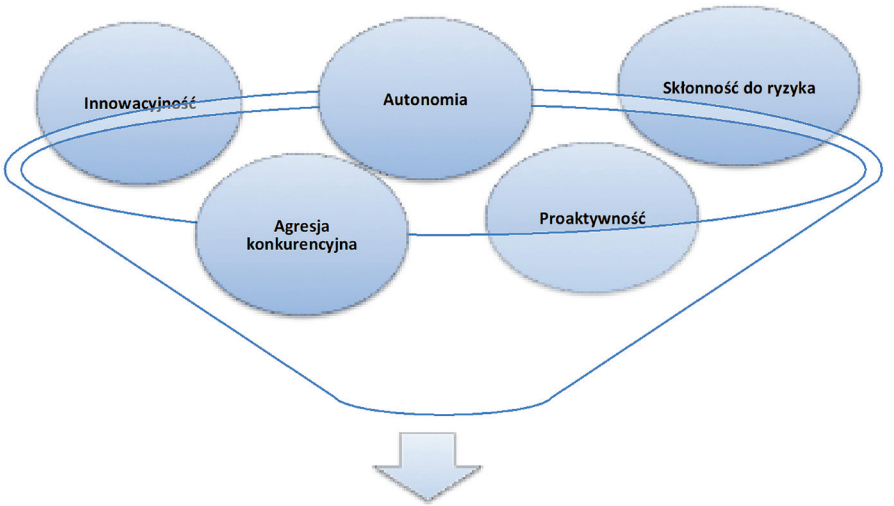
Najczęściej wykorzystuje się trzy wymiary orientacji przedsiębiorczej, w tym proaktywność, innowacyjność oraz skłonność do ryzyka. Do tych trzech wymiarów dodaje się również agresję konkurencyjną oraz autonomię [m.in. Covin, Green, Slevin 2006;

Frishammar, Horte 2007; Bratnicki 2008; Baker, Sinkula 2009]. Natężenie orientacji przedsiębiorczej określa się poprzez oszacowanie poziomu tworzących ją czynników, wymiarów. W niniejszym artykule przyjęto pięciowymiarową koncepcję orientacji przedsiębiorczej obejmującą: innowacyjność, proaktywość, skłonność do ryzyka, autonomię oraz agresję konkurencyjną (agresywność konkurencyjną). Innowacyjność to angażowanie się w nowe idee, eksperymentowanie, wdrażanie oraz realizowanie procesów, w trakcie których powstają nowe rozwiązania. Proaktywność to podejmowanie działań, które wyprzedzają przyszłe potrzeby, problemy oraz zmiany. Skłonność do ryzyka to z kolei chęć podejmowania działań, których wynik nie jest pewny. Autonomia jest rozumiana jako niezależne działanie osoby, formułowanie idei i doprowadzanie do jej wykonania. Piąty wymiar, to agresja konkurencyjna czyli skłonność do bezpośredniego i intensywnego stawiania czoła konkurencji.

Badania nad przedsiębiorczością nieprzerwanie cieszą się rosnącym zainteresowaniem badaczy [Covin, Green i Slevin 2006]. Zachowania przedsiębiorcze mierzone są najczęściej przy wykorzystaniu omówionych wymiarów orientacji przedsiębiorczych. Proaktywność jest uznawana za antycypator nowych potrzeb, tworzenia nowych produktów czy usług, a także przyczynia się do rozszerzania rynków [Karpacz 2012]. Uznaje się ją za jedną z najważniejszych sił napędowych sukcesu przedsiębiorstwa. Podejmowanie ryzyka implikuje gotowość do podejmowania odważnych działań, takich jak „zapuszczanie się" na nieznane, nowe rynki i przeznaczenie dużej części zasobów na przedsięwzięcia o niepewnych wynikach, z którymi wiąże się wysokie prawdopodobieństwo niepowodzenia [Zahra 1991; Wiklund, Shepherd 2003]. Wiele badań opiera się na obserwacji, że organizacje przedsiębiorcze mają tendencje do podejmowania wyższego ryzyka niż inne typy organizacji. Z kolei innowacyjność odzwierciedla tendencje do angażowania się w nowości [Lumpkin, Dess 1996], które mogą prowadzić do nowych produktów, usług lub też procesów wytwórczych czy technologicznych [Vij, Bedi 2012]. Konkurencyjna agresja odnosi się do skłonności danego przedsiębiorstwa do bezpośredniego i intensywnego wzywania do rywalizacji swoich konkurentów [Kraus, Harms i Schwarz 2005]. Zauważono, że przedsiębiorstwa o wysokim stopniu agresywności konkurencyjnej mają skłonność do podejmowania działań, które prowadzą do wyprzedzania konkurencji, w tym do stosowania niekonwencjonalnych metod działania, poszerzania zasięgu odziaływania czy też wprowadzania nowych produktów lub zdobywania nowych rynków [Lumpkinn, Dess 2001; Frese, Brantjes i Hoorn 2002]. Z kolei autonomia, czyli niezależność w podejmowaniu działań, odnosi się do podejmowania działań bez względu na to, jak zachowują się inni. Dlatego też autonomia uznawana jest za wymiar niezbędny do np. wdrażania nieznanych rozwiązań czy pozyskiwania nowych rynków [Rauch, Wiklund, Lumpkin i Frese 2009; Hadji, Cocks i Muller 2007]. W dotychczas przeprowadzonych badaniach udowodniony został pozytywny wpływ zarówno innowacyj-

ności jak i proaktywności na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwo [Hughes, Morgan 2007; Rauch i in. 2009]. Badacze potwierdzili również istotność innowacyjności w teorii przedsiębiorczości oraz jej pozytywny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych [Marcotte 2014; O`Cass, Weerawardena 2009]. Sporny pozostaje natomiast wpływ, jaki może wywierać skłonność do podejmowania ryzyka. Część badaczy uznała, że jej wpływ może być negatywny [Pummalainen i in. 2014], podczas gdy inna grupa naukowców stwierdziła, że przedsiębiorstwa skłonne do aktywnych oraz ryzykowanych działań osiągają wyniki lepsze od konkurencji [Quince, Whittaker 2003]. Większość przeprowadzonych badań wykazuje jednak, że przyjęcie przez podmioty cech przypisanych do przedsiębiorczości wpływa pozytywnie na wyniki finansowe osiągane przez dane przedsiębiorstwo Gupta, Gupta 2015], niezależnie od jego wielkości [Zahra, Garvis 2000]. Firmy, które przyjmowały orientację przedsiębiorczą, odnosiły również większy sukces w porównaniu do swoich najbliższych konkurentów [Kropp, Lindsay i Shoham 2006; Covin, Lumpkin 2011], a połączenie przedsiębiorczości z orientacją rynkową także wykazało pozytywny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa [Bhuian, Menguc i Bell 2005]. Na rysunku 1 przedstawiono koncepcję wymiarów orientacji przedsiębiorczej sukcesora.

Rysunek 1. Koncepcja wymiarów orientacji przedsiębiorczej sukcesora



Źródło: opracowanie własne.

Przenosząc powyższe rozważania na temat wymiarów orientacji przedsiębiorczej na wymiary orientacji przedsiębiorczej sukcesora i ich wpływu na rozwój przedsiębiorstwa rodzinnego, można wysunąć następujące propozycje:

Propozycja 1a: Istnieje zależność pomiędzy proaktywnością sukcesora a rozwojem przedsiębiorstwa rodzinnego.

Propozycja 1b: Istnieje zależność pomiędzy innowacyjnością sukcesora a rozwojem przedsiębiorstwa rodzinnego.

Propozycja 1c: Istnieje zależność pomiędzy skłonnością do ryzyka sukcesora a rozwojem przedsiębiorstwa rodzinnego.

Propozycja 1d: Istnieje zależność pomiędzy agresją konkurencyjną sukcesora a rozwojem przedsiębiorstwa rodzinnego.

Propozycja 1e: Istnieje zależność pomiędzy autonomią sukcesora a rozwojem przedsiębiorstwa rodzinnego.

Zakończenie

Polskie przedsiębiorstwa rodzinne, które powstawały po 1989 roku, wchodzą w kolejną fazę rozwoju, w której dzieło założycieli ma być stopniowo przekazywane w ręce sukcesorów. Specyfika polskiego kontekstu, związana głównie z brakiem tradycji w obszarze sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych, wpływa na zwiększenie popytu na wiedzę w tym obszarze. Z osobą sukcesora wiąże się wiele elementów ważnych dla powodzenia procesu sukcesji. Celem artykułu było zaprezentowanie możliwości analizy cech związanych z osobą sukcesora z perspektywy orientacji przedsiębiorczej oraz jej wymiarów. Jako, że takie ujęcie nie było jeszcze uwzględnione w przeprowadzonych dotychczas badaniach, może stanowić interesujące uzupełnienie rozważań nad przygotowaniem sukcesorów do zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym.

Bibliografia

Arnoff C.E, Ward J.L. (1995), Family-*owned businesses: a thing of the past or a model for the future?*, „Family Business Review", 8(2).

Astrachan J.H., Shanker M.C. (2003), *Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look*, „Family Business Review", September.

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

Chrisman J.J., Chua J.H., Sharma P. (1998), *Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study*, „Family Business Review", 11.

Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P. (1999), *Defining the Family Business by Behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice", 23(4).

Covin J.G., Lumpkin G.T. (2011), *Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct*, „Entrepreneurship Theory and Practice", Vol. 35, No. 5.

Covin J.G., Miller D. (2014), *International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions*, „Entrepreneurship Theory and Practice", Vol. 38, No. 1.

Covin J.G., Slevin D. (1989), *Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments*, „Strategic Management Journal", Vol. 10, Issue 1, ss. 75–87.

Covin J.G., Slevin D.P. (1991), *A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice", Vol. 16, No. 1.

Dyer G.W. (2003), *The Family: The Missing Variable in Organizational Research*, „Entrepreneurship Theory and Practice", 27(4).

Fleming Q.J. (2006), *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*, Helion, Gliwice.

Gaweł A. (2013), *Proces przedsiębiorczy: tworzenie nowych przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.

Gupta V.K., Gupta A. (2015), *Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in Large Organizations over Time*, „Journal of International Entrepreneurship", Vol. 13, No. 1.

Neilson J. (2014), *Value chains, neoliberalism and development practice: The Indonesian experience*, „Review of International Political Economy", 21, 1.

Keating N.C., Little H.M. (1997), *Choosing the Successor in New Zealand Family Farms*, „Family Business Review", 10.

Kets de Vries M.F. (1993), *The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news*, „Organizational Dynamics", 21(3)

Kontinen T., Ojala A. (2010) ,*Internationalization pathways of family SMEs: psychic distance as a focal point,* „Journal of Small Business and Enterprise Development", Vol. 17, Issue 3.

Lansberg I. (1999), *Succeeding Generations: Realizong the Dreams of Families in Business*, Harvard Business School Press.

Massis A.D., Chua J.H., Chrisman J.J. (2008), *Factors Preventing Intra-Family Succession*, „Family Business Review", 21(2).

Newman I., Newman D. (2007), *Media Review: Thomas, R. Murray (2003). Blending Qualitative and Quantitative Research Methods in Theses and Dissertations. Thousand Oaks, CA: Corwin Press'*, „Journal of Mixed Methods Research", 1(3).

Popczyk W. (2011), *Zarządzanie zaufaniem jako warunek utrzymania przewagi konkurencyjnej przez firmy rodzinne nad ich odpowiednikami nierodzinnymi*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", vol. XII, z. VII.

PwC (2016), Next Generation Survey *Great expectations – The Next Generation of Family Business Leader*.

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

Safin K. (2010), *Pojęcie przedsiębiorstwo rodzinne-teoretyczne dylematy i praktyczne konsekwencje*, „Problemy Zarządzania", 8, 4.

Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H. (2003), *Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results,* „Family Business Review", 16(1).

Simsek Z., Heavey C., Veiga J. (2010), *The impact of CEO core self-evaluation on the firm's entrepreneurial orientation*, „Strat. Mgmt. J.", 31.

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

Sułkowski Ł., Marjański A. (2010), *Specyfika polskich małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych-wnioski z badań empirycznych*, „Problemy Zarządzania", 8, 4.

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

Wach K. (2015), *Entrepreneurial Orientation and Business Internationalisation Process: The Theorethical Foundations of International Entrepreneurship*, „Entrepreneurial Business and Econimics Review", 3(2), ss. 9–24.

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

Więcek-Janka E., Kujawińska A. (2010), *Źródła przewagi konkurencyjnej mikroprzedsiębiorstw rodzinnych*, „Zeszyty Naukowe Ekonomiczne Problemy Usług", 595 (55).

Zahra S.A. (1996), *Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technical Opportunities*, „The Academy of Management Journal", Vol. 39, No. 6.

Zahra S.A. (2005), *A Theory of International New Ventures: A Decade of Research*, „Journal of International Business Studies", Vol. 36, No. 1.

Łucja Waligóra | lucja.waligora@ue.katowice.pl
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi

Postawa członków generacji Y wobec zmian pokoleniowych w firmach rodzinnych

Attitude of Y Generation Members Towards Generational Changes in Family Businesses

Abstract: The conditions in which modern teams of employees arise and function undergo dynamic changes. For team leaders, this means meeting the many challenges that arise on this ground. One of them is the presence of many generations of employees in organizations. The aim of the article is to try to identify the features of multigenerational teams and problems occurring on this ground, from the perspective of differences between them, with particular reference to the Y generation. The article was based on the study of domestic and foreign literature.
Keywords: multigenerational, generations BB, X, Y, Z, family businesses

Wstęp

Kolejne pokolenia przynoszą nie tylko zmiany zachowań czy cech i wymagania wzrostu płac, ale także patrzą na pewne procesy z innej perspektywy co rodzi ich odmienne oczekiwania wobec niektórych spraw. W niniejszym artykule, po analizie charakterystyk pokoleń, dokonano wyodrębnienia cech różnicujących pokolenia, a także wskazano na problemy i wyzwania, jakie wynikają z zaistnienia procesu wielopokoleniowości w firmach. W literaturze nie ma wyraźnego wskazania, jakimi zmiennymi różnią się między sobą pracownicy pochodzący z różnych pokoleń, z szczególnym uwzględnieniem

pokolenia Y. Celem artykułu jest wskazanie tych cech, które w jednoznaczny sposób wskazują na różnice miedzy pokoleniami, aby pomóc menedżerom w zarządzaniu efektywnie zespołami multigeneracyjnymi.

Zespoły stanowią nierozerwalny element społecznej architektury współczesnych organizacji, bez względu na rodzaj prowadzonej działalności czy ich wielkość. Nieustannie zwiększa się znaczenie pracy zespołowej jako jednego ze skutecznych narzędzi przywództwa, innowacji oraz zmian. Jak podkreśla P. Lencioni, ta forma organizacji pracy jest istotnym źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej i tym co towarzyszy organizacjom odnoszącym sukces [Lencioni 2016, ss. 57–72]. Radykalne zmiany zachodzące w wewnętrznych oraz zewnętrznych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw powodują, że zarządzający zespołami powinni radzić sobie z rodzącymi się na tym gruncie wyzwaniami. Jednym z tych wyzwań jest nasilające się zjawisko wielopokoleniowości wśród pracowników – potencjalnych członków zespołów. Na współczesnym rynku pracy funkcjonują jednocześnie przedstawiciele czterech pokoleń: baby boomers, X, Y oraz Z. Różnią się oni między sobą wartościami, potrzebami, motywacjami, stylem życia, podejściem do pracy, sposobem komunikacji itd. Każdy z nich wnosi jednak do organizacji unikalny zestaw wiedzy, umiejętności i talentów [Liwiński, Sztanderska 2010, s. 3]. Jednak to pokolenie Y poddawane jest procesom sukcesji i staje się najliczniejszą grupą osób w wieku produkcyjnym. Obecność w organizacjach przedstawicieli różnych pokoleń może stać się istotnym źródłem sukcesu pracy zespołowej pod warunkiem, że będzie ona postrzegana w kategoriach szansy, a nie zagrożenia, zarówno przez zarządzających różnymi typami zespołów, jak i ich członków. Bardzo ważne jest tutaj zrozumienie i poszanowanie różnic pokoleniowych występujących między pracownikami oraz odpowiednie wykorzystanie, w ramach pracy zespołowej, potencjału każdej zatrudnionej osoby [Kirton, Greene 2010, s. 75]. Poniższy artykuł powstał na podstawie analizy literatury krajowej i zagranicznej.

Ujęcie definicyjne firm rodzinnych

Sposoby definiowania przedsiębiorstwa rodzinnego spotykane w literaturze przedmiotu ewoluowały na przestrzeni lat. Zazwyczaj podkreśla się w nich, iż firma rodzinna to podmiot gospodarczy o dowolnej formie prawnej, w którym większość struktury własności oraz funkcja zarządzania pozostają w rękach jednej rodziny. Wydaje się jednak, że dla celów polityki gospodarczej definicja przedsiębiorstwa rodzinnego powinna zostać doprecyzowana. Ma to istotne znaczenie z punktu widzenia polityki gospodarczej [Frishkoff 1995, ss. 98–102].

Przedsiębiorstwo rodzinne to podmiot gospodarczy, spełniający kryteria mikro, małego lub średniego przedsiębiorstwa, w którym wyłącznym lub dominującym bezpośrednim właścicielem majątku jest rodzina. Jednocześnie nie występuje oddzielenie funkcji sprawowania własności od funkcji zarządzania. Członkowie rodziny sami pracują w swojej firmie. Ponadto rozwój firmy jest w interesie rodziny i obowiązuje zasada sukcesji rodzinnej (władza i własność przekazywane są kolejnym pokoleniom w oparciu o kryteria społeczne) [Sobiecki 2010, s. 35]. Jak słusznie zauważają K. Safin [2006, s. 65] i Ł. Sułkowski [ss. 220–222], trudno jednoznacznie określić, czym jest przedsiębiorstwo rodzinne. Problem definicyjny dotyczy aspektów epistemologicznych, gdyż rodzina jest instytucją opisywaną przez rożne dziedziny nauki, m.in. przez socjologię czy antropologię. Natomiast przedsiębiorstwo jest badanena gruncie ekonomii i nauk o zarządzaniu. Istotą przedsiębiorstw rodzinnych jest połączenie dwóch elementów składowych – rodziny i firmy. Takie połączenie determinuje sposób zarządzania firmą oraz wartości jakimi kieruje się przedsiębiorstwo. Zgodnie z klasycznym podejściem, dominującym w literaturze amerykańskiej, przedsiębiorstwo rodzinne może przyjmować dowolną formę prawną. Kapitał w całości lub w znacznej części znajduje się w posiadaniu rodziny oraz przynajmniej jeden z członków rodziny sprawuje funkcję kierowniczą w celu utrzymania przedsiębiorstwa w rękach rodziny dla następnych pokoleń [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 19].

Firma rodzinna to taka firma, która jest zarządzana lub kontrolowana przez członków jednej rodzinny lub członków kilku rodzin. Celem tych rodzin staje się utrzymanie kontroli nad firmą również w kolejnych pokoleniach. Główną intencją takiej firmy okazuje się realizacja wyznaczonej wizji i misji [Chua, Chrisman, Sharma 1999, ss. 19–39]. Według innych autorów, punktem wyjścia do rozważań na temat firm rodzinnych jest zidentyfikowanie podstawowych różnic pomiędzy przedsiębiorstwami rodzinnymi i nierodzinnymi. Wydaje się, że za te podstawowe różnice można uznać dwa następujące czynniki: zaangażowanie członków rodziny w sprawy związane z prowadzeniem biznesu oraz, nie oparte na przesłankach rynkowych, aktualnie przekazywanie władzy pokoleniu Y. Dodatkowo należy podkreślić, że to przekazanie władzy ma kilka płaszczyzn. Przede wszystkim jest to przekazanie własności, ale również przekazanie kontroli zarządczej nad firmą [Churchill, Hatten 1987, ss. 51–64].

M. Wallman definiuje pojęcie firm rodzinnych jako podmiotów będących własnością jednej osoby lub członków jednej rodziny, mający znaczący udział w aktywności gospodarczej zarówno krajów wysoko rozwiniętych, jak i rozwijających się [Wallman 2008, ss. 99–103]. W zagranicznej literaturze można znaleźć także inne ujęcie firm rodzinnych. Jest to rodzinna struktura własności podmiotu, sprawowanie kontroli strategicznej przez rodzinę, udział członków rodziny w zarządzaniu oraz zaangażowanie więcej niż jednego pokolenia rodziny w funkcjonowanie firmy – to cechy rodzinnego

biznesu [Handler 2002, ss. 257–276]. Z biznesem rodzinnym mamy do czynienia także jeśli co najmniej dwie generacje jednej rodziny miały znaczący wpływ na cele i politykę firmy [Donnelley 2002, s. 4]. Inna definicja firmy rodzinnej mówi, że jest to przedsiębiorstwo będące własnością pewnej rodziny. Częściej można spotkać w literaturze pojecie rodzinnego gospodarstwa domowego, zgodnie z którym jest to zamknięty system, a jego członkowie są zależni od siebie i zintegrowani [Sztompka 2002, s. 78]. B. Nogalski, T. Białas i M. Czapiewski wskazali, że firmy rodzinne to podmioty odznaczające się następującymi cechami: ten typ biznes stanowi bazę i centrum życia rodzinnego, determinuje losy członków rodziny, stanowi przedmiot kultu jego następców, wyrażający się w przywiązaniu do tradycji i czerpania wzorców z przeszłości oraz stanowi dzieło życia założyciela [Nogalski, Białas, Czapiewski 1993, s. 68]. A. Surdej i K. Wach podają, że firma jest uznawana za przedsiębiorstwo rodzinne, jeśli jej założyciel i/lub następcy są wśród jej udziałowców i zajmują główne stanowiska w zarządzie firmy lub radzie nadzorczej [Surdej, Wach 2010, ss. 15–16]. K. Safin wskazuje, że każde przedsiębiorstwo rodzinne scala ze sobą dwa elementy – rodzinę i przedsiębiorstwo lecz jednocześnie jednak powoduje specyficzne zagrożenia i konflikty [Safin 2006, s. 65].

Charakterystyka pokoleń

W literaturze przedmiotu pokolenie definiuje się jako zbiorowość wszystkich jednostek należących do danegokręgu kulturowego, osób w tym samym wieku, które na podstawie wspólnej sytuacji historyczno-społecznej wykazują podobieństwo postaw, motywacji, nastawień i systemów wartości [Yang, Guy 2006, ss. 267–284]. Teoria pokoleń pozwala scharakteryzować przedstawicieli generacji identyfikowanych na podstawie roku urodzenia. Każda generacja wyróżnia się odmiennymi przekonaniami, cechami, zainteresowaniami, oczekiwaniami i postawami, wspólnymi dla ogółu jej przedstawicieli [Karp, Fuller, Sirias 2002, ss. 85–88]. Uproszczony i uogólniony sposób postrzegania tych generacji zakłada istnienie wielu różnic między przedstawicielami poszczególnych grup, wyrażających się także w odmiennych potrzebach i zachowaniach na rynku pracy i w organizacji [Niemiec 2000, s. 30]. Pokolenia różnią się między sobą, m.in. w zakresie podejścia do pracy i kariery zawodowej, stylu bycia, poziomu wewnętrznej motywacji czy też postrzegania relacji praca–dom [Bova, Kroth 2001, ss. 57–65]. Wydłużanie się trwania życia prowadzi do coraz częstszego występowania wielopokoleniowości. Samoistnie zwiększa się znaczenie relacji międzypokoleniowych oraz wszelkich wynikających z tych relacji kategorii, regulujących zasady życia społecznego. Na współczesnym rynku pracy funkcjonują jednocześnie przedstawiciele czterech, różniących się między sobą pokoleń: baby boomers, X, Y oraz Z (tab. 1).

Tabela 1. Pokolenia funkcjonujące równolegle na rynku pracy

Pokolenie baby boomers	Pokolenie X	Pokolenie Y	Pokolenie Z
Urodzeni w latach			
1946–1964	1965–1976	1977–1995	1995–2015

Źródło: opracowanie własne na podstawie Zydel [2010, s. 65], Zagórowska [2012, ss. 56–59], Kirton i Greene [2005, ss. 56–59].

Baby boomers to pokolenie powojennego wyżu demograficznego. Ich zdaniem najlepszą drogą do sukcesu zawodowego jest ciężka praca i mozolne wspinanie się po szczeblach kariery. Ich dewizą jest zdanie „żyję, aby pracować", a głównymi wartościami jest przestrzeganie zasad, szacunek dla autorytetu, solidarność oraz hierarchiczna lojalność. Współcześni pracownicy 50+ najbardziej obawiają się utraty pracy z uwagi na swój wiek oraz ograniczoną znajomość nowoczesnej technologii [Smola, Sutton 2002, ss. 363–382].

Osoby urodzone po 1965 roku określane są mianem generacji X. Są przekonani, że droga do sukcesu zawodowego wymaga dobrego wykształcenia oraz odpowiednich kompetencji. Wartościami są dla nich samodzielność i samowystarczalność. Wykazują się dużą odpowiedzialnością i zaangażowaniem w realizowane zadania. Są silnie zorientowani na współpracę i dobrze odnajdują się w pracy z osobami o odmiennym stylu pracy i komunikacji. Nauczeni doświadczeniem swoich rodziców, pracują by żyć, a nie żyją by pracować. Ważna jest dla nich równowaga między pracą a życiem osobistym. W większości przedsiębiorstw przedstawiciele pokolenia baby boomers oraz X zajmują obecnie stanowiska kierownicze, podejmują strategiczne decyzje o kierunkach rozwoju firm i zarządzają pracownikami należącymi do młodszych pokoleń Y oraz Z [Sayers 2007, ss. 474–487].

Osoby urodzone w latach 80. i 90. to przedstawiciele pokolenia Y, tzw. Milenium. Są bardzo dobrze wykształceni i silnie ukierunkowani na sukces. Angażują się w zbiorowe działania, cenią sobie partnerskie relacje, partycypację decyzyjną, rozwój umiejętności i wyzwania. Uważają, że praca jest ważna, ale nie najważniejsza, umieją rozgraniczyć pracę od życia prywatnego (*work-life balance*). Oczekują pracy zadaniowej i dużej swobody w realizacji obowiązków. Cechuje ich tolerancja, przedsiębiorczość i materializm. Ciężka praca nie jest dla nich wartością. Odwlekają w czasie decyzję o usamodzielnianiu się [Kupperschmidt 2000, ss. 65–76].

Z kolei najmłodsze pokolenie Z to osoby urodzone po 1995. Jego najstarsi przedstawiciele obecnie dopiero zaczynają wchodzić na rynek pracy. Trudno wyrokować, jakimi będą pracownikami, warto jednak wskazać na ich najważniejsze cechy. Nie znają świata bez komputerów, telefonów komórkowych i Internetu orazwykazują się biegłą

znajomością cyfrowych technologii. Dorastają w świecie bez wyraźnej granicy między sferą prywatną a zawodową. Są silnie ukierunkowani na wyzwania i osiągnięcia, są kreatywni, wielozadaniowi, oczekują dużej elastyczności, szybkiej gratyfikacji i natychmiastowej informacji zwrotnej. Od dzieciństwa przygotowywani są do konkurencji i odnoszenia sukcesów. Badacze tego pokolenia obawiają się, że będzie to generacja indywidualistów, samotników, osób skupionych na samorozwoju, zaspokajaniu własnych ambicji. Określa się ich mianem pokolenia bez genu lojalności wobec pracodawców. Jego przedstawiciele deklarują, że będą odchodzić z organizacji, które nie zapewniają im ciekawej, pełnej wyzwań pracy oraz realnych możliwości rozwoju. Za słabą stronę tego pokolenia uznaje się tzw. kompetencje miękkie (np. komunikację werbalną), dostosowanie się do kultury organizacyjnej i zaakceptowanie hierarchii [Gursoy, Maier, Chi 2008, ss. 331–341].

Sytuacja na rynku pracy powoduje, że współczesne organizacje stają się przestrzenią, w ramach której mogą koegzystować ze sobą pracownicy z różnych generacji, a różnica wieku pomiędzy najstarszymi i najmłodszymi może sięgać nawet kilkudziesięciu lat. Na tym gruncie rodzi się szereg wyzwań dla kierujących ludźmi oraz działów HR. R. Zydel zwraca uwagę, że różnice między kolejnymi pokoleniami w dużej mierze podyktowane są niepowtarzalnością doświadczeń modelujących dane pokolenie. Każda z generacji wychowywała się w innej rzeczywistości społecznej, gospodarczej i politycznej. Dlatego też przywiązuje wagę do innych wartości, posiada odmienne potrzeby i oczekiwania oraz różni się od pozostałych generacji podejściem do życia i pracy, stylem komunikacji itd. [Zydel 2010, s. 65].

Wyzwania wynikające ze zmiany pokoleń

W literaturze wymienia się następujące wyzwania związane ze zmianą pokoleń i przejęciem władzy w przedsiębiorstwie przez pokolenie Y: wykorzystanie technologii dla oferowania spójnych szkoleń dla każdego pokolenia pracowników, zwiększanie znaczenia elastyczności, stworzenie bezpiecznej przestrzeni pracy, wsparcie komunikacji i określenie najlepszych technik przekazywania opinii oraz optymalizacja środowiska pracy [Raport PWC 2018, s. 18].

Pierwszym problem wśród wielopokoleniowych przedsiębiorstw jest wykorzystanie nowej technologii do rozwoju pracowników. W zespołach składających się z różnych generacji pracowników, w których każdy posiada własne unikalne umiejętności, kwalifikacje i mocne strony, technologia powinna być wykorzystywana do wspierania wydajności niezależnie od stylu pracy. Aby zapewnić wszystkim pracownikom możliwość maksymalnego wykorzystania technologii, firmy powinny oferować cykle szkoleniowe,

które będą odpowiadały wszystkim stylom uczenia się: klasyczne szkolenia z trenerem, bezpośrednie warsztaty, kursy e-learningowe, lended learning, a nawet programy mentoringu peer-to-peer [Wallman 2008, ss. 99–103].

Kolejne wyzwanie to wprowadzenie lub ulepszenie stosowania elastycznych form zatrudnienia i czasu pracy. Posiadanie infrastruktury informatycznej i miejsca pracy, które uwzględnia i promuje różne jej style, ułatwia przedsiębiorstwom pełne wykorzystanie potencjału każdego pracownika, niezależnie od preferowanego przez nich miejsca i sposobu działania [Raport PWC 2017, ss. 56–59].

Niezmiernie istotnym aspektem jest zapewnienie bezpiecznego miejsca pracy. Przy wprowadzeniu do firmy elastyczności, bezpieczeństwo należy uznać za jedno z najważniejszych kryteriów a zarazem wyzwań. Taka firma musi umożliwić swoim pracownikom bezpieczny dostęp do aplikacji, danych i sieci, zapewniając jednocześnie, że zasoby nie są narażone na potencjalne ryzyko. Stworzenie za pomocą nowych rozwiązań IT cyfrowej przestrzeni pracy pozwala spełnić potrzeby technologiczne i wymagania biznesowe każdego pokolenia pracowników, bez nakładania na nich ogromu zakazów, co w konsekwencji prowadzi do zwiększenia ich efektywności [Wallman 2008, ss. 99–103].

W zespole wielopokoleniowym dużym wyzwaniem jest komunikacja. Zrozumienie różnych metod pracy oraz wpływu, jaki na różne kohorty pracowników mają nowe technologie, jest bardzo istotne z punktu widzenia budowania szacunku i dobrej komunikacji pomiędzy zespołami. Organizacja szkoleń, wzajemnych konsultacji i spotkań integracyjnych, które pomagają budować zespołowość, a jednocześnie podkreślają odmienny stosunek do pracy przez rożne generacje pracowników, może zachęcić do lepszego dialogu i zlikwidować występujące negatywne stereotypy [Cennamo, Gardner 2008, ss. 891–906].

Ostatni obszar, o którym należy wspomnieć, to optymalizacja środowiska pracy. Opracowanie metod optymalizacji środowiska pracy jest koniecznością dla wszystkich firm. Te, które biorą pod uwagę stworzenie przestrzeni nastawionej na możliwości wzajemnej współpracy czy budowania zespołowości, wyjdą naprzeciw potrzebom różnych generacji pracowników [Cennamo, Gardner 2008, ss. 891–906].

Pokolenie Y w firmach rodzinnych

Milenialsi, zwani inaczej pokoleniem Y, to osoby urodzone pomiędzy 1980 a 2000 rokiem. Jest to grupa licząca w Polsce już ok. 9 mln osób. Międzynarodowy zespół badaczy sprawdził predyspozycje biznesowe wśród 21 386 sukcesorówz firm rodzinnych ze wszystkich kontynentów. W projekcie GUESSS uczestniczyło ponad 1000 uczelni wyższych z 50 krajów na całym świecie. W II polskiej edycji badania realizowanej w 2016 roku

przez Instytut Biznesu wzięło udział 1471 sukcesorów, którzy potencjalnie mogą być w przyszłości właścicielami biznesów prowadzonych aktualnie przez ich rodziców [Lewandowska, Tylczyński 2017, ss. 8–15]. 48,3% sukcesorów nie posiada rodzeństwa starszego od siebie, co w myśl panujących w Polsce trendów i deklaracji właścicieli sprawia, że niemal połowa biorących udział w badaniu sukcesorów stoi na pierwszym miejscu w kolejce do przejęcia rodzinnego biznesu. Większość właścicieli firm rodzinnych posiada więcej niż jedno dziecko, co może spowodować perturbacje przy ewentualnym procesie sukcesji. Sukcesorzy, którzy brali udział w badaniu wskazali najważniejsze wartości biznesowe, którymi chcą kierować się w życiu. O tym jak istotne w późniejszym życiu zawodowym sukcesora są relacje o podłożu rodzinnym świadczy fakt, że w przypadku, w którym dzieci podziwiają i z dumą patrzą na osiągnięcia swoich rodziców, nawet o 30% wzrasta deklaracja chęci do sukcesji firmy u młodego pokolenia. Podobnie jest w przypadku, w którym to rodzice czują dumę z osiągnięć swoich dzieci. Poprzez ten zabieg rodzice budują biznesową pewność siebie wśród dzieci, która realnie przekłada się na wzrost ich chęci do przejęcia rodzinnego biznesu. Mając na szali harmonię w rodzinie oraz dobro biznesu, sukcesorzy firm rodzinnych zdecydowanie częściej wskazują rodzinną harmonię jako ważniejszą. Wartości rodzinne są silną podstawą funkcjonowania rodzin biznesowych, a młode pokolenie sukcesorów często przedkłada dobro rodziny nad dobro własne. Bezpośrednio po zakończeniu studiów sukcesorzy w większości widzą siebie jako pracowników najemnych w sektorze MSP bądź w korporacjach. Jest to dobry prognostyk w kontekście budowania własnej tożsamości zawodowej i autorytetu sukcesora w przyszłości. Co dziesiąty sukcesor planuje bezpośrednio po studiach założyć własny start-up, który powinien zweryfikować jego gotowość do bycia właścicielem firmy i predyspozycje do przedsiębiorczości. Po pięciu latach od zakończenia edukacji sukcesorzy nie chcą już pracować w innych przedsiębiorstwach, a 47,3% z nich chciałoby w tym czasie prowadzić własna firmę [Lewandowska, Tylczyński 2017, ss. 8–15].

Pokolenie Y po przejęciu władzy w przedsiębiorstwie rodzinnym, dąży do profesjonalizacji, dywersyfikacji, ekspansji, wzrostu innowacyjności oraz zmian technologicznych. Pokolenie Y przejmujące władzę, dąży do dalszej profesjonalizacji przedsiębiorstwa. Sukcesja w polskich firmach rodzinnych następuje często w okresie, gdy spółki te notują dynamiczny wzrost. Po latach budowy pozycji rynkoweji stworzeniu rozpoznawalnej marki, wstępują one na ścieżkę dynamicznego rozwoju. Wzrost pociąga za sobą jednak szereg wyzwań. Struktury, w oparciu o które dotychczas funkcjonowały przedsiębiorstwa stają się nieprzystające do nowej rzeczywistości. Nie dziwi więc fakt, że profesjonalizacja znajduje się wysoko na liście priorytetów sukcesorów w firmach rodzinnych. Przedsiębiorstwa rodzinne tworzą wyraźnie zarysowane struktury wewnętrzne i podział odpowiedzialności, określają procesy wewnętrzne, zatrudniają coraz szerszą kadr menedżerów średniego i wysokiego szczebla, zmieniają model zarządzania, odchodząc od mikrozarządzania w stronę większego delegowania zadań, odpowiedzialności

i decyzyjności [Miś 2011, s. 32]. Jak ukazały badania prowadzone w ramach prac nad raportem Next Generation Survey *Great expectations – The Next Generation of Family Business Leader* [Raport PWC 2016, ss. 10–22] z 2016 roku, w części spółek dokonuje się przemiana z *family business* w *business family*. Jest to sytuacja, w której rodzina utrzymuje własność spółki i zasiada w radzie nadzorczej, ale bieżące zarządzanie spółką przekazuje zewnętrznej kadrze menedżerskiej [Miś 2011, s. 32]. W ramach badania przeprowadzonego do raportu *Rady nadzorcze 2016. Trendy i kierunki zmian,* wskazano główne postawy i umiejętności, których właściciele oczekują od profesjonalnych członków rad nadzorczych: jasno formułowanych oczekiwań wobec członków zarządu, całościowego spojrzenia na biznes, współpracy z zarządem, wyłaniania i prezentowania kluczowych wątków, klarownego argumentowania, respektowania zasad *corporate governance*, lojalności wobec akcjonariuszy, lojalności wobec spółki i budowania strategii biznesowej [Raport PWC 2016a, s. 31]

Dywersyfikacja i ekspansja firm będzie realizowana w okresie, kiedy to właśnie generacja Y będzie kluczowym zasobem dla firmy. Zgodnie z wynikami *Badania firm rodzinnych 2016. Firmy rodzinne w obliczu zmian*, aż 29% firm w Polsce przewiduje silny i agresywny wzrost w ciągu 5 lat od daty badania [Raport PWC 2016b, ss. 16–18]. Osiągając coraz większą skalę działalności, spółki zaczynają poszerzać gamę oferowanych produktów i usług oraz wchodzić na nowe rynki. 82% uczestników badania przeprowadzonego w ramach prac nad raportem Next Gen Study *Same passion, different paths* [Raport PWC 2017, ss. 56–59], myśli o poszerzeniu oferty produktowej. Jak ukazały wyniki ankiety, pewna grupa przedsiębiorstw rodzinnych zmienia również strategię działania. W miejsce sprzedaży większości produktów w hurcie innym podmiotom, decydują się one na sprzedaż pod własną marką [Tulgan 2009, s. 89]. Decyzja o promowaniu własnego przedsiębiorstwa prowadzi często do zwiększenia zysków, jednocześnie jednak wymaga istotnych modyfikacji modelu biznesowego i rozwoju własnego marketingu oraz sprzedaży. Przykładem takich działań jest rodzinna firma Inglot. Dodatkowo właściciele firmy są przekonani, że ich firmie przyniosłaby korzyści częściowa decentralizacja oraz przeniesienie wybranych funkcji firmy za granicę. Oczywiście kluczowe obszary działania powinny zostać w Polsce [Raport PWC 2018a, ss. 11–33].

Kluczowym obszarem z perspektywy umacniania przewagi konkurencyjnej są innowacje wdrożone właśnie przez pokolenie Y. Aż 82% uczestników globalnego badania Next Gen Study *Same passion, different paths* [Raport PWC 2017, ss. 56–59], jest przekonanych, że mają one fundamentalne znaczenie dla firmy, jednak tylko 15% ankietowanych sądzi, że ich organizacja dobrze sobie z nimi radzi [Raport PWC 2017, ss. 56–59]. Jednocześnie, jak ukazały wyniki badań prowadzonych w ramach prac nad raportem *Kierunek innowacje! Polskie firmy na ścieżce rozwoju*, przeszło połowa badanych firm wskazała problemy wewnątrz organizacji jako największą przeszkodę w tworzeniu innowacji. Aż 21% respondentów zadeklarowało niedostosowanie kultury organizacyjnej do

strategii innowacji [Raport PWC 2017a, ss. 9–12]. Sytuacja wygląda odmiennie w firmach rodzinnych. Tu innowacje traktowane są jako istotne ogniwo działalności, a wymienione przedsiębiorstwa mogą posłużyć za inspirację dla innych przedsiębiorców: Solaris intensywnie rozwija swoją ofertę, poszerzając ją o elektrobusy i pojazdy zasilane CNG; Kross z Przasnysza rozwinął produkcję rowerów elektrycznych i stworzył pierwszą w Europie linię do produkcji ram karbonowych, a nawet dokonał akwizycji na rynku holenderskim, gdzie rower jest jednym z symboli stylu życia; w spółce Ani Kruk to przedstawiciel starszego pokolenia postawił na innowacyjność nowej marki [Raport PWC 2018a, ss. 11–33].

Zmiany technologiczne są nieodzownym elementem zmian pokoleniowych. To przedstawiciele młodego pokolenia stanowią siłę napędową procesu transformacji cyfrowej. Od dzieciństwa obcują z nowoczesnymi technologiami (*digital natives*), czują się więc znacznie bardziej komfortowo w tym obszarze niż reprezentanci poprzedniej generacji. Wiedzą też, jak użyć ich do tworzenia wartości dodanej. Proces przemian w firmach rodzinnych rozpoczyna się z reguły od sfery komunikacji, sprzedaży w sieci i marketingu, a także systemów zarządzania relacjami z klientem (CRM). Praktyczne zastosowanie nowych technologii w innych obszarach, takich jak produkcja czy też połączenie wszystkich wyżej wymienionych procesów w strategię wielokanałowej sprzedaży jest znacznie trudniejsze i wymaga nieporównywalnie większych nakładów finansowych, co często wywołuje opór przedstawicieli starszego pokolenia [Tulgan 2009, s. 89]. Zapewne z tej przyczyny 36% sukcesorów ankietowanych w ramach Next Gen Study *Same passion, different paths* [Raport PWC 2017, ss. 56–59], wskazało, że odczuwają oni frustrację w związku z tym, że ich rodzice nie w pełni rozumieją szanse jakie niesie za sobą transformacja cyfrowa, a także zagrożenia jakie się z nią wiążą. Aż 75% było zdania, że kluczowe znaczenie ma opracowanie strategii biznesowej dostosowanej do czasów transformacji, niestety jedynie 7% jest zdania, że ich firma dobrze sobie z tym radzi [Raport PWC 2017, ss. 56–59].

Z zaprezentowanych wyników badań można zauważyć, że pokolenie Y jest swoistym buforem między okresem, kiedy budowano wielkie firmy, koncentrowano się na dobrze opracowanej strategii i sprawdzonych rozwiązaniach, a okresem kiedy należy wdrożyć innowacje i technologiczne rozwiązania. Społeczną rolę funkcjonowania w firmach rodzinnych przedstawicieli pokolenia Y można wykorzystać do wdrażania nieszablonowych rozwiązań, np. efektywnego wykonywania pracy zdalnej, zwiększenia mobilności pracowników, zniwelowania barier terytorialnych, kulturalnych i technologicznych w pracy. Przedstawiciele tego pokolenia starają się zmienić podejście w organizacjach, aby najważniejszy stał się człowiek, jego samopoczucie, zaangażowanie i motywacja, ponieważ przyczynia się to do wzrostu zysków organizacji i wzrostu jej konkurencyjności na rynku.

Zakończenie

Pokolenia różnią się między sobą m.in. w zakresie podejścia do pracy i kariery zawodowej, stylu bycia, poziomu wewnętrznej motywacji czy też postrzegania relacji praca–dom. W obliczu powyższych uwarunkowań zarządzanie różnorodnością i zarządzanie wiekiem nabierają dodatkowego i szczególnego znaczenia, ponieważ sprowadzają się do wykreowania płaszczyzny wzajemnej współpracy między przedstawicielami powyższych pokoleń. Różnorodność to także wymiana wiedzy między pokoleniami. Budowanie więzi międzypokoleniowych sprawia, że specjaliści ze wszystkich grup wiekowych uczestniczą w długofalowej współpracy i ustawicznym kształceniu.

Przedstawiciele pokolenia Y, których liczebność w miejscu pracy wzrasta najszybciej, wychowali się w rzeczywistości nowych technologii i wnoszą nowe umiejętności do firm i instytucji. Te osoby pragną szybko zacząć dzielić się doświadczeniami z innymi ludźmi. To pokolenie przejmuje aktualnie władzę w firmach rodzinnych. Dla przedsiębiorstw jest to czas wdrażania nowych technologii, innowacji, optymalnych i elastycznych rozwiązań oraz dywersyfikacji i ekspansji na dotychczas nie znane lub niedoceniane przez starsze pokolenia rynki. Aktualnie dzieje się rewolucja w firmach rodzinnych, jednak aby te zmiany zakończyły się sukcesem, muszą odbywać się w porozumieniu z starszym, doświadczonym pokoleniem.

Wydaje się również, że do ciekawych zagadnień, które wymagają zarówno analizy literatury, jak i ich weryfikacji empirycznej należą takie problemy jak:

- analiza cech różniących takie pokolenia jak: stracone pokolenie (1880–1900), pokolenie zwycięzców (1901–1924), milczące pokolenie (1925–1945), pokolenie baby boom (1946–1964), pokolenie X (1965–1982), pokolenie Y (1983–1995), pokolenie Z (1996–2005) i pokolenie Alfa (od 2006);
- dokonanie analizy cech różniących pokolenia, np.: wykształcenia i umiejętności, stosunku do pracy i postaw wobec pracy, takich jak: lojalność, sumienność, solidność, dokładność, kondycja fizyczna, kondycja umysłowa i przyswajanie wiedzy, sytuacja rodzinna, wydajność pracy i komunikatywność;
- dokonanie analizy korelacji występujących cech między pokoleniami, aby wskazać na pewne zależności i procesy przyczynowo-skutkowe, dzięki którym można będzie określić cechy pokoleń dopiero wchodzących na rynek pracy, czyli pokolenia Z;
- dokonanie analizy wzajemnego postrzegania pracowników z różnych pokoleń, np.: lojalności pracowników z pokolenia Y wobec pracodawcy, z perspektywy pracowników z pokolenia X.

Bibliografia

Bova B., Kroth M. (2001), *Workplace learning and generation X*,„Journal of Workplace Learning", 13, ss. 57–65.

Cennamo L, Gardner D (2008), *Generational differences in work values, outcomes and person organisation values fit*, „J. Manage. Psychol.", 23(8), ss. 891–906.

Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P. (1999), *Defining the Family Business by Behavior,* „Entrepreneurship: theory and practice", vol. 23, no. 4, ss. 19–39.

Churchill N., Hatten K. (1987), *Non-market based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses,* „American Journal of Small Business", 11(3), ss. 51–64.

Donnelley R.G. (2002), *The Family Business* [w:] C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward (red.), *Family Business Sourcebook*, Family Entreprise Publishers, Georgia, s. 4.

Frishkoff P.A. (1995), *Understanding Family Business: What is a Family Business?*, Austin Family Business Program, Oregon State University, ss. 98–102.

Gursoy D., Maier T.A., Chi C.G. (2008), *Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce*, „Int. J. Hosp. Manage.", 27, ss. 448–458.

Handler W. (2002) *Methodological issues and considerations in studying family businesses*, „Family Business Review", nr 2, ss. 257–276.

Jeżak J., Popczyk W, Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa, s. 19.

Karp H., Fuller C., Sirias D. (2002), *Bridging the boomer Xer gap. Creating authentic teams for high performance at work*,Davies-Black Publishing CA, Palo Alto, ss. 85–88.

Kirton G., Greene A. (2010), *The dynamics of managingdiversity: a critical approach*, Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann, s. 75.

Kupperschmidt B.R. (2000), *Multigenerational employees: strategies for effective management*, „Health Care Manage", 19(1), ss. 65–76.

Lencioni P. (2016), *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej*, Wydawnictwo Mt Biznes, Warszawa, ss. 57–72.

Lewandowska A., Tylczyński Ł. (2017), *Barometr sukcesyjny. Ścieżki kariery pokolenia Next Generation w polskich firmach rodzinnych*, Instytut Biznesu rodzinnego, Poznań, ss. 8–15.

Liwiński J., Sztanderska U. (2010), *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa, s. 3.

Miś A. (2011), *Generational identity in organization. Challenges for Human Resources Management*, „Prace naukowe UE we Wrocławiu", nr 224, s. 32.

Niemiec S. (2000), *Finding common ground for all ages*„Security Distributing and Marketing", nr 3, s. 30.

Nogalski B., Białas T., Czapiewski M. (1993), *Zarządzanie w różnych formach własności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, s. 68.

Raport PWC (2016), *Next Generation Survey of Family Business Leaders / April 2016 Great expectations, The next generation of family business leaders*[online], www.pwc.com/nextgen, dostęp: 30.12.2018, ss. 10–22.

Raport PWC (2016a), *Rady nadzorcze 2016, Trendy i kierunki zmian,* www.forumradnadzorczych.pl [online], dostęp: 30.12.2018, s. 31.

Raport PWC (2016b), *Badanie firm rodzinnych 2016, Firmy rodzinne w obliczu zmian*, www.pwc.pl/, firmy-prywatne [online], dostęp: 30.12.2018, ss. 16–18.

Raport PWC (2017), *Same passion, different patos, ow the next generation of family business leaders are making their mark* [online], www.pwc.com/nextgenstudy, dostęp: 30.12.2018, ss. 56–59.

Raport PWC (2017a), *Kierunek innowacje! Polskie firmy na ścieżce rozwoju*[online], pwc.pl/innowacje, dostęp: 30.12.2018, ss. 9–12.

Raport PWC (2018), *O biznesie rodzinnym głosem sukcesorów. Rożne ścieżki, te same priorytety* [online], https://www.pwc.pl/pl/publikacje/2018/nextgenstudy2018.html, dostęp: 30.12.2018, s. 18.

Raport PWC (2018a), *O biznesie rodzinnym głosem sukcesorów Rożne ścieżki, te same priorytety* [online], www.pwc.pl/firmy-prywatne, dostęp: 30.12.2018, ss. 11–33.

Safin K. (2006), *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i znaczenie strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, s. 65.

Sayers R. (2007), *The right staff from X to Y: Generational change and professional development in future academic libraries*, „Lib. Manage.", 28(8/9), ss. 474–487.

Smola K.W., Sutton C.D. (2002), *Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium*, „J. Org. Behav.", 23(4), ss. 363–382.

Sułkowski Ł., *Przedsiębiorczość w firmach rodzinnych w Polsce – wnioski z badań* [online], http://www.mikroekonomia.net/system/publication_files/1076/original/19.pdf?1315294358, dostęp: 30.12.2018, ss. 220–222.

Surdej A., Wach K. (2010),*Przedsiębiorstwo rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa, ss. 15–16.

Sobiecki R. (2010), *Jak uczyć przedsiębiorców – na podstawie przedsiębiorczości rodzinnej*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie", nr 3, s. 35.

Sztompka P. (2002), *Socjologia*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Warszawa, s. 78.

Tulgan B. (2009), *Not Everyone Gets A Trophy: How to Manage Generation Y,* Jossey-Bass, San Francisco, Calif., ss. 89.

Yang S.M., Guy M.E. (2006), *GenXers versus boomers: Work motivators and management implications,* „Public Performance & Management Review", 29, ss. 267–284.

Wallman M. (2008), *Family matters – the complexities of relationships in the small family firm* [w:] J.E. Wasilczuk, K. Zięba (red.), *SMEs in modern economics. Selected issues*, Gdańsk, University of Technology, Gdańsk, ss. 99–103.

Zagórowska A. (2012), *Konflikt generacyjny wokół pracy* [w:] Zagórowska A. (red.), *Perspektywy młodzieży. Młodzież w perspektywie. Region – Polska – Europa – Świat. Część I. Młodzież a edukacja i rynek pracy*, Wydawnictwo Politechnika Opolska, Opole, ss. 56–59.

Zydel R. (2010), *Młodzi w krzywym zwierciadle*, „Harvard Business Review Polska", 10, s. 65.

Wiesław Łatała | wieslaw.latala@bdolegal.pl
BDO Legal Łatała i Wspólnicy spółka komandytowa

Wybrane problemy sukcesji w spółkach kapitałowych

Selected Problems on the Basis of Succession in Capital Companies

Abstract: The article focuses on the analysis of the issue of succession in capital companies. The aim of the publication is to indicate selected areas of law that deserve the attention of stakeholders planning to conduct succession in a capital company. The introduction of the article describes the specificity of capital companies and their types, as well as the nature of the succession with which we are dealing in capital companies. The article presents selected problems evolving around succession that arouse controversy in commercial law doctrine and presents *de lege ferenda* postulates. The problem raised on the basis of limited liability companies will be the residual regulation of Article 183 of the Code of Commercial Companies, which leaves a large margin of uncertainty for practitioners and legal theorists. In relation to the joint-stock company, the article will raise the problem of succession in listed companies by discussing the differences between the donation and the inheritance of shares. As part of the *de lege ferenda* postulates, the problem of the need to create a private law foundation that should be similar to entities operating successfully in other legal systems will be presented.
Key words: family business, succession, company law, capital companies

Wprowadzenie

Przedmiotem niniejszego rozdziału jest przybliżenie wybranych problemów sukcesji w spółkach kapitałowych. Z racji wielości zagadnień związanych z poruszaną materią, których liczba przekracza ramy niniejszej publikacji, Autor skupi się na kwestiach, które

w jego ocenie są najistotniejsze z punktu widzenia założonego celu, jakim jest prezentacja niektórych z licznych problemów związanych z tematem sukcesji. Zaprezentowane problemy stanowią bowiem w ocenie Autora jedne z większych wyzwań, jakie stoją przed interesariuszami planującymi sukcesję w spółkach kapitałowych, zaś ich przyczynami są zarówno nieprzystawanie aktualnych przepisów do potrzeb obrotu gospodarczego, jak i brak stosownych regulacji.

Celem publikacji jest w szczególności wskazanie wybranych obszarów prawa gospodarczego, które zasługują na uwagę interesariuszy planujących przeprowadzanie sukcesji w spółce kapitałowej, jak również analiza powstałych na tym tle zagadnień szczególnych, przy pomocy istniejącego dorobku praktyki, judykatury i doktryny. Niewątpliwie kwestie te cechują się ogromną wagą naukową i praktyczną, stanowiąc interesujące studium z zakresu prawa gospodarczego.

Przesłanki kierujące wyborem analizowanego zagadnienia są uzasadnione wieloma doniosłymi względami. Ostatnie lata ubiegłego wieku i upadek gospodarki socjalistycznej przyniosły ze sobą intensywny rozwój przedsiębiorstw i firm rodzinnych. Zagadnienie poprawnej legislacji sukcesji w spółce jest coraz bardziej palącą kwestią, często poruszaną w praktyce obrotu gospodarczego, bowiem z działalności gospodarczej odchodzi pierwsze, pionierskie pokolenie prowadzących działalność gospodarczą. Warto zauważyć, że w ostatnim czasie rodzi się wiele godnych aprobaty inicjatyw popularyzujących poruszaną problematykę [Martyniec, Rataj 2013, s. 84]. Przy tej okazji pojawia się wciąż wiele ciekawych tez, zaś obecne polemiki pozwalają na udział w tym dyskursie. Warto wspomnieć, że dyskusja nad formą sukcesji jest w ostatnim czasie mocno ożywiona na skutek wejścia w życie Ustawy z dnia 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej [Dz. U. z 2018 r., poz. 1629].

Wykorzystane w toku przygotowania rozdziału metody pracy, zgodnie z zasadą pluralizmu metodologicznego, obejmują metodę formalno-dogmatyczną, przez którą Autor rozumie językową, systemową oraz teleologiczną wykładnię przepisów prawnych. Dodatkowo analizując racjonalność i cel poszczególnych regulacji, Autor korzystał również z metody ekonomicznej analizy prawa.

Dokonana analiza dała możliwość dokonania krytycznej oceny obowiązującego ustawodawstwa w zakresie sukcesji spółek kapitałowych oraz sformułowania zasadnych, w ocenie Autora, postulatów *de lege ferenda*.

Specyfika sukcesji w spółkach kapitałowych

Spółka w nowoczesnych społeczeństwach jest podstawową formą prowadzenia działalności gospodarczej na znaczną skalę, co sprawia, że jest niekiedy nazywana najważniejszą – po rodzinie – formą organizacyjną w społeczeństwie [Romanowski 2019, s. 80]. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych [Dz. U. z 2017 r., poz. 1577 ze zm., dalej jako: kodeks spółek handlowych lub k.s.h.] wyróżnia dwa typy spółek handlowych – spółki osobowe oraz kapitałowe. Spółkami kapitałowymi są, zgodnie z kodeksem spółek handlowych, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością oraz spółka akcyjna. Ponadto obecnie w Sejmie procedowany jest projekt ustawy mającej wprowadzić trzeci typ spółki kapitałowej – prostą spółkę akcyjną, która jednakże, z uwagi na wczesny etap prac legislacyjnych, znajdzie się poza zakresem poniższych rozważań. Spółki kapitałowe różnią się w zasadniczy sposób od spółek osobowych, w szczególności poprzez dominację substratu kapitałowego nad substratem osobowym – w spółkach kapitałowych zasadą jest prymat kapitału nad powiązaniami osobowymi. Takie rozróżnienie przekłada się między innymi na brak osobistej odpowiedzialności wspólników (akcjonariuszy) za zobowiązania spółki oraz zasadniczo odmienną regulację zbywania oraz dziedziczenia praw udziałowych od unormowań obowiązujących w przypadku spółek osobowych. Sprawia to, że forma spółki kapitałowej może być korzystna dla przedsiębiorcy planującego sukcesję działalności gospodarczej, w tym dla przedsiębiorcy prowadzącego działalność gospodarczą w ramach firmy rodzinnej, tj. firmy, której cechą wyróżniającą jest jej osadzenie w strukturach rodziny [Surdej 2014, ss. 256–257].

Sukcesję, zgodnie z jej klasyczną definicją, należy rozumieć jako transfer między dwoma generacjami, którego celem jest przekazanie następnemu pokoleniu władzy oraz własności [Marjański, Sułkowski 2009, ss. 37, 50–51]. Oprócz samego transferu składników materialnych za cel sukcesji należy uznać również zachowanie indywidualnych wartości ważnych dla obu stron procesu sukcesyjnego [Lewandowska 2015, s. 82]. Sukcesja działalności gospodarczej może przebiegać rozmaicie, zależnych w znacznym stopniu od formy jej prowadzenia. Do niedawna najbardziej utrudniona była sukcesja jednoosobowej działalności gospodarczej, co – wraz ze starzeniem się rozpoczynającego działalność w latach 90. Pokolenia – stało się dla ustawodawcy impulsem do uchwalenia ustawy z dnia 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej [Dz. U. z 2018 r., poz. 1629 ze zm.], jednakże z oceną nowego stanu prawnego należy się wstrzymać do czasu, kiedy nowe przepisy znajdą szersze zastosowanie w praktyce. W spółkach osobowych w dalszym ciągu domniemanym rozwiązaniem przyjętym przez ustawodawcę jest rozwiązanie spółki w przypadku śmierci wspólnika (komplementariusza). W spółkach kapitałowych natomiast zbywanie i dziedziczenie praw udziałowych nie podlega szczególnym ograniczeniom, w szczególności śmierć wspólnika

(akcjonariusza) nie powoduje rozwiązania spółki. W odróżnieniu od sukcesji jednoosobowej działalności gospodarczej, sukcesja udziałów (akcji) w spółkach kapitałowych występuje w praktyce handlowej od dłuższego czasu i na jej gruncie utarły się określone zapatrywania doktryny i orzecznictwa. Autor postara się poniżej przedstawić wybrane problemy sukcesyjne budzące kontrowersje w doktrynie prawa handlowego.

Wyłączenie lub ograniczenie wstąpienia spadkobierców wspólnika do spółki z o.o.

Najbardziej klasycznym sposobem sukcesji praw majątkowych przysługujących osobom fizycznym jest ich przejście na następców prawnych danej osoby w drodze spadkobrania. W spółkach kapitałowych zasadą jest dziedziczenie udziałów (akcji) przysługujących zmarłemu wspólnikowi przez jego spadkobierców. Z chwilą śmierci spadkodawcy-wspólnika, a więc w momencie otwarcia spadku, spadkobierca wstępuje w jego prawa i obowiązki, mimo iż wobec spółki wstąpienie to staje się skuteczne dopiero z chwilą jej zawiadomienia o przejściu własności udziałów [art. 187 § 1 k.s.h.]. Umowa spółki, zgodnie z art. 183 § 1 k.s.h., może jednak ograniczyć lub wyłączyć wstąpienie do spółki spadkobierców zmarłego wspólnika. Podobnego rozwiązania brak w przypadku spółki akcyjnej – stanowi ono jedną z osobowych cech spółki z o.o., umożliwiając wspólnikom kontrolę składu osobowego w spółce [Pabis 2018, art. 183, nb. 6]. W razie przyjęcia takiego rozwiązania, kodeks spółek handlowych przewiduje obowiązek określenia warunków spłaty spadkobierców pod rygorem bezskuteczności ograniczenia lub wyłączenia ich ze spółki.

Szczątkowa regulacja art. 183 k.s.h. przysparza problemów zarówno praktykom, jak i teoretykom prawa spółek. W pierwszej kolejności, wątpliwości budzi krąg podmiotów, względem których może znaleźć zastosowanie omawiane ograniczenie. O ile nie budzi kontrowersji, iż użyte w ustawie pojęcie „spadkobierców" obejmuje zarówno spadkobierców ustawowych, jak i testamentowych, o tyle nie jest już jasne, czy pod pojęciem tym należy także rozumieć zapisobierców. Przeciwko takiej wykładni opowiada się m.in. A. Nowacki [Nowacki 2018, art. 183, nb. 3], optuje zaś za nią R. Pabis [Pabis 2018, art. 183, nb. 6]. Należy zgodzić się z drugim ze wskazanych autorów, względy celowościowe i funkcjonalne przemawiają bowiem za traktowaniem na gruncie art. 183 k.s.h. jako spadkobierców wszystkich osób, które nabywają udziały w spółce z o.o. *mortis causa*. Podobne względy nakazują stwierdzić, iż wyłączające dziedziczenie postanowienia umowy spółki nie znajdą zastosowania w przypadku spółki jednoosobowej, przepisy kodeksu spółek handlowych nie przewidują bowiem możliwości powstania spółki bezudziałowej [Pabis 2018, art. 183, nb. 3].

Odróżniając wyłączenie spadkobierców wspólnika od udziału w spółce od ograniczenia jego wstąpienia do spółki ustawodawca nie określił możliwych sposobów tego ograniczenia, pozostawiając w tym zakresie znaczny stopień swobody wspólnikom. Wydaje się, iż możliwe jest uzależnienie wstąpienia spadkobiercy do spółki zarówno od okoliczności zaistniałych przed otwarciem spadku, istniejących w momencie otwarcia, a także powstałych po śmierci wspólnika, jak np. od zgody pozostałych wspólników. Należy się jednak zgodzić z A. Nowackim [Nowacki 2018, art. 183, nb. 20], iż w ostatniej z tych sytuacji umowa spółki powinna określać graniczną datę spełnienia określonej okoliczności, od której zależne jest wstąpienie spadkobierców zmarłego do spółki, w przeciwnym bowiem razie trwaliby oni w stanie swoistego zawieszenia, nie będąc uprawnionymi ani do wykonywania praw przysługujących z tytułu udziału w spółce, ani do otrzymania spłaty odziedziczonych udziałów. Wydaje się ponadto, iż data taka nie powinna zostać oznaczona w sposób nadmiernie odległy (np. kilka lat od śmierci wspólnika), mogłoby to bowiem stanowić obejście przepisów prawa oraz przeczyć zarówno zasadom współżycia społecznego, jak i naturze spółki z o.o. – w doktrynie i orzecznictwie nie ma zgody co do tego, czyją własnością pozostają udziały w spółce do momentu dokonania spłaty wspólników, zaś przyjmując pogląd, iż udziały te nie należą do nikogo, powstałby m.in. problem rozporządzenia zyskiem spółki za okres do momentu dokonania spłaty.

Za dopuszczalne należy uznać zarówno wyłączenie (ograniczenie) sukcesji udziałów tylko niektórych wspólników, jak i wyłączenie (ograniczenie) dziedziczenia wyłącznie względem niektórych spadkobierców [Strzępka, Zielińska 2015, s. 457]. Mimo prezentowanego przez niektórych przedstawicieli doktryny poglądu, iż wyłączenie dziedziczenia może nastąpić tylko w drodze umorzenia udziałów zmarłego wspólnika [Chomiuk 2018, art. 183, nb. 9], należy na gruncie regulacji k.s.h. przyjąć, iż umowa spółki może przewidywać również przejście udziałów wyłączonych od dziedziczenia na określone osoby, zarówno na pozostałych wspólników spółki, jak i osoby trzecie. Nie jest więc wykluczone postanowienie przewidujące przejście udziałów zmarłego wspólnika na np. fundację lub spółkę, co może stanowić instrument chroniący udział kapitałowy danego wspólnika przed „rozmyciem", choć istnieją inne, bardziej przystępne instrumenty prawne, umożliwiające osiągnięcie podobnego celu. Odstąpienie od umorzenia skutkuje ponadto brakiem obciążenia spółki obowiązkiem dokonania spłaty spadkobierców zmarłego wspólnika, który w takiej sytuacji spoczywa na osobie przejmującej jego udziały. Od dokonania spłaty uzależniona jest skuteczność wyłączenia lub ograniczenia dziedziczenia udziałów. Warunki spłaty powinny zostać ustalone w umowie spółki w sposób godziwy [Herbet 2015, s. 368], co potwierdził w wyroku z dnia 1 lutego 2018 r. Sąd Apelacyjny w Białymstoku (sygn. I AGa 23/18), przyjmując jako taką minimalną wartość godziwą ekwiwalent księgowej wartości udziałów w spółce, co należy

uznać za kontrowersyjne z uwagi na fakt, iż może ona znacząco odbiegać od rynkowej wartości spółki. Oprócz kwoty spłaty w umowie spółki, wspólnicy powinni ponadto określić jej termin, w przeciwnym bowiem razie mogłoby to prowadzić, podobnie jak w przypadku uzależnienia wejścia spadkobierców do spółki od oznaczonej okoliczności, do obejścia przepisów prawa.

Art. 183 § 2 i 3 k.s.h. przewidują możliwość wyłączenia lub ograniczenia podziału udziałów (udziału) zmarłego wspólnika, co stanowi jeden z instrumentów mających chronić skład osobowy spółki przed nadmiernym rozdrobnieniem. W razie zawarcia w umowie spółki postanowienia ograniczającego lub wyłączającego podział udziałów (udziału), umowne zniesienie wspólności wbrew takiemu postanowieniu pozostaje bezskuteczne zarówno wobec spółki, jak i między spadkobiercami. Podobnie, za R. Pabisem [Pabis 2018, art. 183, nb. 22], należy ocenić sądowy dział spadku, mimo odmiennych zapatrywań części doktryny [Nowacki 2018, art. 183, nb. 52], nie istnieje bowiem przepis rozciągający skuteczność działu spadku na osoby trzecie, w tym spółkę, zgodnie więc z art. 365 § 1 ustawy z dnia 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego [Dz. U. z 2018 r., poz. 1360 ze zm.], orzeczenie takie spółki nie wiąże.

Podniesione wyżej problemy wskazują, iż wyłączenie lub ograniczenie wejścia spadkobierców wspólnika do spółki wymaga dochowania standardów określonych w przepisach k.s.h., w przeciwnym razie może bowiem zostać uznane za bezskuteczne. Mimo to w szczególności postanowienia ograniczające rozdrobnienie udziałów stanowią godną rozważenia alternatywę dla wspólników planujących sukcesję.

Analiza studium przypadku w spółce, w której wspólnik nie uregulował testamentem przejścia własności udziałów na wypadek śmierci, jak również w umowie spółki próżno szukać zapisów regulujących ich los. Po śmierci wspólnika następuje często paraliż decyzyjny. Ryzyko powyższego jest wysokie szczególnie, kiedy pomiędzy spadkobiercami, którzy wstąpili do spółki, nie ma porozumienia co do wspólnego działania. Co więcej, umowa spółki może zawierać dodatkowe obostrzenia w postaci wymogu kworum przy podejmowaniu decyzji, co w braku konsensusu między wspólnikami jest równoznaczne z brakiem decyzji, przykładowo o uzyskaniu zewnętrznego finansowania lub sprzedaży składnika majątku. Z drugiej strony, wyzwaniem dla spółki może być również sytuacja, kiedy na skutek skutecznego ograniczenia możliwości wstąpienia spadkobierców do spółki, należy dokonać ich spłaty, co w przypadku złej kondycji finansowej może doprowadzić nawet do upadłości spółki. Reasumując, planując implementacje stosownych zapisów w umowie spółki, należy poddać powyższe kwestie uprzedniej analizie.

Sukcesja w spółkach giełdowych – różnice między darowizną a spadkobraniem akcji

Kolejnym istotnym i praktycznie doniosłym aspektem sukcesji w spółkach kapitałowych, który Autor postanowił poddać analizie w niniejszym rozdziale, jest przejście własności akcji w spółkach giełdowych, tj. spółkach, których akcje notowane są na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, a konkretnie – różnice pomiędzy sukcesją dokonaną *inter vivos* a sukcesją *mortis causa*. Różnice pomiędzy sukcesją w prywatnych oraz publicznych spółkach akcyjnych wynikają z podlegania tych drugich rygorom ustanowionym w ustawie z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych [Dz. U. z 2018 r., poz. 512; dalej jako: ustawa o ofercie publicznej]. Ustawa o ofercie publicznej, wprowadzając liczne mechanizmy ochrony akcjonariuszy, przewiduje pośród nich m.in. obowiązek ogłaszania wezwań umożliwiających inwestorom wyzbycie się posiadanych przez nich akcji w przypadku zwiększania przez jednego z akcjonariuszy swojego stanu posiadania ponad określone w ustawie progi. Zgodnie z art. 73 ust. 1 ustawy, przekroczenie 33% ogólnej liczby głosów w spółce publicznej może nastąpić, co do zasady, wyłącznie w wyniku ogłoszenia wezwania do zapisywania się na sprzedaż lub zamianę akcji w liczbie zapewniającej osiągnięcie 66% ogólnej liczby głosów, zaś zgodnie z art. 74 ust. 1 ustawy przekroczenie 66% ogólnej liczby głosów – co do zasady, wyłącznie w wyniku ogłoszenia wezwania do zapisywania się na sprzedaż lub zamianę wszystkich pozostałych akcji spółki. Stosownie do art. 73 ust. 2 oraz art. 74 ust. 2 ustawy, obowiązek ogłoszenia wezwania powstaje także w przypadku nabycia akcji w wyniku innych zdarzeń prawnych i powinien w takiej sytuacji zostać zrealizowany w terminie trzech miesięcy od przekroczenia progu odpowiednio 33% oraz 66%. Ogłoszenie wezwania do zapisywania się na sprzedaż (zamianę) akcji wymaga zaś, zgodnie z art. 77 ust. 1 ustawy o ofercie publicznej, ustanowienia zabezpieczenia w wysokości 100% wartości akcji, które mają być przedmiotem wezwania. Oznacza to, iż nabycie akcji reprezentujących ponad 33% ogólnej liczby głosów w spółce wymaga od nabywcy posiadania środków umożliwiających zwiększenie jego udziału w spółce do 66% kapitału zakładowego, zaś nabycie akcji reprezentujących ponad 66% ogólnej liczby głosów – do 100%.

Ustawa wprowadza wyjątki od obowiązku ogłoszenia wezwania, obejmujące m.in. sytuacje, gdy akcje spółki są nabywane od podmiotu wchodzącego w skład tej samej grupy kapitałowej, w postępowaniu egzekucyjnym czy też w drodze dziedziczenia, z zastrzeżeniem dalszego zwiększenia udziału w ogólnej liczbie głosów w spółce. Wprowadzenie wyjątku dotyczącego dziedziczenia uzasadniane jest brakiem realnej zmiany kontroli nad spółką [Puchalski 2016, ss. 67–68] i należy je w pełni aprobować, w przeciwnym razie stanowiłoby bowiem bodziec zniechęcający duże firmy z dominującym

akcjonariuszem-osobą fizyczną do wchodzenia na giełdę w obawie przed trudnościami w przekazaniu akcji spadkobiercom. Wydawać by się mogło, że wyjątek ten w dostatecznym stopniu zabezpiecza sukcesję pokoleniową w spółkach giełdowych, wniosek taki należy jednak uznać za przedwczesny. Omawiany wyjątek obejmuje jedynie przejście własności akcji na skutek śmierci spadkodawcy (akcjonariusza-seniora), nie znajduje zaś zastosowania do darowizny dokonywanej na rzecz potencjalnych (przyszłych) spadkobierców, tj. przede wszystkim członków najbliższej rodziny. Rozwiązanie przyjęte przez ustawodawcę należy ocenić krytycznie, uniemożliwia bowiem przekazanie znacznego pakietu akcji „z wyprzedzeniem" w sytuacji, gdy potencjalny akcjonariusz-junior nie dysponuje środkami umożliwiającymi nabycie akcji stanowiących odpowiednio 66% i 100% kapitału zakładowego spółki lub też nie chce zwiększać swojego udziału do któregoś z tych pułapów. Zróżnicowanie reżimu dotyczącego przekazania akcji spółek giełdowych najbliższym członkom rodziny w drodze dziedziczenia i darowizny nie znajduje racjonalnych przesłanek i może uniemożliwić przejście akcjonariusza-seniora na „emeryturę" lub też spowodować oderwanie prawa własności akcji od faktycznego wykonywania przysługujących z nich praw. Z tego względu jako postulat *de lege ferenda* należy zgłosić poszerzenie katalogu wyjątków z art. 75 ust. 3 ustawy o ofercie publicznej o darowiznę na rzecz członków najbliższej rodziny akcjonariusza.

Fundacja prywatna jako postulowane *novum* w polskim systemie prawnym

Znamienną cechą polskiego systemu prawnego jest okoliczność, że fundacja tworzona jest tu dla realizacji zgodnych z podstawowymi interesami Rzeczypospolitej Polskiej celów społecznie lub gospodarczo użytecznych, w szczególności takich, jak: ochrona zdrowia, rozwój gospodarki i nauki, oświata i wychowanie, kultura i sztuka, opieka i pomoc społeczna, ochrona środowiska oraz opieka nad zabytkami. Proste porównanie fundacji, określonej zapisami ustawy o fundacjach, z fundacją powołaną do zarządu majątkiem rodziny jest zatem z gruntu nietrafne. Tożsame nazewnictwo sugerować może znaczne podobieństwo obu instytucji. Inny jednakże są cel istnienia obu wskazanych podmiotów oraz ich prawna konstrukcja. Fundacja zagraniczna niesłusznie kojarzy się niemal jedynie z instytucją utworzoną w obcej jurysdykcji w celach optymalizacji podatkowej. Autor nie zgadza się z taką oceną. W szczególności należy podkreślić, że ustawa o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej nie dotyka w żadnym zakresie problemów, z jakimi borykają się właściciele spółek kapitałowych. W przekonaniu Autora, ustanowienie fundacji może natomiast być sposobem na utrzymanie ciągłości spółki kapitałowej. Autor zgadza się w całej rozciągłości z postulatami wprowadzenia do polskiego

porządku prawnego fundacji wzorowanej na rozwiązaniach obcych systemów prawnych, jako że rozwiązanie takie może zapewnić utrzymanie własności przedsiębiorstwa w rodzinie. Fundacja rodzinna to wehikuł zarządzający majątkiem rodziny, który z powodzeniem funkcjonuje między innymi w Austrii, Holandii, w Czechach czy na Węgrzech. Warto zauważyć, że w dwóch ostatnich krajach powstanie fundacji stanowiło odpowiedź tamtejszego ustawodawcy na dokonywany transfer majątku do zagranicznych podmiotów. Rodzimy przedsiębiorca, mając do dyspozycji korzystne rozwiązanie w krajowych regulacjach, mógłby również powołać do życia fundacje rodzinną i określić zasady jej działania, zamiast dokonywać ryzykownego podatkowo i kosztownego przeniesienia swojego majątku do obcej jurysdykcji [Słowik 2018, ss. C9–C11]. Fundacja może być również narzędziem do zachowania jedności spółki. Majątek fundacji nie podlega dziedziczeniu, będąc majątkiem osoby prawnej, zapobiega to rozdrobnieniu prowadzonej działalności. Kontrola nad działalnością fundacji jest z kolei zapewniona poprzez organy takie jak rada oraz zarząd fundacji. Taka konstrukcja fundacji rodzinnej pozwalałaby planować sukcesje na wiele pokoleń. Nowe przepisy mogłyby z powodzeniem zostać wprowadzone w kodeksie spółek handlowych lub w odrębnej ustawie. Ciekawym studium przypadku w kontekście potrzeby wprowadzenia instytucji do polskiego porządku prawnego jest sytuacja polskiego przedsiębiorstwa odzieżowego LPP. Marek Piechocki, współzałożyciel spółki i członek jej władz, pragnąc, aby spółka była wciąż rodzinnym przedsięwzięciem, dokonał w 2018 roku przeniesienia posiadanych akcji spółki do prywatnej fundacji zagranicznej Semper Simul Foundation, we władzach której znaleźć się mają członkowie jego rodziny. Jednocześnie rodzina nie będzie mogła, co do zasady, dokonać sprzedaży akcji spółki. Zapisy statutu fundacji nakazują także m.in. dokonywanie wypłaty zysków na minimalnym poziomie, tak aby umożliwić szeroko zakrojone inwestycje. Przyjęte rozwiązanie będzie skutecznie zapobiegać rozdrobnieniu kapitału i umożliwi zarówno pozostawienie całości majątku w rodzinie, jak i dalszy rozwój spółki.

Uwagi końcowe

Kończąc powyższe rozważania, należy podkreślić, że zagadnienie sukcesji wymaga jeszcze znacznej ingerencji ze strony ustawodawcy. Ingerencja ta może nastąpić zarówno w drodze nowelizacji istniejących przepisów, jak w przypadku przepisów ustawy o ofercie publicznej, czy też poprzez postulowane wprowadzenie instytucji fundacji prywatnej do rodzimego porządku prawnego. Jak wskazano w niniejszej publikacji, zasadne wątpliwości interpretacyjne budzi także kwestia wykładni przepisów kodeksu spółek handlowych w zakresie wyłączenia lub ograniczenia wstąpienia spadkobierców wspólnika do spółki z o.o. Proces sukcesji nie został jeszcze z pewnością uregulowany kompleksowo.

Mając na uwadze powyższe, w przekonaniu Autora niniejsza publikacja może stanowić przyczynek do aktualnej dyskusji nad kształtem i planowanymi zmianami w zakresie przepisów regulujących proces sukcesji.

Bibliografia

Jara Z. (red.) (2018), *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa.

Lewandowska A. (2015), *Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych*, PARP, Warszawa.

Martyniec Ł., Rataj P. (2013), *Prawo jako narzędzie planowania sukcesji w firmie rodzinnej. Uwagi wprowadzające*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", tom XIV, z. 6, cz. I.

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

Nowacki A. (2018) *Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Tom I. Komentarz do art. 151-226,* C.H. Beck, Warszawa.

Pabis R. [w:] A. Opalski (red.) (2018), *Kodeks spółek handlowych. Tom IIA. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Komentarz. Art. 151–226,* C.H. Beck, Warszawa.

Puchalski A. (2016), *Funkcje i konstrukcja prawna wezwań do zapisywania się na sprzedaż lub zamianę akcji spółki publicznej w prawie polskim i europejskim*, C.H. Beck, Warszawa.

Romanowski M. (2019), *Śpieszmy się kochać spółki bo tak szybko odchodzą – kilka refleksji o regulacji spółki przyszłości*, „Monitor Prawniczy", nr 2, ss. 79–85.

Słowik P. (2018), *Ustawa o sukcesji nie wystarczy. Duży biznes chce zakładać w Polsce fundacje*, „Dziennik Gazeta Prawna", 10–12 sierpnia, ss. C10–C12.

Sołtysiński S. (red.) (2015), *System prawa prywatnego. Prawo spółek kapitałowych. Tom 17A*, C.H. Beck, Warszawa.

Strzępka J. (red.) (2015), *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa.

Surdej A. (2014), *Firmy rodzinne w perspektywie instytucjonalnych mechanizmów rozwoju państw nisko rozwiniętych: zarys problematyki*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie", tom XV, z. 6, cz. I, ss. 253–268.

Anna Motylska-Kuźma | anna.motylska-kuzma@wsb.wroclaw.pl
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Indeks siły a sukcesja w polskich firmach rodzinnych

Power Index vs Succession in Polish Family Businesses

Abstract: The aim of the article is to analyze succession processes in selected family enterprises from the point of view of the strength index. Based on the previous research about the succession process in Polish family businesses and the official information published by the companies, the author analyses the Shapley-Shubik power index for the second generation in selected public family companies. The main conclusion is that the succession processes in Polish family businesses have been started and the second generation is well represented in the management boards. However their power in the decision processes is still very weak.
Key words: power index, family firms, ownership structure, government structure, Shapley-Shubik index, Banzhalf-Coleman index

Wprowadzenie

Firmy rodzinne, prezentowane w literaturze jako kombinacja dwóch, przenikających się ze sobą systemów – rodzinnego, opartego na emocjach i celach nieekonomicznych oraz systemu biznesowego, zorientowanego na rezultaty i cele ekonomiczne [Distelberg & Sorenson 2009; Vandemaele & Vancauteren 2015] stanowią wyjątkowo interesujący przedmiot badań, którego popularność wzrasta z każdym rokiem. Choć różnorodność kierunków badań oraz ich liczba są imponujące, to jednak tematem, wokół którego skupia się większość rozważań, jest sukcesja, która w przypadku przedsiębiorstw polskich nabiera szczególnego znaczenia. Jak twierdzi A. Lewandowska[1], dobra sukcesja to nie

[1] Szczegóły na stronie: http://familybusiness.ibrpolska.pl/firma-rodzinna-jak-przekazac-biznes-dzieciom/, dostęp: 19.04.2019.

tylko szansa na jak najlepsze wykorzystanie majątku firmy rodzinnej, ale także sposób na zachowanie przez kolejne pokolenia trwałej organizacji, która będzie odzwierciedlała ideały, wartości i cele rodzinne jeszcze długo po odejściu obecnego szefa.

Praktyka pokazuje jednak, że sukcesja jest wyjątkowo trudnym i długotrwałym procesem, nie zawsze zakończonym sukcesem. Jak zatem radzą sobie z tym polskie firmy rodzinne?

Cel artykułu stanowi analiza procesów sukcesyjnych w wybranych przedsiębiorstwach rodzinnych z punktu widzenia indeksu siły.

Artykuł składa się z trzech części, wstępu i zakończenia. Część pierwsza opisuje problem sukcesyjny w firmach rodzinnych, definicje sukcesji oraz główne jej elementy. Część druga przybliża zagadnienie indeksu siły oraz jego zastosowania w podziale władzy i własności. Omówione zostały również paradoksy związane z tymi indeksami. Część trzecia zawiera rozważania i analizy procesów sukcesyjnych wybranych przedsiębiorstw rodzinnych obecnych na GPW. Całość zamykają wnioski zawarte w podsumowaniu.

Firmy rodzinne – problemy sukcesyjne

Firmy rodzinne stanowią popularny przedmiot badań w wielu krajach, pomimo faktu, że nie została przyjęta jednoznaczna definicja *przedsiębiorstwa rodzinnego*, która nie budziłaby wątpliwości co do przynależności danego podmiotu do tej grupy przedsiębiorstw [Astrachan i in. 2002; Klein i in. 2005]. Najczęściej, w zależności od przeprowadzanych badań, zastosowanej metodologii czy metody zdobywania danych i przykładowych charakterystyk, przyjmowana jest własna definicja, uwzględniająca większy lub mniejszy udział własności w rękach rodziny czy czynne jej zaangażowanie w bieżące zarządzanie [por. La Porta i in. 1999; Calessens i in. 2000; Faccio i Lang 2002; Bennedsen i in. 2007; Di Giuli i in. 2011; Anderson&Reeb 2003; PARP 2009]. W literaturze wspomina się o znaczącym wpływie członków rodziny na podejmowane w przedsiębiorstwie decyzje, który może być mierzony za pomocą skali F-PEC, opracowanej przez Astrachana z zespołem [Astrachan i in. 2002]. Skupia ona trzy determinanty wpływu rodziny na firmę: siłę (ang. *power*), doświadczenie (ang. *experience*) oraz kulturę (ang. *culture*). Im wyższa skala F-PEC, tym firma powinna być postrzegana jako bardziej rodzinna, a tym samym jej sukcesy przekładają się bezpośrednio na korzyści dla rodziny. Z drugiej strony rodzina ponosi również konsekwencje błędnych decyzji. To powoduje, że dążenie do utrzymania kontroli nad przedsiębiorstwem jest bardzo ważnym czynnikiem wpływającym na podejmowane działania oraz zachowania strategiczne firm rodzinnych [Cheng 2014].

Proces decyzyjny w wielu firmach rodzinnych jest mocno scentralizowany i skupiony na kulturze, wartościach i celach samej rodziny [Feltham i in. 2005]. Wszystkie te cechy

powodują powstawanie w firmach rodzinnych problemów opartych na teorii agencji [Tsao & Lien 2013], przy czym nie chodzi tu o problemy typu I, wynikające z relacji przełożony – podwładny, czyli właściciel – agent [Randoy & Goel 2003; Kirchmaier & Grant 2005; Peng & Jiang 2010; Mishra i in. 2001], a bardziej problemy typu II, wynikające z relacji udziałowiec większościowy – mniejszościowy [Villalonga & Admit 2006; Young i in. 2008; Morresi & Naccarato 2016]. Problemy te, a w zasadzie dążenie do ich unikania i minimalizowania, ma duży wpływ na strategie realizowane przez firmy rodzinne.

Nie należy jednak zapominać, że biznesy rodzinne są bardzo heterogeniczne i różnią się między sobą nie tylko ze względu na atrybuty samego podmiotu, takie jak: rozmiar, wiek czy rodzaj działalności, ale również ze względu na pewne specyficzne cechy, jak np. podejście do SEW [Gómez-Mejía i in. 2007], awersja do ryzyka, normy, postawy, oczekiwania, doświadczenie i inne [Vandemaele & Vancauteren 2015]. Stąd wyniki badań bardzo często nie są jednoznaczne.

Przeglądy literatury [Benavides-Velasco i in. 2013; Motylska-Kuźma 2014] dowodzą, że znaczącymi problemami, poruszanymi w badaniach, są ład korporacyjny [np. Dino i in. 2005; Miller i Breton-Miller 2005] czy zarządzanie strategiczne [np. Christman i in. 2005]. Jednak tematem łączącym większość problemów i skupiającym najwięcej uwagi są procesy sukcesyjne [np. Handler 1994; Lansberg & Astrachan 1994; Sharma 2004; Safin i in. 2014]. Stanowią one prawie 1/5 wszystkich badań [Benavides-Velasco i in. 2013; Motylska- Kuźma 2014]. Przekazanie nie tylko władzy, ale również własności w firmie stanowi poważny problem dla biznesów rodzinnych na całym świecie, w tym również w Polsce.

Sukcesję rozumie się jako powszechnie jako dziedziczenie lub przekazywanie pewnego majątku kolejnym pokoleniom [Safin i in. 2017]. Podobnie rozumiana jest ona również przez badaczy w Polsce. W literaturze europejskiej natomiast, głównie niemiecko- i anglojęzycznej, sukcesja rozumiana jest jako dynamiczny proces zachodzący między dwoma pierwotnymi grupami (przekazujący i przyjmujący), którego cel stanowi przekazanie następnemu pokoleniu „sterów" zarządczych w przedsiębiorstwie, jak i własności. W literaturze amerykańskiej wprost mówi się o przekazaniu własności oraz kontroli nad firmą przez bieżącego właściciela swoim następcom [Jeżak i in. 2004].

W rozumieniu prawa, sukcesja jest aktem „przekazania wszystkich praw i obowiązków sukcesorowi w przypadku sukcesji pełnej lub części praw i obowiązków, w przypadku sukcesji częściowej". Przy rozpatrywaniu problemu sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych właściwą wydaje się tylko sukcesja pełna, choć przekazywane prawa i obowiązki mogą zostać rozdzielone na więcej niż jednego sukcesora.

Indeks siły – podstawowe definicje oraz modele [Motylska-Kuźma 2018]

Rozważmy przedsiębiorstwo, którego właścicielami są osoby/podmioty: *A*, *B* i *C* z udziałami odpowiednio: 40%, 30% i 30%. Jeżeli decyzje podejmowane są zwykłą większością głosów (51%) i nie istnieją żadne przeszkody we współpracy pomiędzy poszczególnymi właścicielami, można zauważyć, że możliwe jest stworzenie sześciu koalicji (z zachowaniem odpowiedniego porządku przystępowania do danej koalicji): *ABC, ACB, BAC, BCA, CAB, CBA*, gdzie *A, B* i *C* są poszczególnymi właścicielami. Z punktu widzenia zapewnienia sobie realnego wpływu na podejmowane decyzje (zwykła większość – 51%), w każdej z powyższych koalicji ostatni współwłaściciel jest zbędny, natomiast drugi jest krytyczny, ponieważ jego przystąpienie do koalicji przekształca ją z mniejszościowej w większościową. Zatem ponieważ każdy z właścicieli występuje w roli krytycznego koalicjanta dokładnie dwa razy, a wszystkich możliwych koalicji jest 6 (3!), dlatego mają oni taki sam poziom siły decyzyjnej (tzn. dla każdego z nich siła decyzyjna wynosi 2/6, czyli 1/3). Z taką samą sytuacją będziemy mieli do czynienia, gdy udziały własności będą rozłożone następująco: 2%, 49% i 49%. Pomimo faktu, że pierwszy właściciel ma znacząco mniej udziałów w przedsiębiorstwie, jego efektywna siła głosu jest równa pozostałym dwóm. Dla porównania, jeżeli *A* posiadałby 51% udziałów, wówczas jego siła wynosiłaby 100%.

Co się dzieje, gdy *A* miałby 50% udziałów, a *B* i *C* w sumie pozostałe 50% (niezależnie od proporcji)? W takiej sytuacji *A* nie miałby większości, ale również *B* i *C*, zakładając koalicję, nie osiągnęliby większości. Aby móc mieć realny wpływ na działania firmy, tych ostatnich dwóch musiałoby zacząć współpracować z *A*. Tak więc *A* byłby krytycznym koalicjantem w czterech koalicjach (*BAC, BCA, CAB, CBA*), czyli jego siła wynosiłaby 4/6 = 2/3. Podczas gdy *B* i *C* byliby krytyczni tylko w jednej koalicji (*B* w *ABC*, *C* w *ACB*). Stąd ich siła wynosiłaby po 1/6. Wyliczona w ten sposób wartość nazywana jest indeksem siły Shapleya- Shubika [Shubik 1982; Shapley & Shubik 1954].

Rozważmy teraz przykład pewnej rady nadzorczej, która składa się z 5 osób. Jeżeli przewodniczący tej rady będzie miał taką samą liczbę głosów, co pozostali członkowie rady, to czy będzie on miał taką samą siłę, jak w przypadku, gdyby jego stosunek głosów do pozostałych członków rady wynosił 2:1, np. przewodniczący 2 głosy, podczas gdy pozostali członkowie – po jednym głosie?

Jeżeli strukturę decyzji grupowej zapisalibyśmy w postaci $\{d; u_1, u_2, \ldots u_n\}$, gdzie *d* – reguła decyzyjna (np. zwykła większość, czyli 51%), a $u_1, u_2, \ldots u_n$ – liczba głosów poszczególnych decydentów, to formalnie mamy tutaj do czynienia z dwiema różnymi strukturami decyzji grupowych:

(1) {51%; 1, 1, 1, 1, 1}, przy czym zwykła większość przy 5 głosach wynosi 3 głosy,

(2) {51%; 2, 1, 1, 1, 1}, przy czym zwykła większość przy 6 głosach wynosi 4 głosy.

W każdej z powyższych sytuacji istnieje 5! = 120 różnych koalicji. Zarówno w pierwszym, jak i w drugim przypadku koalicje wygrywające składają się z minimum 3 członków rady nadzorczej. Przy czym w pierwszym przypadku mogą to być dowolni członkowie, natomiast w drugim – aby koalicja mogła być większościowa, musi w niej uczestniczyć przewodniczący. W przeciwnym wypadku konieczne jest zawarcie koalicji między czterema członkami rady. Tak więc przydzielenie przewodniczącemu jednego głosu więcej spowodowało, że o ile jego nominalny stosunek głosów został ustalony na 2:1, o tyle rzeczywista siła mierzona za pomocą indeksu Shapleya-Shubika wynosi 2,67:1. Jest więc znacznie większa. Podstawowy wniosek płynący z tych rozważań jest taki, że każda zmiana w strukturze ciała decyzyjnego (w tym przypadku rady nadzorczej) powinna być starannie przemyślana, wraz z oszacowaniem jej skutków i skonfrontowaniem z zamierzonym celem.

Innym miernikiem siły jest opracowany przez Johna Banzhalfa i Johna Colemana indeks nazwany ich nazwiskami (indeks Banzhalfa-Colemana) [Turnovec & Motylska-Kuźma 2002; Bertini & Stach 2011]. Jego twórcy zastosowali nieco inną logikę. Rozważane są wszystkie możliwe koalicje wygrywające. Każdą z nich analizuje się w celu znalezienia uczestników krytycznych wobec takiej koalicji, tzn. tych, którzy poprzez zmianę swojego głosu z „tak" na „nie" mogą zmienić pozycję koalicji z wygrywającej na przegrywającą.

Wróćmy do przykładu naszego przedsiębiorstwa i jego trzech właścicieli: *A, B* i *C*. Jeżeli reguła decyzyjna wygląda następująco: {51%; 50%, 20%, 30%}, to można zauważyć, że mamy do czynienia z trzema koalicjami wygrywającymi: *ABC, AB = BA, AC = CA*. W koalicjach tych właściciel *A* występuje w roli krytycznego uczestnika 3 razy, *B* – 1 raz i właściciel *C* również 1 raz. W sumie mamy 5 wystąpień, a więc zgodnie z indeksem Banzhalfa-Colemana, siła *A* = 3/5, *B* = 1/5 i *C* = 1/5. Tak więc również tutaj siła właściciela *A* jest znacząco wyższa od siły pozostałych właścicieli.

Ukazanie faktycznej siły decyzyjnej danego uczestnika grupy, koalicjanta czy właściciela jest jedną z największych zalet indeksów siły. To, co na pierwszy rzut oka, wydaje się właściwym podziałem władzy czy kontroli, po przeliczeniu może okazać się zupełnie błędnym podejściem. Jednak każde narzędzie ma również swoje wady. W przypadku indeksów siły są to pewne paradoksy, o których warto pamiętać. Do najczęściej wymienianych należą: paradoks wielkości, kłótni i ilości [Mercik 1999; Crama & Leruth 2013].

Paradoks wielkości związany jest z łączeniem decydentów w koalicje. Wbrew oczekiwaniom, w niektórych przypadkach wejście do koalicji powoduje, że dany decydent traci na swojej sile. Wydawałoby się, że siła koalicji powinna być sumą siły poszczególnych koalicjantów. Tak jednak nie jest. Przeanalizujmy to na przykładzie pewnego zarządu przedsiębiorstwa z regułą decyzyjną zapisaną w następujący sposób {4; 2, 2, 1, 1, 1}.

W tabeli 1 zebrano siłę decyzyjną poszczególnych decydentów stosując indeks Shapleya-Shubika (ze szczególną uwagą zwróconą na tych posiadających po jednym głosie), gdy działają oni osobno i gdy zawierają koalicję.

Można zauważyć, że decydenci *a, b* i *c*, działając osobno, zgodnie z indeksem Shapleya- Shubika mają większą siłę decyzyjną (0,133·3 = 0,399) niż w sytuacji, gdy zawiązali koalicję, czyli działają wspólnie (0,333). Jest to sprzeczne z powszechnym oczekiwaniem, że zawarcie koalicji powinno wzmocnić ich siłę. Zaistniał więc paradoks wielkości: *większy może mniej*.

Tabela 1. Wartość indeksu siły Shapleya-Shubika dla przykładu z paradoksem wielkości

Głosujący	Liczba głosów	Indeks siły Shapleya-Shubika {*c*}, {*d*}, {*e*}	Indeks siły Shapleya-Shubika działanie łączne {c, d, e}
a	2	0,300	0,333
b	2	0,300	0,333
c	1	0,133	0,333
d	1	0,133	
e	1	0,133	

Źródło: Mercik 1999, s. 28.

Z paradoksem wielkości mamy do czynienia bardzo często. Jedyna pewna sytuacja, w której do niego nie dojdzie, to koalicja, która będzie miała więcej głosów niż wymagana w danej regule decyzyjnej. Zgodnie z indeksem Shapleya-Shubika koalicja taka ma wartość siły 1, a ponieważ to najwyższa z możliwych wartości, jeżeli nawet suma wartości siły poszczególnych członków takiej koalicji byłaby większa od jedności, to i tak rzeczywiste oddziaływanie byłoby określone na poziomie 1.

Kolejnym paradoksem związanym z indeksami siły jest paradoks kłótni. Wydawałoby się, że jeżeli ograniczymy możliwość zawierania koalicji, np. z powodu konfliktów pomiędzy decydentami, które uniemożliwiają współpracę, wówczas skonfliktowani decydenci będą mieli mniejszą wartość indeksu siły. Okazuje się jednak, że tak nie jest.

Przyjrzyjmy się następującemu przykładowi. Rada nadzorcza składa się z czterech członków: przewodniczący z 4 głosami, zastępca przewodniczącego z 2 głosami oraz dwóch członków zwykłych, każdy z jednym głosem. Jeżeli decyzje zapadają zwykłą większością (51%), struktura decyzyjna będzie wyglądała następująco: {5; 4, 2, 1, 1}. Zakładając, że między zwykłymi członkami rady (tymi z jednym głosem) występuje konflikt uniemożliwiający im wejście do jednej koalicji, wyniki wyliczeń indeksu Shapleya-Shubika będą wyglądały tak, jak w tabeli 2.

Tabela 2. Wartość indeksu siły Shapleya-Shubika dla przykładu z paradoksem kłótni

Głosujący	Liczba głosów	Indeks siły Shapleya-Shubika		
		bez kłótni	*z kłótnią pomiędzy c i d*	*z kłótnią pomiędzy b, c i d*
a	4	0,7500	0,6250	0,5000
b	2	0,0833	0,1250	0,1666
c	1	0,0833	0,1250	0,1666
d	1	0,0833	0,1250	0,1666
RAZEM	**8**	**0,9999**	**1,0000**	**0,9998**

Źródło: Mercik 1999, s. 30.

Sytuacja konfliktowa przyniosła w tym przypadku wszystkim decydentom, oprócz pierwszego (nieskonfliktowanego), same korzyści. Ich możliwość wpływu na końcowy wynik decyzji jest zdecydowanie większy niż w przypadku braku konfliktu. Paradoksalnie więc, „kłótnia" wzmacnia wpływy decyzyjne osób skonfliktowanych.

Ostatnim z wymienionych powyżej paradoksów jest paradoks ilości. Wiąże się on z dołączeniem do danej grupy decyzyjnej kolejnego lub kolejnych decydentów. Zgodnie z oczekiwaniami, takie rozszerzenie grupy decyzyjnej powinno spowodować, że nowi jej członkowie otrzymają możliwość decydowania kosztem proporcjonalnego pomniejszenia indeksów wszystkich pozostałych decydentów. I znów okazuje się, że nie zawsze tak jest.

Rozważmy kolejny przykład. Do zarządu pewnego przedsiębiorstwa, który składał się do tej pory z czterech członków (prezesa – 8 głosów, dyrektora finansowego – 5 głosów oraz dwóch członków zwyczajnych, każdy po 2 głosy), dołączono kolejną osobę, przydzielając jej 1 głos. Konsekwencją takiego działania jest zmiana wartości zwykłej większości. Jeżeli przed zmianą do podjęcia decyzji wystarczyło 9 głosów (51% z 17 głosów = 8,67, czyli 9 głosów), to po jej wprowadzeniu konieczne jest już zebranie 10 głosów (51% z 18 głosów = 9,18, czyli 10 głosów). Wyniki obliczeń indeksu siły zebrano w tabeli 3.

Tabela 3. Wartość indeksu siły Shapleya-Shubika dla przykładu z paradoksem ilości

Głosujący	Przed rozszerzeniem zarządu		Po rozszerzeniu zarządu	
	liczba głosów	Indeks siły Shapleya-Shubika	*liczba głosów*	Indeks siły Shapleya-Shubika
a	8	0,5000	8	0,5500
b	5	0,1666	5	0,1333
c	2	0,1666	2	0,1333
d	2	0,1666	2	0,1333
e	-	-	1	0,0500
RAZEM	**17**	**0,9998**	**18**	**0,9999**

Źródło: Mercik 1999, s. 32.

Z powyższej tabeli wynika, że dołączenie do zarządu kolejnego decydenta znacząco zwiększyło wartość wpływu prezesa, choć nowy członek zarządu posiada tylko jeden głos, tj. mniej niż 6% wszystkich głosów. Można by się było spodziewać, że podniesienie wymaganej minimalnej liczby głosów do podjęcia decyzji raczej przysporzy kłopotów „starym" jej członkom, ale z powyższych wyliczeń wynika, że tak nie jest.

Z powyższych rozważań dotyczących paradoksu ilości wynika jeszcze jeden, bardzo istotny wniosek. Mianowicie podejmowanie decyzji w oparciu na zwykłej większości może podlegać manipulacjom. Wprowadzenie nowego członka do grupy decyzyjnej, takiej jak rada nadzorcza czy zarząd, może być bagatelizowane przez pozostałych jej członków i uważane za mało istotne, podczas gdy w rzeczywistości znacząco zmienia układ sił i wpływ na wynik końcowy decyzji [Crama & Leruth 2007; Bertini i in. 2015].

Indeks siły a sukcesja w firmach rodzinnych

Przyglądając się głównym cechom firm rodzinnych i ich zachowaniom strategicznym, wielu autorów dochodzi do wniosku, że wynikają one w dużej mierze z chęci utrzymania kontroli nad firmą, a tym samym zapewnienia ciągłości działania, z myślą o przyszłych pokoleniach oraz zachowania kultury, wartości i zasad rodzinnych [np. Cheng 2014; Habbershon 2003; Dyer 2006; Astrachan & Jaskiewicz 2008]. Sukcesja, a więc również tworzenie ładu korporacyjnego, to jeden z kilku aspektów i momentów w cyklu życia przedsiębiorstwa rodzinnego, w których indeks siły może znaleźć swoje zastosowanie i wspomagać proces podejmowania decyzji i dalsze działania.

Zakończony proces sukcesji powinien doprowadzić do takiego podziału władzy i własności, gdzie osobą lub osobami mającymi realny wpływ na działania przedsiębiorstwa zostają sukcesorzy, podczas gdy udział nestorów w procesach decyzyjnych jest marginalizowany. Jak można zauważyć z przytaczanych w poprzednim podrozdziale przykładów, nawet przekazanie znacznej części swoich udziałów czy głosów sukcesorowi nie zawsze daje mu pełnię władzy, a w specyficznych sytuacjach może nawet doprowadzić do sytuacji, że pozycja nestora pozostaje nienaruszona. Zasadne jest więc pytanie, czy z punktu widzenia idei sukcesji takie przekazanie władzy i własności może być rzeczywiście nazwane sukcesją.

Na polskim rynku pojawia się coraz więcej przypadków firm rodzinnych, ogłaszających zakończony proces sukcesji. Wśród nich można wymienić m.in. NOVOL, Base Group, Inglot, W.Kruk, Kross, Kaczmarski Group, Grycan, Atlas, itp. Pojawiają się również nagrody za wzorowo przeprowadzony proces sukcesji, np. Złoty Gryf w kategorii Sukcesja z sukcesem, do której nominowani byli m.in. Eckert AS czy Wytwórnia Warzyw Michał Sznajder Gospodarstwo Rolne Kiszone Warzywa z Doliny Baryczy, a nagrody otrzymali

np. Grupa Wróbel (2018) czy Pneumat System (2017). W przypadku sukcesji wymuszonej śmiercią nestora (np. Grupa Wróbel czy Kulczyk Holding) wątpliwości dotyczące rzeczywistego przekazania władzy i własności zupełnie nie mają miejsca. Natomiast w przypadku świadomej decyzji nestora (np. Pneumat System), przemyślanej i zaplanowanej lub nie, oraz rozpoczęcia procesu przekazywania władzy, sytuacja wygląda nieco inaczej. Czy ogłoszenie zakończenia tego procesu jest uzasadnione z punktu widzenia wskaźników liczbowych? Czy nastąpiło rzeczywiste przekazanie władzy i własności?

Badania dotyczące zmian w obszarze władzy, przeprowadzone przez R. Zajkowskiego [Zajkowski 2018] pokazują, że obecność przedstawicieli drugiego pokolenia rodziny w organach kierowniczych i nadzorczych jest zauważalna, co dowodzi, że proces sukcesji został rozpoczęty w wielu przedsiębiorstwach rodzinnych (tabela 4). Jednak reprezentacja sukcesorów w organach kierowniczych i kontrolnych jest w dalszym ciągu znacząco mniejsza niż pierwszego pokolenia.

Tabela 4. Obecność drugiego pokolenia rodziny w organach zarządczych

Wyszczególnienie	Wyłącznie pierwsze pokolenie [% badanych]	pierwsze i drugie pokolenie [% badanych]
Własność	66,7	33,3
Organ kierowniczy	81,4	18,6
Organ kontrolny	86,4	13,6
Własność i organ kierowniczy	83,1	16,9
Własność i organ kontrolny	88,1	11,9
Organ zarządczy i kontrolny	86,7	13,3
Własność, organ kierowniczy i kontrolny	88,1	11,9

Źródło: Zajkowski 2018, s. 194.

Z powyższych danych wynika, że w przypadku firm rodzinnych w Polsce mamy do czynienia z procesem, który dopiero się rozpoczął. Wnioski te zdają się potwierdzać również inne wskaźniki. Analizując strukturę akcjonariatu oraz organów zarządczych i nadzorczych w wybranych spółkach rodzinnych obecnych na GPW, można zauważyć znaczący udział spółek, które wprowadziły do organów zarządzających i nadzorczych kolejne pokolenie, jednak w dalszym ciągu ich udział w decyzyjności jest znacznie mniejszy niż nestorów (patrz tabela 5).

Tabela 5. Obecność drugiego pokolenia rodziny w organach zarządczych

Spółka	1-wsze pokolenie		2-gie pokolenie	
	% akcji	% głosów	% akcji*	Rada Nadzorcza lub Zarząd
AB SA	18,93	25,01	-	NIE
Atal SA	83,21	83,84	0,00	TAK
Celon Pharma SA	66,67	75,01	0,00	TAK
Cognor Holding SA	76,76	76,76	-	NIE
Colian Holding SA	100,00	100,00	-	NIE
Comarch SA	40,82	67,94	-	NIE
Cyfrowy Polsat SA	57,34	65,97	0,00	TAK
Farmacol SA	100,00	100,00	0,00	TAK
Impel SA	61,38	72,16	0,00	TAK
Neuca SA	45,10	45,10	-	NIE
Prima Moda SA	56,88	71,25	-	NIE
Selena FM SA	77,03	80,45	0,00	TAK
Stelmet SA	81,03	81,03	0,00	TAK
Yolo SA	87,56	87,56	-	NIE
ZM Henryk Kania SA	60,41	60,41	-	NIE
ZPUE SA	53,71	63,99	0,00	TAK

* zgodnie z oficjalnymi danymi o akcjonariacie podawanymi przez poszczególne spółki

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych źródłowych poszczególnych spółek

W tabeli 6 podjęto próbę wyliczenia indeksu siły (zgodnie z modelem Shapleya-Shubika) dla drugiego pokolenia, w poszczególnych organach władzy. Obliczeń dokonano przy założeniu, że każdy członek Zarządu czy Rady Nadzorczej ma taką samą liczbę głosów przy głosowaniach nad uchwałami, co zostało również potwierdzone analizą publikowanego przez spółki ładu korporacyjnego oraz regulaminów Rad Nadzorczych czy Zarządów.

Tabela 6. Indeks siły drugiego pokolenia rodziny w organach zarządczych

Spółka	Zarząd		Rada Nadzorcza	
	Liczba członków drugiego pokolenia w Zarządzie	Indeks siły*	Liczba członków drugiego pokolenia w Radzie Nadzorczej	Indeks siły*
Atal SA	1	1/3	0	0
Celon Pharma SA	0	0	1	1/5
Cyfrowy Polsat SA	0	0	0	0
Farmacol SA	0	0	2	1/2

Impel SA	1	1/5	0	0
Selena FM SA	0	0	1	1/5
Stelmet SA	1	1/4	1	1/5
ZPUE SA	0	0	2	2/5

* zakładając, że każdy członek ma tyle samo głosów

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych źródłowych poszczególnych spółek.

Na osiem spółek, które zgodnie z danymi w tabeli 5 wprowadziły do organów władzy drugie pokolenie, tylko trzy umieściły następców w składzie Zarządu. Dość charakterystyczne jest to, że żadna z nich nie zajmuje stanowiska Prezesa, a wręcz jest ono w większości w dalszym ciągu zajmowane przez nestora. W przypadku Rad Nadzorczych sytuacja wygląda inaczej, ponieważ większość spółek wprowadziła drugie pokolenie do tego organu. Dodatkowo w dwóch przypadkach, sukcesorzy objęli stanowisko Przewodniczącego Rady Nadzorczej.

Wyliczony na podstawie danych publikowanych przez spółki indeks siły wskazuje, że siła decyzyjna drugiego pokolenia w przedsiębiorstwach jest w dalszym ciągu bardzo niewielka. Nakładając na to jeszcze fakt, że we władzach spółek w dalszym ciągu funkcjonują i zajmują znaczące stanowiska nestorzy, rzeczywisty wpływ sukcesorów na podejmowane decyzje wydaje się jeszcze niższy.

Podsumowanie

Temat sukcesji w polskich firmach rodzinnych w ostatnich latach jest coraz szerzej omawiany i komentowany. W prasie pojawiają się komunikaty o następnych wielkich majątkach przekazywanych kolejnemu pokoleniu. W badaniach naukowych wykazuje się, że problem przekazania władzy i własności narasta oraz próbuje się wypracować dobre praktyki w tym obszarze. Niewątpliwie, pomijając pewne problemy z wykazywanym niskim potencjałem sukcesyjnym (co i komu przekazać), sukcesja jest naturalnym etapem rozwoju przedsiębiorstwa i wcześniej czy później przedsiębiorstwo stanie w obliczu rozwiązania tego problemu.

Z przeprowadzonych analiz wynika, że procesy sukcesyjne w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych zostały już rozpoczęte. Sukcesorzy włączani są do organów nadzorczych i zarządczych, a również częściowo przekazuje się własności. W dalszym ciągu jednak przytoczone liczby pokazują, że proces ten dopiero został rozpoczęty, a przed przedsiębiorcami jeszcze długa droga do jego zakończenia.

Bibliografia

Anderson R., Reeb D.M. (2003), *Founding family ownership and firm performance: evidence from the S&P500*, „Journal of Finance", 58, ss. 1301–1329.

Astrachan J.H., Jaskiewicz P. (2008), *Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation*, „Family Business Review", 21, ss.139–149

Astrachan J.H, Klein S.B., Smirnyos K.X. (2002), *The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving a family business definition problem*, „Family Business Review", 15(1), ss. 45–58.

Benavides-Velasco C.A., Quintana-Garcia C., Guzman-Parra V.F. (2013), *Trends in family business research*, „Small Business Economics", 40(1), ss. 41–57.

Bennedsen M., Nielsen K., Perez-Gonzalez F., Wolfenzon D. (2007), *Inside the family firms: the role of families in succession decisions and performance*, „The Quarterly Journal of Economics", 122(2), ss. 647–691.

Bertini C., Gambarelli G, Stach I. (2015), *Some open problems in the application of power indices to politics and finance*, „Homo Oeconomicus", 32(1), ss. 147–156.

Bertini C., Stach I. (2011), *Banzhaf voting power measure* [in:] K. Dowding (ed), *Encyclopedia of power*, SAGE Publications, Los Angeles, ss. 54–55.

Calessens S., Djankov J., Lang L. (2000), *The separation of ownership and control in East Asian corporations*, „Journal of Financial Economics", 58 (1–2), ss. 81–112.

Cheng Q. (2014), *Family firm research – A review*, „China Journal of Accounting Research", 7, ss. 149–163.

Chrisman J.J., Chua J.H., Sharma P. (2005), *Trends and direction in the development of a strategic management theory of the family firms*, „Entrepreneurship Theory and Practice", 29(5), ss. 555–575.

Crama Y., Leruth L. (2007), *Control and voting power in corporate networks: concepts and computational aspects*, „European Journal Operation Research", 178, ss. 879–893.

Crama Y., Leruth L. (2013), *Power indices and the measurement of control in corporate structures* [in:] V. Fragnelli, G. Gambarelli (eds), *Open problems in the applications of cooperative games*, „Special issue of International Game Theory Review", 15(3), 1340017-1–1340017-15.

Di Giuli A., Caselli S., Gatti S. (2011), *Are small family firms financially sophisticated?*, „Journal of Banking and Finance", 35, ss. 2931–2944.

Dino R.N., Lubatkin M.H., Schulze W.S., Ling Y. (2005), *The effects of parental altruism on the governance of family – managed firms,* „Journal of Organizational Behavior", 26(3), ss. 313–330.

Distelberg B., Sorenson R.L. (2009), *Updating System Concepts in Family Businesses: A Focus on Values, Resource Flows, and Adaptability*, „Family Business Review", 22, ss. 65–81.

Dyer W.G. Jr. (2006), *Examining the "family effect" on firm performance*, „Family Business Review", 19(4), ss. 253–273.

Faccio M., Lang L. (2002), *The ultimate ownership of western European corporation*, „Journal of Financial Economics", 65 (3), ss. 365–395.

Feltham T.S., Feltham G., Barnett J.J. (2005), *The Dependence of Family Businesses on a Single Decision-Maker*, „Journal of Small Business Management", 43(1), ss. 1–15.

Gómez-Mejía L.R., Haynes K.T., Nunez-Nickel M., Jacobson K.J.L., Moyano-Fuentes J. (2007), *Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills*, „Administrative Science Quarterly", 52, ss.106–137.

Habbershon T.G., Williams M.L., MacMillan I.C. (2003), *A unified systems perspective of family firm performance*, „Journal of Business Venturing", 18(4), ss. 451–465.

Handler W.C. (1994), *Succession in family business: A review of the research*, „Family Business Review", 7(2), ss. 133–157.

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

Kirchmaier T., Grant J. (2005), *Corporate ownership structure and performance in Europe*, „European Management Journal", 2(3), ss. 231–245.

Klein S.B., Astrachan J.H., Smirnyos K.X. (2005), *The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication of theory*, „Entrepreneurship, Theory and Practice", 29(3), ss. 321–338.

Lansberg I., Astrachan J.H. (1994), *Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors*, „Family Business Review", 7(1), ss. 39–59.

La Porta R., Lopez de Silanes F., Shleifer A. (1999), *Corporate ownership around the world*, „Journal of Finance", 54 (2), ss. 471–517.

Mercik J. (1999), *Siła i oczekiwania. Decyzje grupowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

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

Mishra C., Randoy T., Jenssen J. (2001), *The effect of founding family influence on firm value and corporate governance: A study of Norwegian firms*, „Journal of International Financial Management and Accounting", 12(3), ss. 235–259.

Morresi O., Naccarato A. (2016), *Are Family Firms Different in Choosing and Adjusting Their Capital Structure? An Empirical Analysis through the Lens of Agency Theory*, „International Journal of Economic and Finance", 8(7), ss. 216–232.

Motylska-Kuźma A. (2014), *Zarządzanie finansami w firmach rodzinnych – wyniki dotychczasowych badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", Wydawnictwo SAN, Tom XV, Zeszyt 7, cz. II, Łódź, ss. 285–298.

Motylska-Kuźma A. (2018), *Indeks siły a zachowanie kontroli nad firmą – optymalny podział własności i władzy*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", Wydawnictwo SAN, ISSN 2543-8190, Tom XIX, z. 7, cz. 2, *Firmy rodzinne – zarządzanie, rozwój, przedsiębiorczość*, ss. 73–88.

Raport końcowy "Badanie firm rodzinnych" (2009), Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), Warszawa.

Peng M.W., Jiang Y. (2010), *Institutions behind family ownership and control in large firms*, „Journal of Management Studies", 47(2), ss. 253–273.

Randoy T., Goel S. (2003), *Ownership structure, founder leadership, and performance in Norwegian SMEs: Implications for financing entrepreneurial opportunities*, „Journal of Business Venturing", 18(5), ss. 619–637.

Tsao S.-M, Lien W.-H. (2013), *Family Management and Internationalization: The Impact of Firm Performance and Innovation*, „Management International Review", 53, ss.189–213.

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

Safin K., Motylska-Kuźma A., Pluta J. (2017), *Conditions of succession processes in Polish family enterprises*, „CEJMEE", 5 (4), ss. 67–85

Shapley L.S., Shubik M. (1954), *A method of evaluating the distribution of power in a committee system*, „American Political Science Review", 48, ss. 787–792.

Sharma P. (2004), *An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future*, „Family Business Review", 17(1), ss. 1–36.

Shubik M. (1982), *Games theory in the social science*, The MIT Press, Cambridge

Turnovec F., Motylska-Kuźma A. (2002), *Wstęp do ekonomii integracji europejskiej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Finansów we Wrocławiu, Wrocław, ISBN: 83-88680-45-5.

Vandemaele S., Vancauteren M. (2015), *Nonfinancial Goals, Governance, and Dividend Payout in Private Family Firms*, „Journal of Small Business Management", 53(1), ss. 166–182.

Villalonga B., Admit R. (2006), *How do family ownership, management, and control affect firm value?*, „Journal of Financial Economics", 80(2), ss. 385–417.

Young M., Peng M.W., Ahlstrom D., Bruton G., Jiang Y. (2008), *Corporate governance in emerging economies: A review of the principal-principal perspective*, „Journal of Management Studies", 45(1), ss. 196–220.

Zajkowski R. (2018), *Transfer władzy, własności i wartości w przedsiębiorstwach rodzinnych. Efekt drugiego pokolenia*, Seria Ekonomia, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Dariusz Nowak | dariusz.nowak@ue.poznan.pl
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Gor Martirosyan | gormartiros@yahoo.com
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Sukcesja w firmach imigrantów ormiańskich – wyniki badań

Succession in Armenian Immigrant Firms – Research Results

Abstract: Succession is one of the most important problems that most family businesses will have to face in the near future. Despite many issues, dilemmas and difficulties to be solved, the process in domestic companies seems to be relatively easy, especially in case when the successor is a close or distant member of the family. The situation is completely different in enterprises established and run by immigrants. In many cases their business is much smaller, focusing on domains that do not require significant capital or rare resources. The dominating activity is based on trade, brokering or providing simple services.

One of the most specific groups of immigrants is the Armenian community, considered by most of the host societies as extremely diligent, active, persistently striving for a set goal. The last big wave of Armenian migration to Poland took place in the early 1990s which means that this group of entrepreneurs will also have to deal with the issue of succession. The aim of the paper is to present the results of the study on the problems and prospects associated with the succession in companies run by the Armenians. It is worth noting that the survey was based on a sample of 130 enterprises (out of around 600 ones operating in Poland) run by the Armenians. It was carried out in 2018, mainly in the form of a direct interview in Armenian.

Key words: family business, management succession, inheritance, emigration of Armenians, entrepreneurship

Wprowadzenie

Wśród najważniejszych problemów, z jakimi spotykają się obecnie i będą się spotykać w przyszłości firmy rodzinne, należy wymienić sukcesję, która w praktyce gospodarczej uważana jest za jeden z kluczowych czynników decydujących o rozwoju i długowieczności przedsiębiorstwa. Odnosi się to przede wszystkim do przedsiębiorstw powołanych do życia w latach 90. XX w. Podstawą ich rozwoju były zachodzące procesy restrukturyzacyjne w polskim przemyśle, w tym te dotyczące zatrudnienia, na skutek których wielu pracownikom, posiadającym wysokie kompetencje, doświadczenie i umiejętności, zagroziło bezrobocie. Ich odpowiedzią na zachodzące zmiany było założenie własnego biznesu. W swojej działalności, ze względu na złożoność i burzliwość otoczenia, napotykali wiele problemów, które z mniejszym lub większym powodzeniem rozwiązywali [Wściubiak 2014]. Upływ czasu spowodował jednak, że znaczna liczba właścicieli firm rodzinnych stanęła przed dylematem dotyczącym przyszłości biznesu. Z jednej strony mogą oni podjąć decyzję o sprzedaży lub likwidacji firmy, z drugiej – przekazać ją członkom bliższej lub dalszej rodziny [Wennberg, Wiklund, De Tienne i in. 2010]. Ze względu na cechy firm rodzinnych, w tym zwłaszcza – na co zwracają uwagę J. Niemczyk, P. Koliński oraz O. Machek i jego zespół – wyraźnie zauważalne pragnienie władania i zarządzania firmą przez rodzinę, dwie pierwsze opcje wydają się mało realne [Niemczyk, Koliński 2011, ss. 313–314, Machek, Hnilica, Brabec 2013, s. 66]. Spostrzeżenie to potwierdzają badania, które wskazują, że sukcesję planuje aż 61,7% firm rodzinnych, a są i takie (4,3%), w których proces ten już się zakończył [Winnicka-Popczyk 2018, s. 165].

Należy jednak podkreślić, że problem sukcesji nie dotyczy wyłącznie polskich firm rodzinnych. Chociaż nasz kraj nie jest przyjazny imigrantom, działalność gospodarczą prowadzi w Polsce wielu obcokrajowców. Do szczególnie aktywnych grup etnicznych zalicza się Chińczyków, Wietnamczyków oraz Ukraińców. Dużą aktywnością wykazują również mniej liczebne społeczności, w tym na uwagę zasługują Ormianie, którzy uważani są za niezwykle pracowitych i przedsiębiorczych ludzi.

Biorąc pod uwagę zarówno te cechy charakteryzujące na rynku pracy Ormian, jak i ich liczbę w Polsce, za cel opracowania przyjęto przedstawienie wyników badania dotyczącego problemów i perspektyw związanych z sukcesją w firmach, których właścicielami są członkowie tej grupy imigrantów. Podstawą opracowania były badania ilościowo-jakościowe prowadzone w ramach szerszych analiz związanych z przedsiębiorczością Ormian w Polsce, które zrealizowano w 2018 r. na próbie 101 przedsiębiorstw.

Teoretyczne aspekty sukcesji

Zarówno rodzime firmy rodzinne, jak i te prowadzone przez imigrantów odgrywają w gospodarce państwa bardzo ważną rolę. Pierwsze z nich generują stosunkowo wysokie wpływy do budżetu, niwelują – zwłaszcza na rynkach lokalnych – bezrobocie, podejmują wyzwania innowacyjne, a także wdrażają nowe produkty, usługi i techniki wytwarzania. Drugie natomiast, pozwalają nowym przybyszom zaspokoić w państwach goszczących swoje podstawowe potrzeby, w tym zwłaszcza te dotyczące bezpieczeństwa i zapewnienia środków do życia. Cechą wspólną wskazanych przedsiębiorstw jest proces sukcesji związany z międzygeneracyjnym transferem własności i zarządzania. Jest on krytycznym momentem dla każdej firmy, a także głównym wyzwaniem w zakresie zarządzania biznesem rodzinnym, w okresie, kiedy jego właściciel zbliża się do wieku emerytalnego lub takiego, który uniemożliwia mu efektywne prowadzenie działalności [Koropp, Grichnik, Gygax 2013, s. 315]. Ponadto sukcesja wpływa na wynik firmy, jej wartość, a pośrednio także na jej przetrwanie i trwałość [Diwisch, Voithofer, Weiss 2009, ss. 45–56]. Szczególnie istotne jest zatem płynne przekazanie władzy, które zapewni trwanie i rozwój rodzinnego biznesu. Wybór następcy oznacza osiągnięcie porozumienia w kwestii terminu dziedziczenia i podziału dochodów przed i po sukcesji.

Należy jednak podkreślić, że strategia sukcesji w wielu wypadkach jest uwarunkowana kontekstem społecznym, który wyraża się w kulturze, przyjętych normach, wartościach, regułach czy prawach. Inaczej proces ten przebiega w firmach polskich, inaczej azjatyckich, a jeszcze inaczej w firmach prowadzonych przez imigrantów. W rodzimych firmach rodzinnych problem sprowadza się najczęściej do wyboru następcy ze stosunkowo małej grupy, której członkowie znają się nawzajem, dzięki głębokim i osobistym relacjom zachodzącym między nimi [Mathews, Blumentritt 2015, s. 15].

Skuteczna sukcesja może wydatnie przyczynić się do wzrostu efektywności zarządzania przedsiębiorstwem [Nordqvist, Wneeberg, Bau i in. 2013, s. 1088]. Badacze tego zjawiska wskazują, że kolejne pokolenia wnoszą do firmy własne wartości, doświadczenia, pomysły czy rozwiązania. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że sukcesja jest zarówno elementem przedsiębiorczego wejścia, w przypadku nowych właścicieli, jak i wyjścia, w przypadku dotychczasowych właścicieli [Nordqvist, Melin 2010, ss. 221–239]. Proces ten jest szczególnie istotny w kontekście poszukiwania nowych możliwości biznesowych. Brak sukcesji implikuje zazwyczaj konflikty w kręgu najbliższej rodziny, przyczynia się również do wzrostu problemów i przeszkód w efektywnym zarządzaniu firmą.

Sukcesja w firmach rodzinnych nie jest procesem łatwym, podkreśla się bowiem, że sukcesor przejmuje dużą odpowiedzialność zarówno za działania i zobowiązania dotychczasowego właściciela, jak i musi zapewnić ciągłość rozwoju przedsiębiorstwa, przy jednoczesnym zachowaniu odpowiednich, harmonijnych relacji pomiędzy poszczególnymi

członkami rodziny [Oudah, Jabeen, Dixon 2018, s. 4]. W przypadku firm rodzinnych sukcesja nie polega jedynie na przejęciu przywództwa przez następne pokolenie, ale obejmuje także kwestie dotyczące: praw kierowniczych i kontrolnych, struktury zarządzania i własności, interesów rodzinnych oraz przyszłego kierunku działalności firmy [Liu 2018, s. 2]. Innymi słowy, sukcesja firmy rodzinnej charakteryzuje się wysokim stopniem złożoności, a jej efekty są trudne do oszacowania, zwłaszcza w początkowych fazach tego procesu.

Sukcesję należy traktować jako skomplikowany proces, na który wywiera wpływ wiele czynników, w tym: rodzaj prowadzonego biznesu, ambicje i osobiste cele właścicieli, struktura rodziny i jej wielkość, możliwości i aspiracje potencjalnych sukcesorów, przepisy prawa i kwestie finansowe [De Massis, Chua, Chrisman 2008, ss. 183–199]. Istotnym problemem są również relacje rodzinne związane z uczuciami i zaufaniem, a także przyjęte przez osobę przejmującą firmę i dotychczasowego właściciela zobowiązania wobec siebie nawzajem. Jednocześnie należy podkreślić, że sukcesja nie ma jednorodnego, homogenicznego charakteru, gdyż składa się z kilku faz: fazy przed sukcesją, planowania i zarządzania sukcesją i fazy po sukcji [Nordqvist, Wneeberg, Bau` i in. 2013, ss. 1092–1106]. Nieco inne ujęcie prezentują N.C. Churchill i K.J. Hatten, którzy etapy sukcesji utożsamiają z cyklem życia, wskazując, że pierwszy etap to faza zarządzania przez właściciela, drugi – szkolenie i rozwój sukcesora, trzeci – partnerstwo oparte na zasadzie wzajemności, a ostatni etap wiąże się z doradztwem i pomocą [Churchill, Hatten 1997, s. 55].

W procesie sukcesji najczęściej uwzględnia się podstawowe uwarunkowania związane z relacjami rodzinnymi i strukturą posiadanego kapitału. Stosunkowo mało czasu poświęca się analizie pozostałych czynników, które decydują o przyszłości firmy, w tym: cechom firmy, jej tradycji i statusowi, wzorcom zarządzania i warunkom dziedziczenia, zmianom zachodzącym w otoczeniu biznesowym [Molly, Laveren, Deloof 2010, s. 135]. W opinii J.Y. Liu w procesie sukcesji należy uwzględnić 5 wymiarów, a mianowicie: atrybuty przedsiębiorstwa, specyficzność zarządzania, zagrożenia w zarządzaniu, kapitał firmy oraz dziedziczenie niszowe [Liu 2018, s. 5].

M. Oudah M, F. Jabeen, C. Dixon wskazują, że o powodzeniu sukcesji decyduje kilka czynników, z których na szczególną uwagę zasługują: odpowiednio wczesne planowanie sukcesji, przyjęcie i wdrożenie właściwej strategii, proces zarządzania i umiejscowienie władzy, następstwo sukcesyjne, przyjęcie ściśle określonych wartości, kapitał rodzinny oraz doradztwo [Oudah, Jabeen, Dixon 2018, ss. 1–21]. B. Marcinkowski i H. Sobolewski podkreślają, że powodzenie w działalności gospodarczej zależy od rodzaju międzyorganizacyjnych relacji [Marcinkowski, Sobolewski 2018, ss. 353–363]. V. Korab i A. Murinova dodatkowo wskazują, że relacja ta może występować między obecnym właścicielem a jego następcą [Korab, Murinova 2018, s. 196]. W sytuacji, gdy relacja jest słaba, proces sukcesji może zakończyć się niepowodzeniem. Ponadto istotnym, krytycznym,

czynnikiem jest również motywacja sukcesora do kontynuowania i rozwijania rodzinnego biznesu [Griffeth, Allen, Barrett 2002, ss. 490–507].

Problem badawczy i charakterystyka metody badania

Chociaż imigranci aktywnie przyczyniają się do rozwoju i wzrostu gospodarki w państwach goszczących, to problematyka dotycząca ich aktywności gospodarczej jest stosunkowo słabo rozpoznania i opisana. Główne przyczyny takiego stanu rzeczy wiążą się z jednej strony ze stosunkowo słabo rozwiniętymi ruchami migracyjnymi w kierunku Polski, z drugiej – z ograniczeniami systemowymi, w tym: politycznymi, kulturowymi, infrastrukturalnymi i językowymi, co uniemożliwia prowadzenie skutecznych badań.

Analizując strukturę imigrantów w Polsce, a także zakres ich działalności gospodarczej, zazwyczaj mówi się o takich grupach, jak: Chińczycy, Wietnamczycy czy Ukraińcy, pomijając inne, które są mniej liczne i prowadzą działalność na mniejszą skalę. Jedną z nich jest społeczność ormiańska, która charakteryzuje się bardzo wysoką skłonnością migracyjną. Analizując zachowanie Ormian, należy podkreślić, że tworzą grupę, której członkowie byli i są uważani za: przedsiębiorczych, umiejących się zasymilować, podążających za nowymi trendami, wdrażających innowacje, nawiązujących poprawne relacje z otoczeniem. Podstawowym obszarem ich działalności jest handel, jakkolwiek należy zaznaczyć, że znaczna część imigrantów ormiańskich z powodzeniem realizuje się w innych obszarach działalności gospodarczej, skutecznie budując swoją pozycję konkurencyjną [Narojczyk, Sobolewski 2018, ss. 37–45]. Analizując zachowanie imigrantów ormiańskich w poszczególnych państwach, należy podkreślić ich zasługujące na uwagę pozytywne podejście do rodaków, które wyraża się świadczeniem sobie wzajemnie pomocy i aktywną współpracą. Dotyczy to zarówno życia na obczyźnie, pomocy w poszukiwaniu pracy, przełamywania barier systemowych w państwach goszczących, jak i spraw ogólnych, w tym: kulturowych, wyznaniowych i społecznych.

W dostępnych źródłach nie ma dokładnych informacji na temat wielkości diaspory ormiańskiej w Polsce, szacuje się jednak, że liczba Ormian w naszym kraju może kształtować się na poziomie 20–40 tys. W Polsce mieszka także 6–8 tys. Polaków pochodzenia ormiańskiego, będących potomkami Ormian, którzy przybyli na ziemie polskie jeszcze w poprzednich wiekach i którzy utrzymują kontakty ze współczesnymi imigrantami. Należy przy tym podkreślić, że w ciągu ostatnich kilkunastu lat liczba przebywających w Polsce Ormian uległa zauważalnemu zmniejszeniu.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że w porównaniu z rodzimymi obywatelami imigrant ma przewagę, gdyż charakteryzuje go doświadczenie międzykulturowe, które pozwala mu stosunkowo szybko i łatwo rozpoznać nowe szanse biznesowe.

Innymi słowy,imigrant jest w stanie szybciej zauważyć brak jakiegoś produktu, usługi, technologii czy metody, z którymi miał do czynienia w swoim kraju, co powoduje, że szybciej może wdrożyć określone rozwiązanie i wykorzystać je po to, by osiągnąć sukces [Vandor, Franke 2018]. Jednocześnie, prowadząc działalność gospodarczą, spotyka się z wieloma problemami, a ich rozwiązanie w niektórych sytuacjach jest bardzo trudne lub niemożliwe. Jednym z nich jest sukcesja, która wiąże się z przyszłością firmy.

Biorąc pod uwagę szczątkowy stan wiedzy na temat przedsiębiorczości Ormian w Polsce, a także ich aktywność, za cel opracowania przyjęto przedstawienie zasadniczych kwestii dotyczących procesu dziedziczenia w firmach przez nich prowadzonych. Ponadto istotnym powodem uzasadniającym podjęcie powyższej tematyki była chęć wzbogacenia wiedzy na temat Ormian w Polsce, zwłaszcza w zakresie ich działalności gospodarczej.

Badanie dotyczące sukcesji w firmach prowadzonych przez imigrantów ormiańskich prowadzono w ramach szerszych analiz związanych z przedsiębiorczością i aktywnością tej grupy etnicznej w Polsce. Ze względu na specyfikę podjętej problematyki badawczej zdecydowano się na wykorzystanie zarówno ilościowych, jak i jakościowych metod badawczych. Badanie ilościowe zrealizowano w formie ankiety, a badanie jakościowe w formie bezpośrednich wywiadów. Na uwagę zasługuje to, że wywiady zostały przeprowadzone w języku ormiańskim, przez jednego z autorów, który jest członkiem diaspory ormiańskiej, co umożliwiło respondentom swobodne i nieskrępowane wyrażanie poglądów i opinii. Badanie adresowane było do mieszkających w Polsce Ormian prowadzących zarejestrowaną działalność gospodarczą. Pod uwagę wzięto osoby, które zaliczają się do tzw. trzeciej fali migracji, czyli przyjechały do Polski po 1988 r.

Projektując badanie, przyjęto założenie, że zostanie ono przeprowadzone wśród możliwie dużej grupy przedsiębiorców ormiańskich, których łączną liczbę szacuje się na ok. 600 osób [Andrejuk 2015, ss. 229–257]. Identyfikacji potencjalnych uczestników badania dokonano przy pomocy duszpasterza Apostolskiego Kościoła Ormiańskiego w Polsce, przedstawicieli ormiańskich organizacji społeczno-kulturalnych, a także wykorzystano do tego celu informacje pozyskane od niektórych uczestników badania.

Podejście takie pozwoliło zidentyfikować 131 przedsiębiorców, z których na udział w badaniu zgodziło się 101. Badanie przeprowadzono w 2018 r., na terenie całej Polski, należy jednak zaznaczyć, że dominowały 3 obszary, tj. województwa: mazowieckie, pomorskie i małopolskie, na terenie których skupia się znaczna liczba mieszkających w Polsce Ormian.

Jeśli chodzi o sposób, w jaki scharakteryzowano badaną próbę zaznaczyć trzeba, że analizowane przedsiębiorstwa zobrazowane zostały za pomocą wielu kryteriów, dotyczących zarówno przedsiębiorstwa, jak i osoby prowadzącej biznes. W przypadku przedsiębiorcy pod uwagę brano takie aspekty, jak: wiek, miejsce zamieszkania, wykształcenie,

doświadczenie itp. Natomiast do charakterystyki przedsiębiorstwa wykorzystano następujące kryteria: domeny działalności, liczbę zatrudnionych osób, okres działania, rodzaj obsługiwanego rynku. Wybrane charakterystyki zostały zaprezentowane w tabelach (zob. tabela 1 i tabela 2).

Analizując uzyskane dane, należy podkreślić, że średni wiek przedsiębiorców wynosił niewiele ponad 46 lat, a większość z nich doświadczenie w biznesie zdobywała w Polsce. Wykształcenie w przypadku 82 osób, zostało zdobyte w Armenii, w tym 37 osób uzyskało wykształcenie wyższe, 36 – średnie i 9 – zawodowe (zob. tabela 1).

Tabela 1. Charakterystyka przedsiębiorców według przyjętych kryteriów

Lp.	Charakterystyka przedsiębiorcy	Liczba wskazań N = 101	Udział (w %)
Płeć właściciela			
1.	Kobieta	26	25,7
2.	Mężczyzna	75	74,3
Wiek przedsiębiorcy			
1.	Do 27 lat	4	3,4
2.	28–37 lat	16	15,8
3.	38–47 lat	40	39,6
4.	48–58 lat	26	25,7
5.	Powyżej 58 lat	15	14,8
Wykształcenie przedsiębiorcy			
1.	Wyższe	51	50,5
2.	Średnie	40	39,6
3.	Zawodowe	10	9,9
Miejsce zdobycia wykształcenia wyższego N = 51			
1.	Armenia	37	72,5
2.	Polska	11	10,9
3.	Rosja, Gruzja, Ukraina	3	3,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Dominującym obszarem działalności gospodarczej Ormian w Polsce jest handel, który zdaniem respondentów nie wymaga wysokich nakładów kapitałowych, przy czym ormiańskie firmy klasyfikują się zasadniczo do grupy mikroprzedsiębiorstw (zob. tabela 2). Ich działalność nie jest kierowana głównie do rodaków, aż 97 firm (96%) wskazało szerszy zakres rynku, z którego generują przychody. Wśród badanych firm 4 podmioty kierujące swoją ofertę do Ormian zajmują się tłumaczeniem przysięgłym, sprzedażą produktów pochodzenia armeńskiego i produkcją pieczywa ormiańskiego (lawaszu). Wszystkie firmy mają charakter rodzinny (101 wskazań), z właścicielem najczęściej pracuje członek jego rodziny, przy czym należy podkreślić, że Ormianie za rodzinę uważają znacznie

szersze grono krewnych niż ma to miejsce w Polsce, uwzględnia się bowiem osoby 3. i 4. linii powinowactwa (zob. tabela 2).

Tabela 2. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw według przyjętych kryteriów

Lp.	Charakterystyka	Liczba wskazań N = 101	Udział (w %)
Domena działalności			
1.	Handel	61	60,4
2.	Gastronomia	19	18,8
3.	Usługi	18	17,8
4.	Produkcja	3	3,0
Liczba osób zatrudnionych			
1.	Do 3 osób	58	57,4
2.	4–6 osób	24	23,8
3.	7–10 osób	12	11,9
4.	Powyżej 10 osób	7	6,9
Liczba zatrudnionych osób z rodziny			
1.	1 osoba	62	61,4
2.	2–3 osoby	38	37,6
	4 osoby i więcej	1	1,0
Forma prawna			
1.	Przedsiębiorstwo osoby fizycznej	70	69,3
2.	Spółka z o.o.	28	27,7
3.	Spółka cywilna	1	1,0
4.	Spółka komandytowa	1	1,0
5.	Spółdzielnia socjalna	1	1,0
Rodzaj obsługiwanego rynku			
1.	Rynek regionalny	42	41,6
2.	Rynek lokalny	31	30,7
3.	Rynek krajowy	16	15,8
4.	Rynek międzynarodowy	11	10,9
5.	Rynek globalny	1	1,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

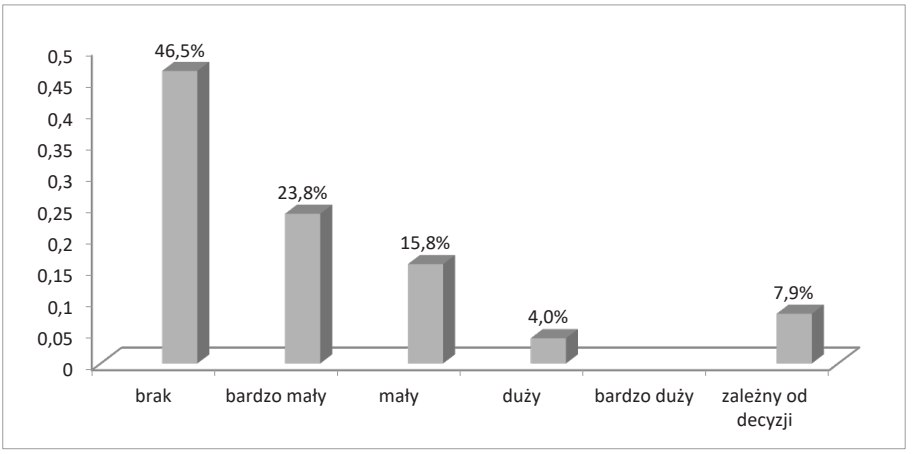
Wyniki badania empirycznego

Dokonując interpretacji wyników przeprowadzonego badania, należy podkreślić, że w analizowanej grupie biznesem zarządzają przedsiębiorcy 1. pokolenia migracyjnego, którzy zainicjowali działalność i są jej właścicielami. Oznacz to, że w żadnym z badanych przedsiębiorstw nie odbył się jeszcze proces sukcesji. Proces ten jest natomiast planowany w przypadku 28 firm (27,7%). Właściciele pozostałych 73 badanych firm (72,3%), nie

rozważali jeszcze tej kwestii. U podstaw braku planów dotyczących dziedziczenia leży kilka uwarunkowań. Pierwszy powód związany jest ze stosunkowo młodym wiekiem badanych przedsiębiorców – ich średni wiek w momencie prowadzenia badania to ok. 46 lat. Wynika z tego, że mogą oni z powodzeniem prowadzić biznes – rozwijać go, dywersyfikować, wchodzić na nowe rynki czy zmieniać lokalizację – jeszcze przez kilkanaście lat. Wyniki badania wskazują, że dalszym prowadzeniem biznesu w dotychczasowej formie zainteresowanych jest 58 przedsiębiorców (57,4%). Drugi powód, który wskazali respondenci, związany jest z brakiem zainteresowania przejęciem firmy przez potencjalnych sukcesorów. Opcję tą zaznaczyło 29 badanych (28,7%). Należy podkreślić, że ormiańscy imigranci zajmują się głównie handlem, gastronomią lub świadczeniem prostych usług. Cechami charakterystycznymi takiego biznesu są: stosunkowo niskie zapotrzebowanie na kapitał, nieskomplikowana struktura zarządzania, stosunkowo mały udział w rynku i bardzo duża elastyczność, która umożliwia wycofanie się z prowadzonego biznesu w dowolnej chwili. W wywiadach bezpośrednich respondenci podkreślali, że potencjalni sukcesorzy zainteresowani są bardziej ambitnymi planami na przyszłość – zamierzają zdobyć wyższe wykształcenie, pracować w korporacjach i firmach globalnych, a w wielu przypadkach myślą o dalszej emigracji. Uważa się bowiem, że handel detaliczny, który jest dominującą działalnością badanej grupy, nie ma charakteru perspektywicznego. Problem te szczególnie istotny był dla 5 przedsiębiorców (4,9%), którzy ze względów ekonomicznych zamierzają dokonać likwidacji dotychczasowej działalności.

Prezentując charakterystykę badanej próby, podkreślono, że w przedsiębiorstwach zatrudnionych jest 1–4 członków rodziny. Interesującą kwestią jest zatem ich wpływ na decyzje podejmowane w firmie, w tym na jej przyszłość. Większość badanych wskazywała, że konsultuje zasadnicze problemy z członkami rodziny, jakkolwiek decyzje podejmuje samodzielnie. W 47 przypadkach wpływ ten miał charakter minimalny, w 24 – bardzo mały, w 16 – mały i tylko w 4 – duży. Żaden z badanych nie zaznaczył opcji: „bardzo duży wpływ", należy jednak zaznaczyć, że w przypadku 8 przedsiębiorstw wpływ ten uwarunkowany był rodzajem decyzji, zwłaszcza w kwestiach związanych z poszukiwaniem źródeł finansowania i sukcesji (zob. wykres 1).

Wykres 1. Wpływ członków rodziny na decyzje podejmowane w firmach ormiańskich



Źródło: opracowanie własne.

Można zatem wnioskować, że sposób podejmowania decyzji w firmach ormiańskich odzwierciedla strukturę właścicielską i nie odbiegają one pod tym względem od rodzinnych firm polskich [Szczepkowska 2011, s. 222].

Należy również podkreślić, że w procesach decyzyjnych, w tym tych dotyczących sukcesji, nie występują konflikty czy innego rodzaju antagonizmy, i to zarówno między obecnym właścicielem a sukcesorem, jak i między potencjalnymi spadkobiercami. Biznes w rodzinnych firmach ormiańskich funkcjonuje na podstawie prostych i jasnych zasad, według których każdy członek rodziny ma przypisaną konkretną rolę, którą akceptuje, podporządkowując się ustalonym regułom gry.

Analizując wyniki badania dotyczącego przedsiębiorców zainteresowanych i planujących sukcesję, warto zaznaczyć, że proces ten jest planowany w firmach, których właściciele sprowadzili swoją rodzinę do Polski i którzy wiążą z nią swoją przyszłość. Respondenci wskazali, że dziedziczenie rozważane jest tylko w odniesieniu do członków najbliższej rodziny, tj. dzieci i wnuków, a plany dotyczące procesu zostały przedyskutowane i to zarówno z potencjalnym sukcesorem, jak i pozostałymi członkami rodziny. Należy jednak podkreślić, że w żadnym z analizowanych przypadków nie sporządzono odpowiedniego dokumentu, który regulowałby kwestie i etapy sukcesji – wszystkie założenia opierają się na deklaracji woli aktualnego właściciela. Badani przedsiębiorcy nie rozważają również innych opcji dotyczących sukcesji, w tym: przekazania firmy członkom dalszej rodziny, przekazania firmy osobom z diaspory ormiańskiej czy przekazania firmy innym osobom. W wywiadach bezpośrednich wskazywano, że w przypadku braku zainteresowania dziedziczeniem ze strony bezpośredniego spadkobiercy rozważa się

sprzedaż firmy. W procesie takim bardzo dużą rolę odgrywa diaspora ormiańska, która oferuje pomoc zarówno w poszukiwaniu nabywcy, pośrednictwie i negocjacjach, jak i w zakresie finansowania i obsługi prawnej. Należy również podkreślić, że sukcesja planowana jest przede wszystkim w firmach usługowych, produkcyjnych i gastronomicznych, prowadzonych w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz w formie jednoosobowej działalności.

Biorąc pod uwagę planowany okres sukcesji, należy zauważyć, że w 14 przypadkach (50%) przekazanie firmy nastąpi w ciągu 3–4 lat, w 4 firmach (8%) – w ciągu 5–6 lat, pozostali badani nie wskazali konkretnej daty, zaznaczając jednocześnie, że potencjalni sukcesorzy nie posiadają jeszcze odpowiednich umiejętności i doświadczenia. Planowanie przekazania firmy dotyczy zasadniczo przedsiębiorców z 2 ostatnich grup wiekowych, tj. osób mających powyżej 48 lat. Należy zaznaczyć, że w badaniu uczestniczyło 15 osób powyżej 58. roku życia, w tym: 5 osób w wieku powyżej 65 lat i 2 osoby w wieku powyżej 70 lat.

Istotnym problemem badawczym była również kwestia dotycząca przygotowania sukcesora do objęcia władzy. Respondenci mieli do wyboru kilka opcji, np. zdobycie wykształcenia zgodnego z profilem działalności firmy. Należy jednak podkreślić, że żaden z badanych nie zaznaczył takiej odpowiedzi. Preferowano dwa sposoby. Pierwszy z nich wiąże się z zaangażowaniem sukcesora w sprawy firmy (16 wskazań), w tym w pomoc podczas załatwiania różnych spraw. Drugi dotyczy jego pracy w przedsiębiorstwie (6 wskazań). Osoby te, prawdopodobnie ze względu na skalę działalności badanej firmy, nie zajmowały w niej zdefiniowanej pozycji, ani nie miały określonego zakresu obowiązków, skupiały się na sprawach bieżących. W pozostałych badanych przypadkach potencjalny sukcesor nie brał aktywnego udziału w życiu przedsiębiorstwa – najczęściej kontynuował jeszcze naukę w szkole średniej.

Ostatnie dwa problemy, które poddano analizie, dotyczyły funkcji, jaką będzie pełnił dotychczasowy właściciel po przeprowadzeniu sukcesji oraz jego wynagrodzenia. Biorąc pod uwagę pierwszy aspekt, wszyscy badani byli zgodni co do tego, że ich rola sprowadzać się będzie do wsparcia merytorycznego nowego właściciela, a także służenia mu radą i doświadczeniem. Należy jednak podkreślić, że żaden z respondentów nie zamierza aktywnie uczestniczyć w codziennym życiu firmy, jakkolwiek żaden też nie zamierza całkowicie wycofać się z jej działalności. Ponadto na uwagę zasługuje to, że dotychczasowi właściciele nie oczekują za swoją pomoc wynagrodzenia.

Podsumowanie

Wyniki prowadzonych badań wskazują, że sukcesja nie jest najbardziej prawdopodobnym scenariuszem rozwoju rodzinnych firm ormiańskich prowadzonych w Polsce i to pomimo ich stabilizacji oraz stosunkowo ugruntowanej pozycji. Brak takiego planu związany jest przede wszystkim z rodzajem działalności prowadzonej przez imigrantów, gdyż głównie zajmują się handlem i gastronomią, które charakteryzują się dość niskimi kosztami przedsiębiorczego wejścia, jak i wyjścia. Ponadto cechą charakterystyczną tych firm jest stosunkowo młody wiek ich właścicieli. W badaniach ankietowych udział brali Ormianie tzw. trzeciej fali migracyjnej, którzy przybyli do Polski w latach 90. XX w. Należy zaznaczyć, że z przyczyn ekonomicznych migrują zazwyczaj osoby bardzo młode, co oznacza, że przedsiębiorcy w chwili badania klasyfikowali się do grupy osób w średnim wieku (35–45 lat), w którym to nie rozważa się jeszcze problemu dotyczącego dziedziczenia firmy. Ponadto, jak wskazywali respondenci, Polska jest krajem niechętnym imigrantom, tworzy się wiele barier i ograniczeń, które skutecznie zniechęcają zarówno do pobytu tutaj, jak i rozwoju działalności. Podejście takie przyczyniło się do znacznego zmniejszenia diaspory ormiańskiej w Polsce i likwidacji prowadzonych przez Ormian firm. Znaczna część imigrantów przeniosła się bowiem do państw o bardziej przyjaznym i liberalnym nastawieniu do obcokrajowców. Należy również podkreślić, że nie ma zbyt wielu nowych imigrantów, nie tylko z Armenii, którzy Polskę najczęściej traktują jak przystanek w poszukiwaniu własnego miejsca. Może to oznaczać, że w niedalekiej przyszłości Polska nie będzie w stanie poradzić sobie ze starzejącym się społeczeństwem i jego coraz większymi oczekiwaniami dotyczącymi: służby zdrowia, edukacji, środków do życia, pracy, rozrywki itp.

Bibliografia

Andrejuk K. (2015), *Bycie imigrantką jako zasób i jako bariera. Prowadzenie działalności gospodarczej w Polsce w narracjach imigrantek z krajów byłego ZSRR*, „Studia Socjologiczne", nr 1.

Churchill N.C., Hatten K.J. (1997), *Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses*, „Family Business Review", Vol. 10, No. 1.

De Massis A., Chua J., Chrisman J. (2008), *Preventing Intra-Family Succession*, „Family Business Review", Vol. 2, No. 2.

Diwisch D., Voithofer P., Weiss C. (2009), *Succession and Firm Growth: Results from a Non-Parametric Matching Approach*, „Small Business Economics", Vol. 32, No. 1.

Griffeth R.W., Allen D.G., Barrett R. (2002), *Integration of Family-Owned Business Succession with Turnover and Life Cycle Models: Development of a Successor Retention Process Model*, „Human Resource Management Review", Vol. 16, No. 4.

Koráb V., Murinova A. (2018), *Family Business: Experiences from the Czech Republic* [in:] L. Mura (ed.), *Entrepreneurship – Development: Tendencies and Empirical Approach*, IntechOpen, Croatia.

Koropp C., Grichnik D., Gygax A.F. (2013), *Succession Financing in Family Firms*, „Small Business Economics", Vol. 41, No. 2.

Liu J.Y. (2018), *An Integrative Conceptual Framework for Sustainable Successions in Family Businesses: The Case of Taiwan*, „Sustainability", Vol. 10, No. 10.

Machek O., Hnilica J., Brabec M. (2013), *Characteristic of Family Business in the Czech Republic*, „European Scientific Journal", Vol. 4.

Marcinkowski B., Sobolewski H. (2018), *Specyfika międzyorganizacyjnych relacji kooperacyjnych*, „Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia", nr 1.

Mathews T., Blumentritt T. (2015), *A Sequential Choice Model of Family Business Succession*, „Small Business Economics", Vol. 45, No. 7.

Molly V., Laveren E., Deloof M. (2010), *Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance*, „Family Business Review", Vol. 23, No. 2.

Narojczyk S., Sobolewski H. (2018), *Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego* [w:] A. Jaki, M. Kowalik, T. Rojek (red.), *Zarządzanie restrukturyzacją. Rozwój i efektywność w obliczu zmian*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Nordqvist M., Melin L. (2010), *Entrepreneurial Families and Family Firms*, „Entrepreneurship and Regional Development", Vol. 22, No. 3.

Nordqvist M., Wneeberg K., Bau` M. i in. (2013), *An Entrepreneurial Process Perspective on Succession in Family Firms*, „Small Business Economics", Vol. 40, No. 4.

Niemczyk J., Koliński P. (2011), *WIG Rodzinny na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", nr 6.

Oudah M., Jabeen F., Dixon C. (2018), *Determinants Linked to Family Business Sustainability in the UAE: An AHP Approach*, „Sustainability", Vol. 10, No. 1.

Szczepkowska M. (2011), *Proces sukcesji w polskich firmach rodzinnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", nr 21.

Vandor P., Franke N. (2018), *Why Are Immigrants More Entrepreneurial?*, „Harvard Business Review", October, 27.

Wennberg K., Wiklund J., De Tienne D. i in. (2010), *Reconceptualizing Entrepreneurial Exit: Divergent Exit Routes and Their Drivers*, „Journal of Business Venturing", Vol. 25, No. 4.

Winnicka-Popczyk A. (2018), *Czynniki finansowania innowacji w polskich firmach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. 19, z. 7, cz. 3.

Wściubiak Ł. (2014), *Przedsiębiorczość jako odpowiedź na narastającą turbulencję otoczenia współczesnych przedsiębiorstw*, „Przedsiębiorczość - Edukacja", nr 10.

Łukasz Martyniec | martyniec@kancelariasukcesyjna.pl
Kancelaria Sukcesyjna MARTYNIEC Łukasz Martyniec
Instytut Biznesu Rodzinnego

Paweł Rataj | pawel.rataj@gmail.com
Kancelaria radcy prawnego Paweł Rataj i współpracownicy
Radca prawny

Odpowiedzialność zarządcy sukcesyjnego za zarządzanie przedsiębiorstwem w spadku

The Responsibility of the Succession Manager for Managing the Company During Succession

Abstract: The responsibility of the succession manager is a new issue in the Polish legal system. The article describes his relations with the owners of the company and refers to the principles of liability for causing damage. In the conclusions, he postulates the introduction of good practices developed in the context of corporate governance.
Key words: family business, succession, succession planning, succession management, manager, responsibility, business judgment rule

Uwagi wprowadzające

W dniu 25 listopada 2018 r. weszła w życie Ustawa z dn. 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej[1]. Nowe prawo sukcesyjne umożliwia tymczasową kontynuację prowadzenia działalności gospodarczej po śmierci przedsiębiorcy

[1] Ustawa z dn. 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej [Dz. U. z 2018 r., poz. 1629]. Odwołania do Uzasadnienia ustawy dotyczą Uzasadnienia ww. aktu prawnego.

albo wspólnika spółki cywilnej. Wprowadza do polskiego porządku prawnego nieznane dotąd instytucje prawne, jakimi są przedsiębiorstwo w spadku oraz zarząd sukcesyjny, wykonywany przez zarządcę sukcesyjnego. W okresie, kiedy spadkobiercy zmarłego przedsiębiorcy mają czas na przeprowadzenie procedur związanych z nabyciem i działem spadku, działalność firmy może być podtrzymywana w oparciu na dotychczasowym wpisie do CEIDG oraz NIP zmarłego; pozostają w mocy związane z przedsiębiorstwem decyzje administracyjne oraz umowy, w tym umowy o pracę i umowy z instytucjami finansującymi działalność firmy. Przedsiębiorstwo w spadku jest podatnikiem, zachowana jest ciągłość podatkowa. To duże ułatwienie, szczególnie dla firm rodzinnych, którym dzięki temu łatwiej będzie planować proces sukcesji międzypokoleniowej i zabezpieczyć przedsiębiorstwo przed skutkami śmierci właściciela. Regulacja ta była od dawna postulowana przez przedsiębiorców oraz środowiska firm rodzinnych[2]. Nowe rozwiązania spotkały się z dużym zainteresowaniem przedsiębiorców, a w CEIDG rejestrowanych jest z dnia na dzień coraz więcej zarządców sukcesyjnych.

Ustawa o zarządzie sukcesyjnym wprowadziła nowy typ menadżera, który będzie się zajmował zarządzaniem przedsiębiorstwem w spadku, funkcjonującym od chwili śmierci właściciela lub wspólnika spółki cywilnej, aż do czasu ustania zarządu sukcesyjnego. Będzie to okres przejściowy, zmierzający do przekazania przedsiębiorstwa w całości następcy (sukcesorowi) albo do zmiany formy prawnej, w jakiej prowadzona jest firma. Z punktu widzenia prawa handlowego istnieje kilka możliwości, takich jak wniesienie przedsiębiorstwa aportem do spółki prawa handlowego albo przekształcenie go w jednoosobową spółkę kapitałową. Ustanie zarządu sukcesyjnego może także wiązać się ze sprzedażą przedsiębiorstwa lub jego upadłością.

Według przypuszczeń autorów, w wielu przypadkach zarządca sukcesyjny powoływany będzie nie w celu prowadzenia i przekazania przedsiębiorstwa następcom, lecz przeprowadzenia jego kontrolowanej likwidacji. W dotychczasowym stanie prawnym było to niemożliwe, ponieważ wiele stosunków prawnych związanych osobiście z przedsiębiorcą ustawało wraz z jego śmiercią, a majątek firmy wchodził do masy spadkowej, w związku z tym istniały poważne trudności z dysponowaniem nim. Spadkobiercy musieli przeprowadzić procedury spadkowe, a sami nie prowadzili już działalności gospodarczej. Nawet sporządzenie testamentu nie zawsze okazywało się wystarczające [szerzej: Martyniec za: Lewandowska 2015b, s. 35]. Obecnie w tych firmach, które nie są rodzinne i po stronie spadkobierców nie ma woli lub umiejętności kontynuacji biznesu, możliwe będzie dalsze prowadzenie działalności po śmierci właściciela w celu

[2] Wśród osób postulujących zmianę stanu prawnego w tym zakresie znaleźli się także autorzy niniejszego opracowania; patrz liczne felietony o charakterze popularyzatorskim (pn. Magazyn Firm Rodzinnych RELACJE: https://issuu.com/firmyrodzinne); publikacje naukowe, patrz: (1) Martyniec, Rataj 2013, ss. 83–94, (2) Martyniec, Rataj 2014, ss. 115–127; a także wydawnictwa o charakterze poradnikowym; patrz m.in.: Lewandowska 2015b; Adamska M. (red.) 2014.

dokończenia bieżących zleceń, sprzedaży majątku firmy oraz zakończenia i rozliczenia spraw firmy. Zarządca sukcesyjny będzie wtedy *de facto* pełnił funkcję likwidatora. Jest to jedyna możliwość prawna, aby, unikając chaosu i niekontrolowanego wzrostu zadłużenia, w uporządkowany sposób zakończyć sprawy firmy.

Śmierć właściciela firmy zawsze powodować będzie daleko posunięte trudności w zarządzaniu firmą. Szczególnie, jeżeli dojdzie do niej nagle, a rodzina i pracownicy nie będą na nią przygotowani. Odchodząc, przedsiębiorca zabierze ze sobą m.in. wiedzę na temat funkcjonowania firmy, *know-how* czy relacje z pracownikami i otoczeniem zewnętrznym. Wraz z nim zabraknie osoby, która dotychczas podejmowała wszystkie kluczowe dla przedsiębiorstwa decyzje. W polskich warunkach, nawet w przedsiębiorstwach zaliczanych do średnich i dużych, to właśnie właściciel podejmuje gros najważniejszych decyzji. W wielu sytuacjach przedsiębiorstwo w spadku będzie z definicji przedsiębiorstwem w kryzysie, a rolą zarządcy sukcesyjnego jako menadżera będzie opanowanie go i ułożenie od nowa relacji zarządczych w firmie, w odniesieniu do nowego układu właścicielskiego oraz interesariuszy wewnętrznych (pracowników) oraz zewnętrznych (klienteli, odbiorców, dostawców, instytucji finansujących, urzędów i in.). Należy uwzględnić okoliczność, iż śmierć przedsiębiorcy niesie za sobą zmiany jednocześnie na kilku płaszczyznach. Poza – często nagłym – odejściem dotychczasowego zarządzającego, zmienia się także właściciel, a w zasadzie pojawia się kilku lub kilkoro nowych właścicieli. Jednocześnie może dojść do sytuacji, w której właściciele i zarządzający to różne osoby. Po raz pierwszy w historii firmy pojawia się możliwość wystąpienia rozbieżności interesów pomiędzy agentem (zarządcą sukcesyjnym) a pryncypałami (właścicielami przedsiębiorstwa w spadku), podobnie jak ma to miejsce w spółkach publicznych [May, Lewandowska 2014, ss. 57–59].

Do sprawowania funkcji zarządcy sukcesyjnego nie są potrzebne żadne konkretnie wskazane i formalnie potwierdzone kwalifikacje zawodowe [Blajer 2019, s. 56]. Może nim być każda osoba fizyczna, która ma pełną zdolność do czynności prawnych oraz wyrazi na to zgodę [art. 8]. Dyskwalifikują ją jedynie przesłanki wymienione w art. 8 ust. 2 u.z.s.p.o.f., obejmujące prawomocnie orzeczone środki karne, w tym zakaz prowadzenia działalności gospodarczej.

Jak się wydaje, funkcję zarządcy sukcesyjnego pełnił będzie w większości sytuacji sukcesor albo sukcesorka, czyli członek najbliższej rodziny przedsiębiorcy. Może to być małżonek, spadkobierca albo zapisobierca windykacyjny zmarłego, wywodzący się z grona nowych właścicieli przedsiębiorstwa. Stanie się tak wszędzie tam, gdzie rodzina znajduje się już na zaawansowanym etapie przekazania wiedzy i władzy w firmie rodzinnej[3].

[3] Patrz szerzej: definicja sukcesji biznesu rodzinnego jako procesu przekazania kolejno: wiedzy, władzy oraz własności, w oparciu na wspólnych wartościach [Lewandowska 2015a, s. 82].

Pojawiają się głosy, że zarządca sukcesyjny może stać się nowym zawodem[4], nowym typem menadżera na zlecenie. Do podjęcia się tej roli przygotowują się niektórzy prawnicy czy też doradcy podatkowi. Tymczasem, jak się wydaje, zdecydowanie lepiej sprawdzą się osoby z doświadczeniem menadżerskim, a także charakteryzujące się zdolnościami do rozwiązywania konfliktów.

Poniżej zmierzamy do syntetycznego ujęcia zasad odpowiedzialności zarządcy sukcesyjnego na gruncie prawa cywilnego i karnego, a także czynimy kilka uwag ogólnych odnośnie planowania sukcesji i wykonywania uprawnień zarządcy sukcesyjnego. Opracowanie nie obejmuje kwestii odpowiedzialności za zobowiązania publicznoprawne (podatki); która stanowi kolejny, szeroki obszar, wymagający osobnego omówienia. Z tej samej przyczyny zastrzegamy, że mamy do czynienia z zarządcą sukcesyjnym powołanym w sposób prawidłowy, który ponosi odpowiedzialność na zasadach ogólnych, nie zaś jako tzw. rzekomy pełnomocnik, w sytuacji, kiedy jego powołanie okazało się wadliwe [art. 33 ust 3 i art. 34–35 u.z.s.p.o.f.].

Zarządca sukcesyjny jako menadżer a właściciele przedsiębiorstwa w spadku

Zanim przejdziemy do opisania zasad odpowiedzialności zarządcy sukcesyjnego, warto przyjrzeć się szerzej jego relacjom z właścicielami przedsiębiorstwa w spadku.

Właścicielami przedsiębiorstwa w spadku są: małżonek zmarłego przedsiębiorcy, jeżeli przysługuje mu udział w przedsiębiorstwie na skutek podziału majątku małżeńskiego, spadkobiercy ustawowi albo testamentowi spadkodawcy lub też zapisobierca windykacyjny, jeśli przedsiębiorca pozostawił testament, w którym przekazał mu przedsiębiorstwo lub udział w nim [art. 3 u.z.s.p.o.f.]. Wielkość udziałów w przedsiębiorstwie w spadku ustala się według wielkości udziałów spadkowych lub udziałów we współwłasności przedsiębiorstwa [art. 4 u.z.s.p.o.f.]. Jeżeli mamy do czynienia z firmą rodzinną, istnieje szansa, że nowymi właścicielami przedsiębiorstwa będą osoby, które wcześniej uczestniczyły w życiu firmy i brały udział w zarządzaniu nią. Warunku tego nie muszą spełniać wszyscy właściciele, zależy to od wcześniejszych relacji rodzinnych oraz woli poszczególnych osób. Zdarza się, że już pomiędzy właścicielami występują różnice zdań albo toczy się spór o podział majątku obejmującego przedsiębiorstwo. Kiedy zaś śmierć właściciela przydarzyłaby się w firmie lub spółce cywilnej, która nie jest uważana za rodzinną, a rodzina zmarłego nie posiada doświadczenia w prowadzeniu firmy, być może w roli zarządcy zaangażowany zostanie jeden z kluczowych pracowników lub wynajęty

[4] Na przykład Krajowa Izba Doradców Podatkowych organizuje kursy dla doradców podatkowych na zarządcę sukcesyjnego. Patrz: https://krdp.pl/aktualnosci.php/0/5548, dostęp: 11.02.2019.

ad hoc menadżer. Zarządca sukcesyjny mógł zostać powołany jeszcze za życia właściciela albo też już po jego śmierci przez właścicieli przedsiębiorstwa w spadku.

Zgodnie z art. 21 ust 1 u.z.s.p.o.f., zarządca sukcesyjny działa w imieniu własnym, lecz na rachunek właścicieli przedsiębiorstwa w spadku. Przedsiębiorstwo w spadku to, ogólnie rzecz ujmując, masa majątkowa obejmująca składniki niematerialne i materialne służące do wykonywania działalności gospodarczej, poddana zarządowi sukcesyjnemu, o ile zostanie on ustanowiony. Będzie ona obejmowała przede wszystkim przedsiębiorstwo w rozumieniu art. 55^1 k.c., które w chwili śmierci przedsiębiorcy w całości znajdowało się w jego majątku [Uzasadnienie, s. 12.] Przedsiębiorstwo objęte jest spadkiem i współnależy do niebędącego spadkobiercą małżonka, jeśli małżonkowi zmarłego przysługiwał udział w nim. Przedsiębiorstwo w spadku nie posiada zdolności prawnej w sferze prawa cywilnego, w szczególności nie jest osobą prawną ani jednostką organizacyjną, o której mowa w art. 33^1 k.c. W sensie faktycznym przedsiębiorstwo w spadku stanowi swoistą jednostkę organizacyjną „utworzoną" przez następców prawnych lub małżonka przedsiębiorcy i zarządzaną przez zarządcę sukcesyjnego. Ustawa nie przyznaje tej jednostce osobowości prawnej ani zdolności prawnej w rozumieniu art. 33 i art. 33^1 k.c. Przedsiębiorstwo w spadku zyskuje jednak (podobnie jak spółka cywilna) podmiotowość w zakresie niektórych podatków [Uzasadnienie, s. 15]. Wszelkie czynności zarządcy sukcesyjnego wywoływały będą skutki w majątku przedsiębiorstwa w spadku, rozumianego jako wydzielona część mienia należącego do właścicieli przedsiębiorstwa w spadku, a zatem w majątku właścicieli. Od strony prawnej mowa jest jednak wyłącznie o aktywach, bowiem przedsiębiorstwo w spadku nie obejmuje zobowiązań [Bieluk 2019, ss. 15 i 18].

Właściciele przedsiębiorstwa w spadku odpowiadają jednak za zobowiązania wynikające z prowadzenia przedsiębiorstwa. Mamy przy tym do czynienia z dwiema grupami długów, które regulowane są odmiennymi przepisami prawa. Pierwsza to długi zaciągane jeszcze przez zmarłego przedsiębiorcę (nie tylko w związku z prowadzeniem przedsiębiorstwa), które obciążają spadkobierców i zapisobierców na zasadach przewidzianych przez kodeks cywilny w zakresie odpowiedzialności za długi spadkowe [art. 1030 i nast.]. Ich istnienie nie wiąże się bezpośrednio z odpowiedzialnością zarządcy sukcesyjnego, jednakże może przesądzać o możliwości skutecznego sprawowania zarządu i kontynuowania prowadzenia działalności gospodarczej, co powinno być wzięte pod uwagę przy ocenie odpowiedzialności zarządcy za jego działania i zaniechania. Druga grupa to zobowiązania zaciągnięte przez zarządcę, już w związku z prowadzeniem przedsiębiorstwa w spadku w trakcie wykonywania zarządu sukcesyjnego. Odpowiadają za nie właściciele przedsiębiorstwa, a nie zarządca sukcesyjny, choć działa on we własnym imieniu [art. 32 i 33 u.z.s.p.o.f.]. Odpowiedzialność właścicieli jest solidarna [art. 366

i nast. k.c.], właściciele odpowiadają na zasadach analogicznych do tych, jakie wiązałyby się z osobistym prowadzeniem działalności [szerzej: Bieluk 2019, ss. 106–107].

Charakter relacji pomiędzy zarządcą sukcesyjnym a właścicielami przedsiębiorstwa w spadku jest szczególny. Nowa instytucja jest swoista o tyle, że różni się od znanych prawu cywilnemu form zastępstwa pośredniego czy też przedstawicielstwa. Zarządca sukcesyjny przede wszystkim wstępuje w ogół sytuacji prawnej przedsiębiorstwa w spadku, czyli obejmuje zarządem te wszystkie stosunki prawne, które wcześniej dotyczyły zmarłego przedsiębiorcy, jednocześnie na płaszczyźnie kilku gałęzi prawa. Następnie – kontynuując działalność przedsiębiorstwa w ramach czynności zwykłego zarządu – działając w swoim imieniu i nie ujawniając, na czyją rzecz działa, wykonuje owe prawa i obowiązki oraz wstępuje w nowe stosunki prawne, zawierając umowy czy też wykonując obowiązki wynikające z decyzji administracyjnoprawnych dotyczących przedsiębiorstwa. Skutki owych czynności odnoszą się jednak nie do majątku zarządcy sukcesyjnego, lecz do wydzielonej masy majątkowej, jaką jest przedsiębiorstwo w spadku, czyli – proporcjonalnie do udziału w prawach do przedsiębiorstwa – wszystkich jego właścicieli. Nawet jeśli zostaną oni formalnie ujawnieni dopiero po kilku miesiącach, wszystkie prawa i obwiązki związane z przedsiębiorstwem w spadku z mocy prawa przypadać będą właścicielom przedsiębiorstwa [Martyniec, Rataj 2018, s. 81]. Taka konstrukcja konieczna jest także z tego powodu, że zarządca sukcesyjny może na początku funkcjonować przy braku ustalonych formalnie właścicieli przedsiębiorstwa albo wręcz w sytuacji, kiedy pomiędzy nimi toczy się spór o zasady przyjęcia i podziału spadku. Gdyby nie występował we własnym imieniu – w ogóle nie mógłby działać.

Zarządca sukcesyjny działa samodzielnie w granicach zwykłego zarządu, to w tym zakresie wykonuje czynności wynikających z prowadzenia przedsiębiorstwa w spadku [art. 22 ust. 1 u.z.s.p.o.f.]. Kompetencje właścicieli są w tym zakresie w zasadzie wyłączone, zarząd sukcesyjny obejmuje nie tylko prawo, lecz także zobowiązanie (obowiązek) do prowadzenia przedsiębiorstwa w spadku [art. 18 u.z.s.p.o.f.]. Czynności wykraczające poza zakres zwykłego zarządu zarządca sukcesyjny podejmuje za zgodną wszystkich właścicieli przedsiębiorstwa w spadku, a w przypadku braku takiej zgody – za zezwoleniem sądu [art. 22 ust. 2 u.z.s.p.o.f.]. Takie ujęcie zakresu obowiązków menadżera zarządzającego przedsiębiorstwem podyktowane jest tymczasowym charakterem zarządu sukcesyjnego. W okresie przejściowym przedsiębiorstwo powinno być przede wszystkim utrzymane i w prawidłowy sposób zarządzane w zakresie zwykłej, dotychczasowej działalności. Takie zaś czynności, które ze swej natury wykraczają poza zwykły zarząd, jak przykładowo zakup lub sprzedaż nieruchomości, zaciąganie znacznych zobowiązań czy decyzje dotyczące nowych inwestycji, powinny być podejmowane już przez właścicieli po ustaniu zarządu. W trakcie trwania zarządu sukcesyjnego czynności przekraczające zwykły zarząd wymagają jednomyślnej zgody właścicieli. Dotyczy to także

właścicieli małoletnich, co w praktyce oznacza każdorazowo konieczność uzyskania zgody sądu rodzinnego. Jeśli okaże się to niemożliwe, zgodę wyrazi sąd na wniosek zarządcy sukcesyjnego.

Odróżnienia czynności zwykłego zarządu od tych, które przekraczają ów zakres, trzeba będzie dokonywać *in concreto* odnośnie każdej czynności, wykonując zarząd danym przedsiębiorstwem w spadku, biorąc pod uwagę rodzaj i rozmiar wykonywanej działalności oraz cel czynności. Ustawodawca nie zdefiniował tego pojęcia, jednakże możemy posiłkować się wypowiedziami doktryny i orzecznictwem w odniesieniu do tych pojęć na gruncie art. 98, 199 czy 201 k.c. [patrz np. Sobolewski za: Osajda 2017, ss. 725–726; Skowrońska-Bocian, Warciński za: Pietrzykowski 2018, ss. 598–600]. W praktyce może okazać się, że dana czynność może być inaczej klasyfikowana przez samego zarządcę, poszczególnych właścicieli przedsiębiorstwa, jak i interesariuszy zewnętrznych, np. banki. Będzie to miało znaczenie dla ustalenia zasad odpowiedzialności zarządcy sukcesyjnego, o czym poniżej.

Właściciele przedsiębiorstwa w spadku mają prawo do udziału w zyskach i uczestniczą w stratach wynikających z prowadzenia przedsiębiorstwa w spadku, w takim stosunku, w jakim przypadają im udziały w przedsiębiorstwie [art. 27 ust. 1 u.z.s.p.o.f.]. Na zasadach opisanych w art. 27 u.z.s.p.o.f. mogą być im wypłacane zaliczki na poczet zysku.

Relacja między zarządcą sukcesyjnym a właścicielami przedsiębiorstwa w spadku, opiera się przede wszystkim na przepisach ustawy, które są bezwzględnie obowiązujące [Bieluk 2019, s. 75], a zarządu sukcesyjnego nie można umownie ograniczyć wobec osób trzecich [art. 20 u.z.s.p.o.f.]. Nie może także zostać przeniesiony [art. 19 ust. 1 u.z.s.p.o.f.]. W wielu sytuacjach, szczególnie w firmach rodzinnych, zarządca sukcesyjny będzie działał bez dodatkowego wynagrodzenia. Jeśli będzie jednym z właścicieli przedsiębiorstwa w spadku, przysługiwać mu będzie prawo do części zysku. Do wynagrodzenia zarządcy sukcesyjnego stosuje się przepisy kodeksu cywilnego o zleceniu. Możliwe jest, że strony zawrą obowiązek wypłaty wynagrodzenia we wzajemnej umowie, która będzie doprecyzowywać także inne obowiązki zarządcy sukcesyjnego. Jednym z obowiązków może być zobowiązanie do składania sprawozdań na temat działalności przedsiębiorstwa. Ustawa nakłada na zarządcę wyłącznie obowiązek złożenia pisemnego sprawozdania ze sprawowania zarządu po jego ustaniu, na wniosek jednego z właścicieli [art. 28 ust. 3 u.z.s.p.o.f.].

Zakładamy, że tego typu umowy regulowały będą przede wszystkim sytuację zarządców, którzy nie będą jednocześnie właścicielami przedsiębiorstwa. Jeśli obowiązki sprawowania zarządu sukcesyjnego powierzone zostaną powierzone pracownikowi lub menadżerowi z zewnątrz, umowa stanie się koniecznością.

Właściciele przedsiębiorstwa w spadku w każdej chwili mogą odwołać zarządcę sukcesyjnego. Wymagana do tego jest zgoda właścicieli, którym łącznie przysługuje udział

w przedsiębiorstwie w spadku większy, niż ½ [art. 55 ust. 2 u.z.s.p.o.f.]. Aby zarząd nie ustał, w terminie jednego miesiąca właściciele powinni powołać przed notariuszem kolejnego zarządcę, tym razem wymagana jest zgodna właścicieli reprezentujących przynajmniej 85/100 udziału w przedsiębiorstwie [art. 12 ust. 3 u.z.s.p.o.f.].

Odpowiedzialność zarządcy sukcesyjnego

W myśl przepisów ustawy o zarządzie sukcesyjnym zarządca sukcesyjny nie ponosi odpowiedzialności za zobowiązania zaciągnięte na rachunek właściciela przedsiębiorstwa w spadku, chyba, że odrębne przepisy stanowią inaczej [art. 33 ust. 1 u.z.s.p.o.f.]. Jak zostało to wykazane, zaciągane zobowiązania przynoszą bezpośredni skutek w majątku przedsiębiorstwa w spadku, zatem w majątku samych właścicieli przedsiębiorstwa w spadku.

Zarządca sukcesyjny ponosi jednak odpowiedzialność za szkodę wyrządzoną na skutek nienależytego wykonywania obowiązków [art. 33 ust 2 u.z.s.p.o.f.]. Przyjrzyjmy się przesłankom, jakie muszą zostać spełnione, żeby zarządca mógł zostać pociągnięty do osobistej odpowiedzialności za swoje działania albo zaniechania jako menadżer. Może to mieć wpływ zarówno na podjęcie decyzji o wyrażeniu zgody na pełnienie funkcji zarządcy, jak też na jego zachowanie w trakcie jej prowadzenia oraz na relacje z właścicielami przedsiębiorstwa, pracownikami czy kontrahentami i innymi interesariuszami zewnętrznymi firmy.

Charakter odpowiedzialności zarządcy sukcesyjnego może być zarówno deliktowy, jak i kontraktowy. Z jednej strony obowiązki zarządcy sukcesyjnego są w dużej części kształtowane przez ustawę, możliwe jest także doprecyzowanie tych kwestii w umowie [Bieluk 2019, s. 108]. Przesłankami odpowiedzialności przy odpowiedzialności deliktowej (tj. na podstawie art. 415 k.c.) będą kolejno: niewykonanie lub nienależyte wykonanie obowiązków, powstanie szkody, związek przyczynowy pomiędzy niewykonaniem albo nienależytym wykonaniem obowiązków a szkodą oraz wina zarządcy. Okoliczności te musi udowodnić osoba, która dochodzi naprawienia szkody. Jeśli zaś zarządca dodatkowo uregulował zasady swojej odpowiedzialności na podstawie umowy, może dojść także do odpowiedzialności na podstawie kontraktu [art. 471 k.c.]. Wówczas, w sytuacji przekroczenia obowiązków określonych w umowie, ciężar dowodu braku winy spoczywał będzie na zarządcy.

Pojawia się pytanie o przyjęty miernik staranności zarządcy. Ocena staranności działań zarządcy opierać się będzie na przepisie art. 355 § 2 k.c., który stanowi, iż należytą staranność dłużnika w zakresie prowadzonej przez niego działalności gospodarczej określa się przy uwzględnieniu zawodowego charakteru tej działalności. Zatem

pomimo, że ustawa o zarządzie sukcesyjnym nie stawia przed zarządcą żadnych formalnych zobowiązań do posiadania określonych kwalifikacji, jego działalność traktujemy jako zawodową, a w związku z tym stosujemy podwyższony miernik staranności. Aby doprecyzować, nie chodzi przy tym o uznanie, że zarządca sukcesyjny w ramach wykonywania swoich obowiązków prowadzi samodzielną działalność gospodarczą, którą powinien ujawnić w CEIDG. Oczywiście może tak uczynić, jeśli zaistnieją po temu przesłanki, lecz na gruncie art. 355 § 2 k.c. kryterium działalności gospodarczej ma charakter materialny, a więc odnosi się do rzeczywiście wykonywanej przez dłużnika działalności zawodowej. Funkcją przyjętego w tym przepisie odwołania do pojęcia działalności gospodarczej jest wskazanie na uzasadnione oczekiwania kontrahenta i, poprzez odpowiednie określenie miar staranności, lepsza ochrona jego interesu [Safjan za: Pietrzykowski 2018, s. 1143]. Korzystając z analogii do sytuacji członków zarządu w spółkach z o.o. oraz ich odpowiedzialności na podstawie art. 293 § 2 k.s.h., można powiedzieć nawet, iż brak odpowiedniego wykształcenia i wiadomości lub doświadczenia potrzebnego do prowadzenia spraw i reprezentowania spółki powinno być kwalifikowane jako naruszenie wymaganej staranności i sumienności [Kidyba 2017, s. 1414]. Do tożsamych wniosków prowadzi porównanie statusu zarządcy do syndyka masy upadłości [Bieluk 2019, s. 108] oraz wprowadzona przez ustawę sukcesyjną zmiana przepisów prawa upadłościowego, nakładająca na zarządcę odpowiedzialność za szkodę wyrządzoną wskutek niezłożenia w terminie wniosku o zgłoszenie upadłości [art. 21 ust. 2a i 3 pr.upadł.].

Z odpowiedzialnością zarządcy wiązać się będzie bezprawność jego zachowania. Jest to konieczna przesłanka jego odpowiedzialności, zarówno kontraktowej, jak i deliktowej. Tradycyjnie ujmowana jest jako sprzeczność z obowiązującym porządkiem prawnym. Pojęcie porządku prawnego obejmuje nakazy i zakazy wynikające z normy prawnej, lecz także z norm moralnych i obyczajowych określanych jako „zasady współżycia społecznego" albo „dobre obyczaje" [Bieniek, Gudowski za: Gudowski 2018, s. 590]. Przyjmuje się, że chodzi jednak nie o wszystkie przepisy obowiązującego prawa, a jedynie te, które można było uznać za adekwatne przy regulacji danego stosunku i powiązane z działaniami wywołującymi szkodę. Coraz częściej dopuszcza się przypadki, w których nawet naruszenie norm prawnych nie skutkuje odpowiedzialnością menadżera [Siwiak 2016, ss. 108–111].

Pojęcie szkody także dobrze znane jest polskiemu prawu cywilnemu. Zgodnie z art. 361 k.c. zobowiązany do odszkodowania ponosi odpowiedzialność tylko za normalne następstwa działania lub zaniechania, z którego szkoda wynikła. W powyższych granicach, naprawienie szkody obejmuje straty, które poszkodowany poniósł oraz korzyści, które mógłby osiągnąć, gdyby mu szkody nie wyrządzono. Ujęcie to w odniesieniu do kształtowania relacji z zarządcy jest dosyć szerokie. Pojawiają się tu pytania o granicę jego odpowiedzialności oraz o to, czy nie powinna być ona oparta przede wszystkim na odpowiedzialności na zasadzie ubezpieczeniowej [Boberek 2016, s. 199].

Co istotne, zarządca sukcesyjny ponosi odpowiedzialność przed każdym, komu poprzez swoje działania albo zaniechania wyrządzi szkodę, a nie tylko przed właścicielami przedsiębiorstwa, na których rzecz działa. Może dojść do sytuacji, w których tego typu roszczenia będą się pojawiały ze strony pracowników czy kontrahentów [Blajer 2019, s. 89]. Szczególnym przypadkiem może być działanie zarządcy zmierzające do likwidacji przedsiębiorstwa, co samo przez się może być przez osoby trzecie uznane za wyrządzenie szkody. Aby powstała odpowiedzialność, należałby jednak wykazać także związek przyczynowy, winę i bezprawność.

Osobną podstawą odpowiedzialności zarządcy sukcesyjnego są przepisy prawa karnego i upadłościowego. Artykuł 373 pr.upadł. wymienia przypadki, w których w stosunku do zarządcy może zostać orzeczony zakaz prowadzenia działalności gospodarczej, zaś na podstawie art. 296 k.k. penalizacji podlega nie tylko wyrządzenie znacznej szkody majątkowej przez nadużycie udzielonych zarządcy uprawnień lub niedopełnienia ciążącego na nim obowiązku, ale także samo sprowadzenie niebezpieczeństwa takiej szkody.

Szczególne uwarunkowania odpowiedzialności zarządcy sukcesyjnego

Aby omówić możliwości przypisania osobistej odpowiedzialności zarządcy sukcesyjnemu, jeżeli faktycznie skutkiem jego działania albo zaniechania byłoby wyrządzenie szkody wobec właścicieli przedsiębiorstwa w spadku, należy wziąć pod uwagę wszystkie okoliczności, które dotyczą jego funkcjonowania. Trudno je porównywać ze standardowymi warunkami, w jakich działa menadżer.

Osierocone po śmierci właściciela przedsiębiorstwo działa zazwyczaj w kryzysie. Zarządcy sukcesyjnemu, jeżeli nie jest sukcesorem w firmie rodzinnej, który już od dawna uczestniczy w sprawowaniu funkcji zarządczych, być może nie miał kto przekazać informacji na temat działalności firmy oraz ułatwić zbudowania nowych relacji z pracownikami, klientelą, kontrahentami czy instytucjami finansującymi działalność firmy. Wstąpienie w rolę zarządcy odbywa się nagle, często bez okresu przygotowawczego. Na ocenę ryzyka poniesienia straty lub podjęcie decyzji skutkującej powstaniem szkody, wpływ będą miały nie tylko uwarunkowania rynku, umiejętność zarządzania i znajomość branży, lecz przede wszystkim niewielki zakres swobody w działaniu (jedynie w granicach czynności zwykłego zarządu) oraz relacje z właścicielami przedsiębiorstwa w spadku. Przeciągająca się procedura stwierdzenia nabycia spadku, nieobecność lub konflikt interesów pomiędzy nimi lub pomiędzy jednym z właścicieli a zarządcą sukcesyjnym, mogą zniweczyć wysiłki zarządcy i uniemożliwić dalsze prowadzenie firmy. Jeśli weźmiemy pod uwagę także zasady odpowiedzialności za długi spadkowe, ryzyko

niepowodzenia przy dziale spadku i majątku małżeńskiego, postawę sądu rodzinnego przy zarządzaniu majątkiem małoletniego współwłaściciela czy konieczność realizacji rozliczeń w rodzinie (zachowków), może okazać się, że zarządcy w ogóle nie będzie można przypisać winy, a nawet jeśli, stopień przyczynienia się właścicieli przedsiębiorstwa w spadku będzie znaczny [art. 362 k.c.]. Do standardowych ryzyk gospodarczych, jakie ponosi profesjonalny menadżer, dochodzi szereg czynników rodzinnych, związanych z dziedziczeniem i odpowiedzialnością za długi spadkowe, a także okolicznością, iż często będziemy mieli do czynienia z sytuacją nagłą, bez adekwatnego okresu pozwalającego na wprowadzenie menadżera w jego obowiązki. Wiele z tych przeszkód można byłoby wyeliminować na etapie planowania sukcesji. Jeżeli do niego nie doszło, trudno winić zarządcę sukcesyjnego za wcześniejsze zaniechania przedsiębiorcy i jego rodziny.

Biorąc powyższe uwarunkowania pod uwagę, może okazać się, że przypadki skutecznego pociągnięcia do odpowiedzialności osób pełniących funkcję zarządcy sukcesyjnego będą jeszcze rzadsze niż w przypadku pozostałych menadżerów [Boberek 2016, ss. 189–191]. Szczególnie, że z uwagi na niewielki zakres działań, które zarządcy mogą podejmować bez udziału właścicieli w spadku, przypadki wyrządzenia szkód w większym rozmiarze będą incydentalne.

Przy tych rozważaniach nie powinno się pomijać dorobku, jaki wnoszą nauka o zarządzaniu i *corporate governance*, który analogicznie można stosować do relacji pomiędzy zarządcą sukcesyjnym jako menadżerem a właścicielami przedsiębiorstwa w spadku. Będą one istotne w przypadku oceny staranności menadżera w trakcie wykonywania jego funkcji w przedsiębiorstwie, które polegają na odpowiednim planowaniu, organizowaniu, przewodzeniu i kontroli oraz działaniu w zmieniającym się otoczeniu [Boberek 2016, ss. 191–193]. Zadaniem zarządcy jest budowa relacji jednocześnie z właścicielami przedsiębiorstwa w spadku, pracownikami, kontrahentami i pozostałymi interesariuszami przedsiębiorstwa, zaś jego ewentualna odpowiedzialność powinna zostać oceniona wg. obiektywnych wzorców staranności danego rodzaju, które dopiero będą się kształtować i wpiszą się w ogólny nurt zmian w kształtowaniu relacji pryncypał-agent. Świadczą o tym coraz liczniejsze postulaty wprowadzenia do porządku prawnego zasad ukształtowanych przez praktykę zarządzania, jak choćby tzw. koncepcję biznesowej oceny sytuacji (*business judgment rule*) [Stefanicki 2018, ss. 967–704].

Podsumowanie

Zdajemy sobie sprawę, że powyższe uwagi mają charakter bardzo ogólny i stanowią jedynie przyczynek do dyskusji na temat kształtowania się zasad odpowiedzialności cywilnej i karnej zarządcy sukcesyjnego za delikty związane ze sprawowaną funkcją. Choć

na pierwszy rzut oka wydaje się ona szeroka, w rzeczywistości przypadki skutecznego dochodzenia tej odpowiedzialności na drodze prawnej prawdopodobnie będą rzadkie. Wynika to ze szczególnej sytuacji, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo w spadku, tymczasowego charakteru zarządu oraz pozycji prawnej, jaką zajmuje zarządca sukcesyjny w ramach wykonywania swoich obowiązków.

Bibliografia

Adamska M. (red.) (2014), *Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych. Kompendium wiedzy*, PM Doradztwo Gospodarcze sp. z o.o., Kraków.

Bieluk J. (2019), *Ustawa o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa.

Blajer P. (2019), *Zarząd sukcesyjny przedsiębiorstwem osoby fizycznej*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Boberek Ł. (2016), *Granice odpowiedzialności menedżera za odpowiedzialność przedsiębiorstwa za kryzys, czyli o skutkach nieugruntowanych w orzecznictwie kryteriów prawnych, będących podstawą ustalania adekwatnej awersji menedżera do ryzyka*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów", nr 150, ss. 185–206, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.

Gudowski J. (2018), *Kodeks cywilny. Komentarz. Tom III. Zobowiązania. Część ogólna*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Kidyba A. (2017), *Kodek spółek handlowych. Tom I. Komentarz do art. 1–300*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Ligęza-Turlakiewicz, Turlakiewicz G. (2016), *Granice kreatywnego zachowania menadżerów w kontekście art. 296 § 1a kodeksu karnego*, „Prokuratura i Prawo", nr 5, ss. 51–75.

Lewandowska A. (2015a), *Kody wartości czyli jak skutecznie przejść sukcesję w firmie rodzinnej,* Lewandowska i Partnerzy, Poznań.

Lewandowska A. (red.) (2015b), *Przewodnik SOS. Sytuacja Nagłej Sukcesji,* Lewandowska i Partnerzy, Poznań.

Martyniec Ł., Rataj P. (2013), *Prawo jako narzędzie planowania sukcesji w firmie rodzinnej. Uwagi wprowadzające* [w:] Marjański A. (red.), *Firmy rodzinne – wyzwania globalne i lokalne*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie", t. XIV, z. 6, cz. I, ss. 83–94, Wydawnictwo SAN, Łódź.

Martyniec Ł., Rataj P. (2014), *Wybrane postulaty dotyczące zmian w przepisach prawa w zakresie ułatwienia sukcesji w firmach rodzinnych,* Marjański A., Contreras Loera M.R. (red.), *Firmy rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania,* „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XV, z. 7, cz. I, ss. 115–127, Wydawnictwo SAN, Łódź.

Martyniec Ł., Rataj P. (2018), *Zarząd sukcesyjny przedsiębiorstwem osoby fizycznej w planowaniu sukcesji firmy rodzinnej,* Marjański A., M.R. Contreras Loera (red.),„Przedsiębiorczość i Zarządzanie", *Firmy rodzinne – zarządzanie, rozwój, przedsiębiorczość,* t. XIX, z. 7, cz. I, Wydawnictwo SAN, Łódź, ss. 73–86.

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

Osajda K. (2017), *Kodeks cywilny. Komentarz. t. I*, C.H. Beck, Warszawa.

Pietrzykowski K. (2018), *Kodeks cywilny. Komentarz. t. I*, C.H. Beck, Warszawa.

Rataj P. (2014), *Prawne aspekty procesu sukcesji* [w:] Adamska M. (red.), *Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych. Kompendium wiedzy*., PM Doradztwo Gospodarcze sp. z o.o., Kraków, ss. 180–220.

Siwiak T. (2016)*, Instytucja miernika staranności w przepisach regulujących odpowiedzialność członków zarządu wobec spółki z ograniczoną odpowiedzialnością w prawie niemieckim i polskim*, „Folia Iuridica Universitatis Wratislaviensis", vol. 5 (1), ss. 101–118, e-czasopisma Wydziału Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.

Stefanicki R. (2018), *Model staranności członków zarządu spółki kapitałowej w świetle współczesnych wyzwań* [w:] Frąckowiak J. (red.), *Kodeks spółek handlowych po 15 latach obowiązywania*, Wolters Kluwer, Warszawa, ss. 695–704.

Sejm RP (2018), Druk nr 2293, Uzasadnienie ustawy z dnia 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej, http://www.sejm.gov.pl/Sejm8.nsf/druk.xsp?nr=2293, dostęp: 11.02.2019.

Akty prawne i skróty

Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej (Dz. U. z 2018 r., poz. 1629) – ustawa o zarządzie sukcesyjnym, u.z.s.p.o.f.

Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – kodeks cywilny (tj. Dz. U. z 2018 r., poz. 1025 ze zm.) – k.c.

Ustawa z dnia 15 września 2000 r. – kodeks spółek handlowych (tj. Dz. U. z 2017 r., poz. 1577 ze zm.) – k.s.h.

Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. – prawo upadłościowe (tj. Dz. U. z 2017 r., poz. 2344 ze zm.) – pr.upadł.

Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – kodeks karny (tj. Dz. U. z 2018 r., poz. 1600 ze zm.) – k.k.

Justyna Domanowska | justyna.domanowska@uni.lodz.pl
Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania

Sukcesja w firmie rodzinnej – studium przypadku

Succession in the Family Business – Case Study

Abstract: Family firms represent the predominant form of business organization in the world. One of the most important research topics in family business is succession. The article deals with the problem of succession in the family business. Lack of the succession plan is one of the major problem in the transition to the second generation. Only a small percentage of family firms survive. This article contains a brief presentation of the family company Stal sp. z o.o. and its history.
Key words: family business, succession, successors, leadership, development

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa rodzinne są na świecie przedmiotem intensywnego zainteresowania wielu środowisk naukowych. Powodem tego jest rola, jaką te specyficzne podmioty odgrywają w gospodarce rynkowej i otoczeniu społecznym. Specyfika przedsiębiorstw rodzinnych polega przede wszystkim na sprzężeniu dwóch składowych, a mianowicie rodziny i przedsiębiorstwa, wyznaczających sposób funkcjonowania, kultywowane wartości, cele i politykę finansową [Jeżak i in. 2004].

Odpowiadając na pytanie, czym jest „firma rodzinna", niejednokrotnie podjęto wysiłki w celu uchwycenia i pogodzenia różnych definicji . Szerokie definicje firm rodzinnych przyjmują, że wystarczającym kryterium pozwalającym uznać firmę za rodzinną jest znaczący udział rodziny we własności przedsiębiorstwa, bez określenia, jaki stopień wielkości udziałów w firmie może stanowić kryterium rodzinności. Wąska definicja

doprecyzowuje wielkość udziałów jako większościowe udziały przy kontroli strategicznej i pełnym zarządzie [Shanker & Astrachan 1996].

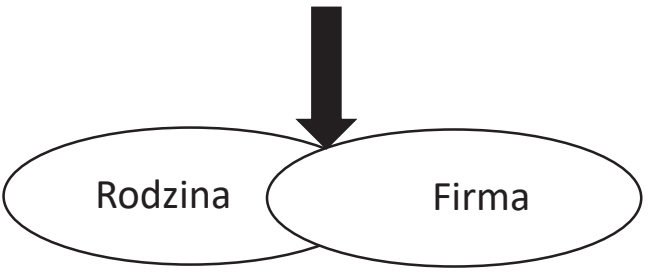
Niezależnie od zastosowanej definicji lub zakresu geograficznego dochodzenia, przedsiębiorstwa rodzinne są uznawane za dominującą formę przedsiębiorstw na świecie [La Porta i in. 1999]. Sukcesja jest tematem przewodnim rodzinnej literatury biznesowej [Sharma i in. 1997].

Celem artykułu jest identyfikacja i analiza przyczyn nieudanej sukcesji w firmie rodzinnej. Artykuł wspiera studium przypadku rodzinnej firmy produkcyjnej. Analizowana firma jest podmiotem o osobowości prawnej, z większościowym udziałem rodziny, a później z całościowym udziałem rodzinnym oraz zarządzaniem w rękach jednej rodziny.

Firma rodzinna

Przedsiębiorstwa rodzinne to najstarsze, a równocześnie najliczniejsze podmioty gospodarcze. Dobrze zarządzane biznesy rodzinne wyróżniają trwałe wartości zalety ludzi, którzy za nimi stoją. Firmy rodzinne są ważnym elementem wpływającym na realizację wzrostu gospodarczego. Stanowią najbardziej rozpowszechnioną na świecie formę prowadzenia biznesu, jednocześnie stanowiąc fundament światowej gospodarki. Podmioty te są powszechnie kojarzone z sektorem małych i średnich przedsiębiorstw, ale wśród firm rodzinnych znajdują się także duże przedsiębiorstwa i międzynarodowe holdingi. Specyfika przedsiębiorstwa rodzinnego polega na łączeniu działalności gospodarczej ze sferą rodzinną.

Rysunek 1. Firma rodzinna



Źródło: Budziak 2012, s. 40.

Działalność biznesowa to logika, chłodne podejście do rozwiązywania problemów. Rodzina natomiast to emocje i uczucia. Relacje w biznesach rodzinnych są nacechowane

emocjami i wyborami pomiędzy priorytetami dla rodziny a przedsiębiorstwa. Cechą wyróżniającą biznesy rodzinne jest ich unikalna kultura organizacyjna, opierająca się na normach i wartościach rodziny właścicielskiej.

Większość firm rodzinnych zawdzięcza swój sukces 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 i in. 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.

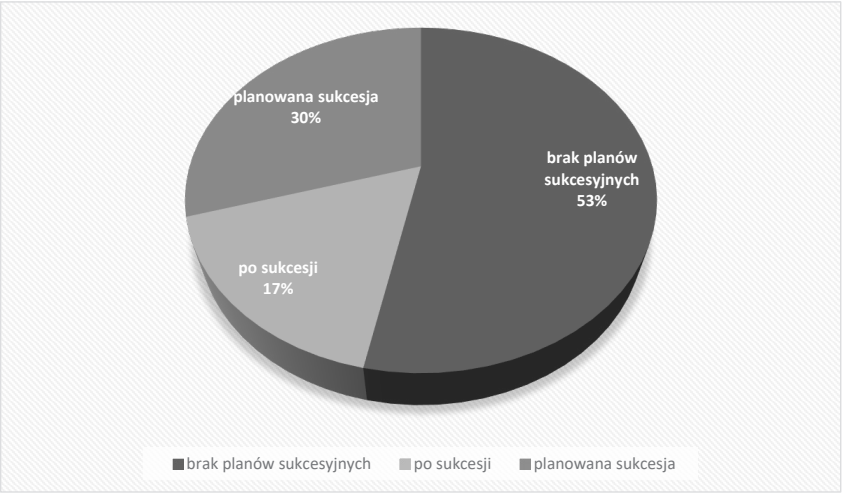
Według badania przeprowadzonego w 2014 roku na reprezentatywnej próbie 622 właścicieli i osób zarządzających firmami działającymi w Polsce największy odsetek firm rodzinnych zajmował się handlem 43%, zaraz za nim 36% firm rodzinnych zajmowało się przetwórstwem przemysłowym, a na trzecim miejscu przedsiębiorstwa rodzinne dominowały w transporcie oraz usługach profesjonalnych 33% [PARP 2015].

Sukcesja

Procesem, który konstytuuje przedsiębiorstwo rodzinne, jest proces sukcesji. Pojęcie sukcesji rozumiane jest zwykle jako (z łaciny *successio* – następstwo) następstwo prawne, w wyniku którego uprawniony zbywca przenosi na nabywcę swoje prawa. Potocznie rozumiemy sukcesję jako dziedziczenie, przechodzenie na spadkobierców. Nieliczni polscy autorzy zajmujący się strategiami sukcesyjnymi traktują sukcesję jako „szczególny problem przedsiębiorstwa rodzinnego, które ma trwać ponad generacjami lub pomimo wymieniających się generacji" [Sułkowski & Marjański 2009]. Sukcesja to „przekazanie kierowania firmą przez założyciela – właściciela następcy, którym może być albo członek rodziny, albo ktoś spoza rodziny" [Surdej & Wach 2010].

W latach 2008–2010 przeprowadzono badanie, które miało na celu identyfikację strategii sukcesyjnych pierwszej generacji polskich przedsiębiorców. Badanie zostało przeprowadzone w formie ankiety na próbie 496 przedsiębiorstw rodzinnych. Badania wykazały dominujący brak planów sukcesyjnych 53,23% przedsiębiorstw; przedsiębiorstwa rodzinne, które przeprowadziły już sukcesję to 17,14%, zaś 29,64% planuje przeprowadzenie sukcesji.

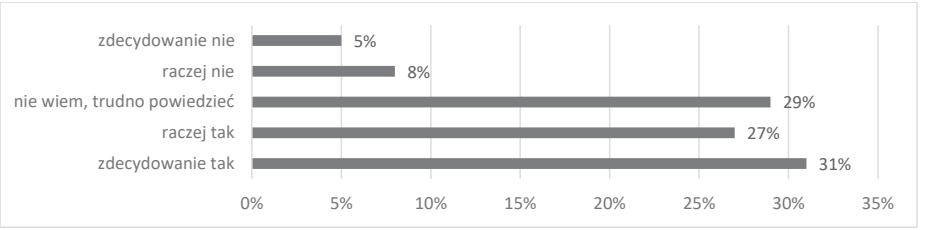
Rysunek 2. Plany sukcesyjne przedsiębiorców rodzinnych



Źródło: Surdej & Wach 2010.

Podobne wyniki wykazało badanie przeprowadzone w 2009 przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. W Polskiej działalności przedsiębiorstw rodzinnych temat sukcesji jest odsuwany na plan dalszy. Właściciele firm rodzinnych myślą o przekazaniu przedsiębiorstwa następnemu pokoleniu (58%). Jednakże tylko 31% wyrażało wolę sukcesji w sposób zdecydowany. W ponad co dziesiątym (13%) przedsiębiorstwie nie zamierza się uruchamiać procesów sukcesyjnych, a 29% respondentów nie podjęło w tej sprawie żadnej decyzji [PARP 2009].

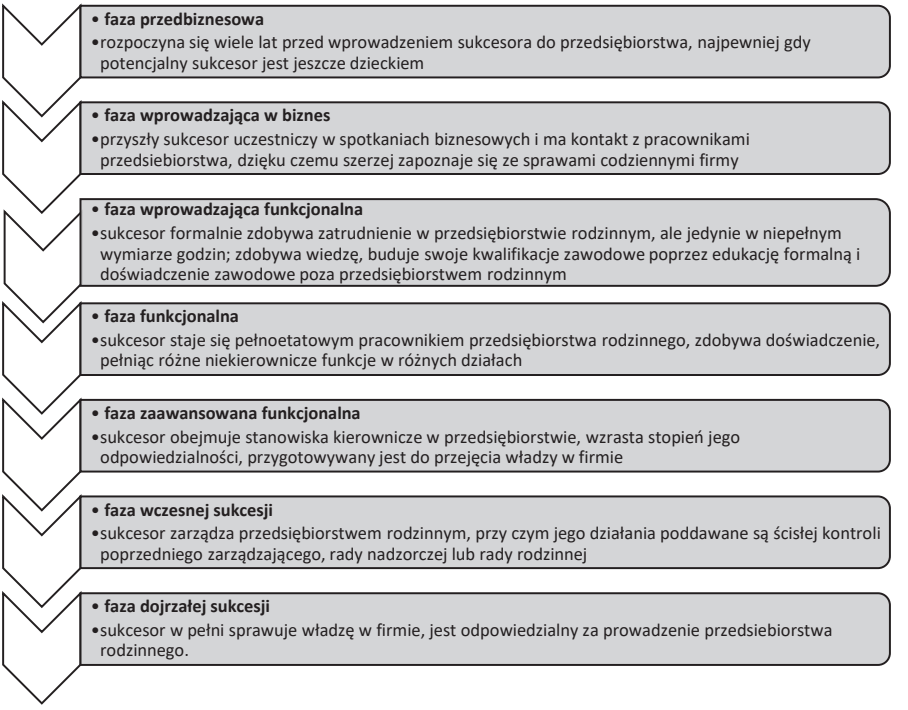
Rysunek 3. Wola sukcesji



Źródło: PARP 2009.

Przekazanie władzy, wiedzy oraz własności jest procesem i należy się do niego odpowiednio przygotować.

Rysunek 4. Etapy procesu sukcesji

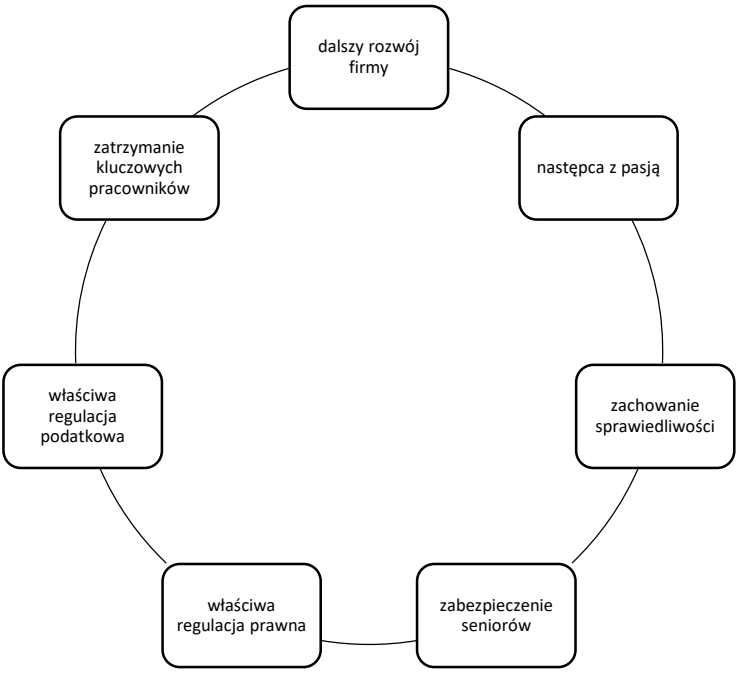


Źródło: opracowanie własne na podstawie: Longenecker & Schoen 2002.

Proces sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym można podzielić na 7 faz. Faza pierwsza, nazywana „przedbiznesową", pozwala zapoznać się z niektórymi aspektami funkcjonowania firmy czy też branży. Kolejny etap, zwany „wstępnym", polega na zapoznaniu potencjalnego następcy z pracownikami i konkurencją. Wejście do firmy następuje w trzecim etapie, obejmującym pracę na niepełny wymiar, podczas którego następca nadal szkoli swoje umiejętności. Dopiero czwarta faza, zwana funkcyjną, to praca w pełnym wymiarze. Nie jest to jeszcze koniec procesu przejęcia wiedzy, władzy i własności. W fazie piątej przejmowane są obowiązki managerskie poniżej szczebla dyrektora, a dopiero faza szósta prowadzi na stanowisko osoby zarządzającej przedsiębiorstwem. W fazie siódmej następuje objęcie stanowiska szefa przedsiębiorstwa, kończy ono etap sukcesji.

Sukcesja to proces, za który odpowiada założyciel przedsiębiorstwa oraz jego właściciele. Do nich należy zarówno zaplanowanie procesu, jak i wybór następcy. Jeśli proces będzie odpowiednio rozłożony w czasie, możliwe będzie odpowiednie przygotowanie następcy. Poniższy rysunek przedstawia kluczowe cele, możliwe do osiągnięcia w procesie sukcesji.

Rysunek 5. Kluczowe cele w procesie sukcesji



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Lewandowska i in. 2012.

Sukcesja zależy od rodzinnego systemu wartości oraz stosowanych przez rodziców modeli wychowawczych. Ze strony właściciela, proces przekazania władzy, wiedzy i własności wiąże się z analizą szeregu czynników. Często założyciel żywi przekonany o swojej unikalności, prezentując postawę niezastępowalnego ogniwa. Poniższa tabela przedstawia możliwe sposoby podejścia do sukcesji. Nestorzy, którzy nie do końca są przekonani o powodzeniu sukcesji, z pozornie ważnych powodów przesuwają w nieskończoność termin przekazania władzy sukcesorowi. Prawidłowe i efektywne planowanie przebiegu sukcesji w firmie rodzinnej zależy więc w dużej mierze od przekazującego władzę, jego osobowości oraz sposobu zarządzania przedsiębiorstwem. Możemy wyróżnić różne metody podchodzenia do sukcesji oraz różne style sukcesji. W każdym z poniżej przedstawionych może dojść do efektywnej zmiany pokoleniowej.

Tabela 1. Style sukcesji

Kategoria	Styl sukcesji
Monarcha	Nie przekazuje władzy, dopóki żyje lub dopóki nie zostanie do tego zmuszony
Generał	Zmuszony do rezygnacji, ale planuje powrót, aby „uratować" biznes
Ambasador	Honorowo przekazuje firmę, często służąc pomocą i radą
Zarządca	Zarządza określony czas, a następnie przechodzi na emeryturę i zajmuje się innym biznesem

Źródło: Leach & Bogod 1999.

Coraz częściej zwracana jest uwaga na pożądane kompetencje sukcesorów [Chaimahawong & Sakulsriprasert 2013]. Często są to cechy nabyte w procesie wychowania i kształtowane przez wiele lat. Inne pożądane cechy wynikają z wrodzonego systemu wartości i są wynikiem nieświadomego uczestniczenia w rodzinnie przedsiębiorczej, jeszcze inne to cechy osobowościowe, charakteryzujące jednostkę i niezależne od metod wychowawczych.

Tabela 2. Definicje kryteriów selekcji sukcesora

Kryterium	Opis
Świadomość	Etyczna postawa wobec rodziny i biznesu
Wiarygodność	Szanowanie rodziny i biznesu (liczą się osiągnięcia, efektywność pracy oraz styl osobisty)
Coaching	Umiejętność nauczania i rozwijania umiejętności oraz talentów innych ludzi
Zdolność	Posiadanie zdolności intelektualnych i emocjonalnych niezbędnych do rozwijania się jako menedżer oraz lider
Zaangażowanie	Podejmowanie decyzji zgodnych z wolą rodziny i interesem biznesowym
Kompetencje	Zdolności techniczne oraz umiejętności niezbędne do zarządzania biznesem
Komunikacja	Zdolność budowania relacji na podstawie dzielenia się informacjami

Źródło: Carlock & Ward 2001, s. 113.

W świetle badań przeprowadzonych przez poznańskich badaczy: Ewę Więcek-Jankę oraz Alicję Hadryś-Nowak w 2014 roku za najbardziej istotne z punktu widzenia sukcesorów wymienia się [Więcek-Janka & Hadryś-Nowak 2016]:

- **Wykształcenie kierunkowe** – kwalifikacje związane z branżą przedsiębiorstwa rodzinnego,
- **Znajomość etyki** – stosowanie w praktyce zasad współistnienia społecznego na równych warunkach,
- **Pracowitość** – gotowość do ponoszenia dodatkowych obciążeń i wytrwałość podczas wykonywania działań,
- **Praktykę w zawodzie** – zestaw doświadczeń zbudowanych w firmie rodzinnej na różnych stanowiskach pracy,
- **Doświadczenie** – obycie zawodowe.

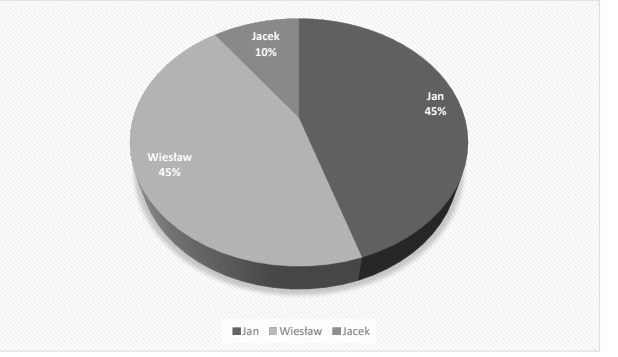
W przedsiębiorstwach rodzinnych decyzja o rozpoczęciu procesu sukcesyjnego jest często nieświadomie odsuwana, co może wynikać z chęci uniknięcia konfliktów, jakie mogą się z tym wiązać. Konflikt w tradycyjnym rozumieniu to zjawisko negatywne, gdyż stanowi pochodną lęków, które w przedsiębiorczości rodzinnej są bardziej widoczne niż w innych przedsiębiorstwach. Konflikty i napięcia rodzinne są zjawiskami powszednimi i nieuniknionymi. Konflikty mogą mieć podłoże czysto osobiste, co staje się szczególnie niebezpieczne, gdyż takie konflikty są często utrzymywane w długich okresach, a osobiste kwestie rodzinne są łączone z kwestiami przedsiębiorstwa [Cater 2006, ss. 5–7, 10–11; Olson i in. 2003]. Konflikt to nieunikniony produkt uboczny cywilizacji, ponieważ cele i potrzeby jednostek często kolidują z celami i potrzebami innych [Freud 1995]. Negatywne podejście do konfliktu zakłada zaburzenia komunikacji, brak zaufania, lojalności i otwartości jego członków [Adams & Galans 2008].

Ze względu na złożoność procesu sukcesji i związane z nim konflikty i kryzysy, pojawienie się barier w drodze do przekazania własności potomstwu jest niemalże pewne. Za najpoważniejszą z nich uważa się jednak „bagatelizowanie samego procesu i odsuwanie go na później".

Analiza przypadku – Firma Stal sp. z o.o.

Firma Stal sp. z o.o. powstała w 2003 roku jako połączenie wiedzy, doświadczenia i kontaktów oraz kapitału trzech założycieli: Jana, Wiesława oraz Jacka. Na tym etapie można już było mówić o firmie rodzinnej, gdyż Jana i Jacka łączyły więzy rodzinne. Razem posiadali 55% udziałów. Pan Jan zajmował się zarządzaniem, kontaktami z klientami, Pan Jacek organizował zaopatrzenie i pilnował produkcji. W momencie założenia główni założyciele firmy byli w wieku ok. 55 lat.

Rysunek 6. Struktura własnościowa w firmie Stal sp. z o.o.



Źródło: opracowanie własne.

Bazując na szerokich kontaktach założycieli, firma zajmowała się wykonywaniem konstrukcji stalowych na zamówienia odbiorców, głównie z Niemiec i Danii. Sporadycznie wykonywała też kontrakty w kraju. Bazowała na stałych odbiorcach, rzadko oferując swe usługi detalistom. Na teren Danii wysyłała wyposażenie cementowni oraz innych stalowych elementów, wyposażających duże zakłady produkcyjne na całym świecie. Przez pewien czas współpracowała z inną firmą, również duńską, sprzedając jej urządzenia cumownicze montowane na terenie całego świata. Firma rozwijała się prężnie, ostatecznie zatrudniając około 49 pracowników i plasując się w grupie małych firm rodzinnych. Stale się rozwijała, kupując maszyny, pozwalające wykonywać coraz to bardziej precyzyjne prace i stawiać na samowystarczalność. Uzależnienie od kooperacji spowalniało proces produkcyjny i podnosiło koszty, więc starano się w jak najmniejszym stopniu z niej korzystać. Początkowo firma korzystała z malarni proszkowej jako etap prac zleconych na zewnątrz. W miarę rozwoju, po pięciu latach działalności, postawiła swoją własną malarnię proszkową. Podobnie powstała również własna śrutownia. Zyski z działalności były reinwestowane w produkcję. Warunki pracy pracowników zatrudnionych w firmie stawiały ją w szeregu jednego z lepszych pracodawców w regionie. W związku z powyższym następowała mała rotacja pracowników, a pracownicy pracowali niezmienne od momentu założenia firmy, czując się stabilnie i bezpiecznie. Integracji zespołu miały sprzyjać imprezy typu: hucznie obchodzone imieniny Jana, paczki świąteczne czy zabawa świąteczna dla dzieci.

Po dwóch latach od założenia przedsiębiorstwa, jedyny udziałowiec niezwiązany z rodziną zrezygnował. Udziały zostały odkupione przez Jana, w którego rodzinie znalazła się całość własności i zarządzania. W tym momencie w firmie, oprócz założyciela, pracowali jeszcze córka i zięć.

Jan zajmował się całością procesów zarządczo-produkcyjnych, trzymając silną ręką władzę i własność. Pracoholizm założyciela nie pozostawiał pola rozwoju dla następcy. Wadą spółki był niski poziom jej formalizacji. Wszystko zaczynało się pomysłem Jana i kończyło jego dyspozycjami. Pozostali członkowie rodziny nie mieli wpływu na kierunek rozwoju firmy.

Pan Jan w pracy stawiał się wcześnie rano, by opuszczać zakład po 10 godzinach pracy. Pracował również w soboty. Tak intensywny tryb życia oraz lekceważenie pomniejszych objawów doprowadziło do nagłego przyjęcia na oddział szpitalny z diagnozą udaru. Dalsze badania zmieniły diagnozę na wyrok: choroba neuronu ruchowego, postępująca, nieuleczalna choroba neurodegeneracyjna. W 2011 roku po roku walki założyciel i główny organizator przedsiębiorstwa zmarł. Do ostatnich chwil zakład produkcyjny był jego miejscem codziennej pracy. Wraz z postępem choroby, właściciel coraz więcej czasu spędzał na rozwiązywaniu problemów z poruszaniem się i komunikowaniem, lecz nawet w chwilach, gdy zrozumienie jego wypowiedzi było już prawie niemożliwe, pełnił funkcję najważniejszej osoby w przedsiębiorstwie.

Po śmierci założyciela zarządzanie z automatu przeszło na Pana Jacka, który znajdował się najbliżej procesów produkcyjnych. Nie był on jednak przygotowany do zarządzania. Miał wprawdzie wykształcenie kierunkowe – wyższe techniczne, ale brak mu było umiejętności i wiedzy, aby poprowadzić tak dużą, jak na jego możliwości, produkcję. Dziesięcioletnie doświadczenie w branży nie mogło pokryć braków osobowościowych sukcesora. Na zapłatę kosztów pracowniczych miesięcznie potrzeba było około 200 tys. zł. Brak sformalizowanych procedur utrudniało odnalezienie się w gąszczu dokumentów. Jednoosobowe zarządzanie pozostawiło pustkę merytoryczną. Autorytet sukcesora, nadszarpnięty jeszcze za życia założyciela, nie pozwalał odnaleźć się wśród bardziej doświadczonych pracowników. Jacek bazował na obserwacji poprzednika, jednak brak mu było doświadczenia, które posiadał jego poprzednik, brak wprowadzenia do tajników zarządzania oraz brak pewnych cech osobowościowych sprzyjających osiągnięciu sukcesu. Kryzys gospodarczy na świecie rozłożył głównego klienta firmy. Duńska firma upadła. Polska żyła wtedy Euro i budową stadionów. Jeden z nich budowała również firma Stal sp. z o.o., niestety nie był to udany kontrakt i od niego zaczęły się problemy finansowe spółki. Szereg złych decyzji, brak wyczucia rynku i ludzi doprowadził firmę do upadku.

Analizując umiejętności i kwalifikacje Pana Jacka, nie dostrzeżono zbytniej niezgodności z profilem działalności, jedyny wyczuwalny brak dotyczył umiejętności managerskich. Pan Jacek posiadał wykształcenie wyższe techniczne, co niewątpliwie ułatwiało mu zrozumienie tajników procesu produkcyjnego. Początkowo jako jedyny sukcesor miał pełne poparcie pozostałych członków rodziny. Celem założyciela było przekazanie przedsiębiorstwa wnukowi, jednak w wyniku nieoczekiwanych zdarzeń, w momencie śmierci założyciela wnuk nie osiągnął odpowiedniego wieku. Pan Jan traktował przedsiębiorstwo z wielką atencją i olbrzymim przywiązaniem, co utrudniało odnalezienie się przyszłemu zarządzającemu w przekazanej nagle liczbie spraw i odpowiedzialności. Osobiste przywiązanie do przedsiębiorstwa przeszkadzało w podejmowaniu racjonalnych, biznesowo zrozumiałych działań, a brak przyszłościowego planowania uniemożliwił wielopokoleniowość przedsięwzięcia.

Przedwczesna i nieoczekiwana śmierć nie zahamowała procesu sukcesji, a jedynie nie pozwoliła jej sprawnie przebiec i zakończyć się sukcesem. Pan Jacek nie był potomkiem założyciela, nie przeszedł fazy pierwszej, kształtującej pożądaną osobowość. Kolejne fazy przebiegły łącznie i w przyspieszony sposób. Proces, jakim jest sukcesja, przebiegł w sposób skrócony i niedokładny. Nie było żadnych konfliktów rodzinnych, które mogłyby wpłynąć na zahamowanie procesu, jedyną przeszkodę stanowił brak zaufania do sukcesora oraz wyczuwalny brak odpowiednich cech osobowościowych. W związku z brakiem zainteresowania własnych potomków przejęciem przedsiębiorstwa Pan Jan nie miał wyboru. Mógł powierzyć zarządzanie przedsiębiorstwem osobie z zewnątrz,

ale nie stanowiło to nigdy realnego planu działania. Firma traktowana była jako rodzinna i w rękach rodziny miał pozostać główny wpływ na kierunek rozwoju. Po wydarzeniach związanych z nieudolnym zarządzaniem Pana Jacka, opcja ta pojawiała się, jednak brak pełnej zgody przeważył o pozostawieniu przedsiębiorstwa w tych samych rękach.

Charakterystyka branży

Globalny kryzys ekonomiczny lat 2008–2009 skutkował w Polsce istotnym obniżeniem tempa wzrostu PKB. Był to też moment zmiany pokoleniowej w firmie Stal sp. z o.o. W latach 2010–2011 aktywność gospodarcza wzrosła i nastąpiło przyspieszenie tempa wzrostu PKB. W kolejnych dwóch latach na gospodarkę Polski negatywnie oddziaływała druga fala światowego kryzysu ekonomicznego. Zaczęły upadać firmy, pociągając za sobą między innymi sytuację firmy Pana Jacka. Tempo wzrostu gospodarczego ponownie spowolniło. W latach 2012–2013, w porównaniu z latami 2010–2011, zmieniła się zasadniczo struktura czynników mających wpływ na tempo wzrostu PKB. O ile w latach 2010–2011 czynnikiem decydującym o wzroście PKB był popyt krajowy, o tyle w dwóch kolejnych latach wpływ popytu wewnętrznego pozostawał w zasadzie neutralny, a czynnikiem zapewniającym wzrost PKB stał się eksport netto. W tym też momencie firma straciła kontrahentów zagranicznych, którzy upadły wskutek problemów finansowych. W roku 2014 sytuacja uległa zasadniczej zmianie. Ponownie, podobnie jak w latach 2010–2011, czynnikiem decydującym o wzroście PKB był popyt krajowy, podczas gdy wkład eksportu netto okazał się ujemny.

Ingerencje polityczne i zakłócenia geopolityczne zawsze były ważnymi czynnikami powodującymi niestabilność i gwałtowne podwyżki cen w sektorze metalowym. Jednak typowe problemy branży metalowej z zakresu przetwórstwa i obróbki metali to także między innymi produkcja na zamówienie, związana z krótkimi partiami, rozbudowany park maszynowy z koniecznością częstych zmian i przezbrojeń czy rozliczanie kosztów narzędzi i zleceń.

Przygotowywanie ofert w firmie przetwórstwa metalowego wymaga odpowiednich opracowań z zakresu technologii, przygotowania produkcji, planowania czy zaopatrzenia. Na bazie dokumentacji klienta opracowywana jest informacja, na kiedy i za ile dany element może zostać wykonany. Często dokumentacja wymaga poprawek lub uzyskania dodatkowych informacji. Ze względu na znaczną fluktuację cen surowców, kalkulacja powinna przewidywać także ceny w przyszłości. Oferta zazwyczaj jest pilna i z krótkim okresem wykonania, co dodatkowo sprawia kłopot.

Planowanie produkcji w firmie wielostanowiskowej wymaga odpowiedniego umieszczenia w czasie procesu, z uwzględnieniem obłożenia maszyn oraz dostępności

siły pracowniczej. Planowanie musi zapewnić optymalizację kosztów poprzez ograniczenia przestojów, minimalizację przezbrojeń, które pochłaniają dodatkowy czas i pieniądze. Wymusza to harmonogramowanie z dokładnością do pojedynczego stanowiska pracy. Pilne terminy wykonania powodują konieczność częstego przeplanowania, a dodatkowe zmiany w dokumentacji powinny pociągać za sobą dodatkowe opłaty i wydłużenie czasu realizacji. Jednak uzyskanie powyższego jest bardzo trudne i wymaga wielu dodatkowych zabiegów i osobistego pilnowania.

Minimalizacja kosztów magazynowania materiałów to wyzwanie dla utrzymania ciągłości produkcji. Różnorodność używanych materiałów, duża wariantowość rozmiarów oraz gatunków przypisanych do zleceń wymagają nie tylko wiedzy z zakresu materiałoznawstwa, ale dobrej organizacji oraz systematycznej klasyfikacji oraz oceny dostawców. Jeśli do tego dojdzie wysoka cena materiału, biznes w branży metalowej staje się kapitałochłonnym sektorem.

Bieżąca informacja na temat stopnia zaawansowania produkcji stanowi podstawę sprawnej jego realizacji. W tej branży sprawia to duży problem. Częste zmiany produkcyjne wynikające z dostosowania zleceń do nagłych wymagań klienta podnoszą koszty produkcji i utrudniają terminowość wykonywanego zlecenia. Istotną trudność sprawia rozliczenie kosztów produkcji i analiza opłacalności. Wymaga to dokładnego wyliczenia zużytego materiału, z uwzględnieniem odpadów produkcyjnych oraz m.in. wyliczania czasu pracy poszczególnego pracownika czy obłożenia maszyny oraz zużycia części eksploatacyjnych. Kontrola jakości produkowanych wyrobów jest istotnym czynnikiem procesu produkcyjnego. Do jej zadań należy zarówno sprawdzenie surowców dostarczanych do zlecenia, jak i produktu gotowego, a w szczególności jego zgodności z dokumentacją techniczną.

Biorąc pod uwagę powyższe trudności, wydaje się racjonalne, iż do przejęcia tak trudnego przedsiębiorstwa należy podejść w sposób zaplanowany i uwzględniający szereg etapów racjonalnego przejęcia firmy rodzinnej w drodze procesu sukcesji.

Wnioski

Sukcesji nie można traktować w kategoriach jednorazowego zdarzenia. Jest to wieloetapowy, złożony proces, który może zajmować wiele lat. Pominięcie kroku planowania procesu sukcesji może przełożyć się na zagrożenie dla istnienia przedsiębiorstwa rodzinnego.

Przedsiębiorca planujący przekazanie swojej firmy następcy powinien rozpocząć planowanie i przygotowanie do procesu już na początku istnienia przedsiębiorstwa. Sukcesorzy powinni być świadomi czekających ich obowiązków oraz następstw

związanych z przejęciem firmy, nawet jeśli założyciel jest nadal czynny zawodowo, a przedsiębiorstwo nie zostało prawnie przekazane. Brak zaplanowania przebiegu sukcesji jest często przyczyną upadku firmy po jej przejęciu przez sukcesora. Wiąże się to głównie z nieodpowiednim przygotowaniem do powierzonych obowiązków.

W analizowanym przypadku poszczególne etapy procesu sukcesji miały miejsce, cały proces trwał około siedmiu lat. Zabrakło większej przejrzystości funkcjonowania firmy, co stanowi problem małych firm rodzinnych.

Z przeprowadzonej analizy przypadku wynika również, że krytycznym czynnikiem warunkującym ostateczny rezultat procesu sukcesji jest odpowiedni poziom kompetencji, rozumianej jako suma wiedzy fachowej oraz umiejętności interpersonalnych i osobowościowych. W analizowanym przypadku poziom wiedzy fachowej sukcesora był zadowalający, jednak wiedza ta nie była poparta odpowiednim doświadczeniem zawodowym. Ponadto sukcesorowi zabrakło koniecznych umiejętności osobowościowych, co w konsekwencji doprowadziło do upadku przejętego przedsiębiorstwa.

Kolejnym istotnym czynnikiem wpływającym na upadek badanej firmy była skłonność sukcesora do samodzielnego, nieuwzględniającego uwag innych członków rodziny, znających specyfikę branży metalowej, podejmowania decyzji.

Do pogorszenia się sytuacji ekonomicznej badanej firmy i w konsekwencji jej upadku, przyczyniły się również czynniki zewnętrzne, mające źródło w otoczeniu makroekonomicznym – przede wszystkim kryzys gospodarczy z roku 2008 i związana z nim recesja na rynkach zewnętrznych, które były głównymi odbiorcami produktów wytwarzanych przez analizowane przedsiębiorstwo. Na te jednak czynniki sukcesor nie mógł mieć żadnego wpływu.

Bibliografia

Adams K., Galans G. (2008), *Komunikacja w grupach,* Warszawa, Wydawnictwo PWN.

Barach J., Gantiky J. (1995), *Successful succession in family business*, „Family Business Review", 8(2), ss. 131–155.

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

Carlock R., Ward J. (2001), *Strategic Planning for the Family business: Parallel Planing to Unite the Family and Business,* New York, Palgrave Macmillan.

Cater J. (2006), *Stepping out of the shadow: the leadership qualities of successors in family busines,* Louisiana, Louisiana State University.

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.

Freud Z. (1995), *Kultura jako źródło cierpień,* Warszawa, KR.

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

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

La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A. (1999), *Corporate ownership around the world*, „Journal of Finance", vol. 52. no. 2.

Leach P., Bogod T. (1999), *Guide to the family business,* London, BDO Stoy Hayward.

Lewandowska A., Greser J., Jakubowski J. (2012), *Sukcesja w firmie rodzinnej* [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych,* Warszawa: PARP.

Longenecker J., Schoen J. (2002), *Management succession in the Family Business* [w:] *Family Business Sourcebook,* Marietta: Family Enterprise Publishers, ss. 61–64.

Olson P. i in. (2003), *The impact of the family and the business on family business sustainability*, „Journal of Business Venturing", no. 18, ss. 639–666.

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

PARP (2015), *Firmy rodzinne w Polsce 2014,* Warszawa, PARP.

Popczyk W. (2013), *Firmy rodzinne na alternatywnym rynku Newconnect – relacja z badań własnych cz.1*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", tom XIV, zeszyt 6, część II, SAN, ss. 131–144.

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

Shanker M., Astrachan J. (1996), *Myths and Realities: Family Businesses Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics*, „Family Business Review", Vol. 9, No. 2, ss. 107–119.

Sharma P., Chrisman J., Chua J. (1997), *Strategic management of the family business: Past Research and future challenges*, „Family Business Review", vol. 10, no. 1.

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

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

Więcek-Janka E., Hadryś-Nowak A. (2016), *Kompetencje sukcesorskie – profil wstępny,* „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", tom XVII, zeszyt 6, część III, Łódź, SAN, ss. 61–72.

www.firmyrodzinne.eu

www.omegaconsulting.de

www.europa.eu

Klaudia Smoląg
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Beata Czuba-Kulisińska | beataczuba@op.pl
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Zarząd sukcesyjny w przedsiębiorstwach rodzinnych w świetle regulacji prawnych

Succession Management in Family Businesses in the Light of Legal Regulations

Abstract: Family enterprises due to their specific characteristics are a special group of enterprises. One of these features is the need to transfer business to the younger generation. The problem aspect of succession is particularly visible among companies functioning as part of the economic activity of natural persons, in which the death of the owner is equivalent to the cessation of business. The continuity of the enterprise is ensured by the successor manager appointed during the entrepreneur's life or after his death.
The aim of this study is to discuss legislative changes introduced by the Act of 5 July 2018. about the succession management of a natural person's enterprise affecting the construction of multigenerational family enterprises. The article presents the results of statistical surveys on the dynamics of changes in the number of business entities run by natural persons in the district of Kłobuck in 2015-2018 and the number of registered enterprises in connection with deaths of natural persons conducting business activity based on reports from the e-ORUS system used for data analysis from CEIDG in the county of Kłobucki in the Silesian Voivodeship. The analysis of statistical data presented in this study allows to conclude

that the introduced solutions included in the law on succession management may cause that the death of a natural person conducting business activity will not be an obstacle to the possibility of continuing business activity.
Key words: family enterprise, succession, success management

Wprowadzenie

Cechą charakterystyczną przedsiębiorstw rodzinnych jest konieczność zapewnienia skutecznego transferu własności i władzy przez aktualnego właściciela wybranemu następcy, który będzie w stanie zapewnić kontynuację i rozwój rodzinnego biznesu [Jeżak i in. 2004, s. 59]. Niezależnie od rodzaju działalności każde przedsiębiorstwo stanie przed wyzwaniem skutecznego przekazania kierownictwa dzieciom (bądź najbliższym członkom rodziny), wobec czego dobre przygotowanie do tej zmiany leży w interesie właścicieli przedsiębiorstwa oraz ich rodzin, a także pracowników tych firm i całej gospodarki. Jednakże brak odpowiedniego przygotowania przedsiębiorstwa do przekazania następcom może spowodować, iż przedsiębiorstwo przestanie istnieć z chwilą śmierci właściciela.

Nowe rozwiązania, zawarte w Ustawie z dnia 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej [Dz. U. z 2018 poz. 1629], kierowane są przede wszystkim do przedsiębiorstw jednoosobowych, stanowiących zasadniczą część polskich przedsiębiorstw. W Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (dalej: CEIDG) wpisanych jest obecnie ok. 212 tys. przedsiębiorców, którzy ukończyli 65 rok życia [mpit.gov, 2019]. W obecnym stanie prawnym śmierć właściciela firmy wpisanego do CEIDG to duży kłopot dla działalności, ponieważ spadkobiercy nie są w stanie płynnie prowadzić dalszej działalności. Osoby przejmujące firmę po zmarłym przejmują jej majątek, ale nie mogą korzystać z takich elementów działalności gospodarczej, jak NIP firmy, umowy o pracę, zezwolenia, koncesje i inne decyzje administracyjne. Nowe rozwiązania ustawowe wprowadzają możliwość przekazywania podmiotów kolejnym pokoleniom, co ma znacznie ułatwić przedsiębiorcom pokonanie kryzysu, jaki wiąże się z odejściem przedsiębiorcy z powodu śmierci.

Celem opracowania jest ukazanie istoty budowania wielopokoleniowych przedsiębiorstw rodzinnych ze szczególnym uwzględnieniem zapisów ustawy o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej [Dz. U. z 2018 poz. 1629]. Przeprowadzono analizę ilościową danych statystycznych z raportów e-ORUS z CEIDG, obejmujących liczbę osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą powiatu kłobuckiego w województwie śląskim oraz analizę ilościową wyrejestrowanych przedsiębiorstw w powiązaniu ze zgonami osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą. Ponadto poddano analizie ilościowej raporty e-ORUS z CEIDG pod kątem wpisów nowego narzędzia prawnego, jakim jest ustanowienie zarządcy sukcesyjnego.

Istota sukcesji przedsiębiorstwa rodzinnego

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią najstarszy, znany sposób prowadzenia działalności gospodarczej, łączący dwa obszary życia człowieka: rodzinę i biznes. Stały się popularną formą prowadzenia biznesu, będącą fundamentem światowej gospodarki [Sułkowski 2011, s. 5]. W Polsce istnieje wiele małych firm, które obecnie prowadzi trzecie, a nawet czwarte pokolenie spadkobierców [Zasiadczyk, Krasicki 2016, s. 5].

Prowadzenie firmy rodzinnej wymaga od zainteresowanych połączenia dwóch światów: prywatnego z zawodowym. Co piąta firma z listy Fortune 500 to przedsiębiorstwo, w którym nadzór właścicielski stanowią członkowie jednej rodziny, a wiele z nich to giganci znani na całym świecie, tacy jak: potentat handlowy Walmart, producent aut Volkswagen, przedsiębiorstwo wydobywcze Glencore, producent elektroniki Samsung, wytwórca klocków Lego, firma kosmetyczna L'Oréal czy producent mebli IKEA [Kubisiak 2016, s. 3]. Patrząc przez pryzmat budowy wielopokoleniowego przedsiębiorstwa rodzinnego, istotnym staje się zagadnienie sukcesji. W definicji przedstawionej przez A. Lewandowską sukcesja to dynamiczny proces zachodzący między dwiema generacjami, którego celem jest transfer do młodszego pokolenia wiedzy, władzy i własności z zachowaniem indywidualnych dla danego biznesu i rodziny wartości, ważnych dla obu stron procesu [Lewandowska 2015, s. 80]. Proces sukcesji jest niezwykle trudny i jego właściwe przeprowadzenie silnie rzutuje na dalszą działalność przedsiębiorstwa. W wielu przypadkach proces ten staje się kluczowy nawet w kontekście dalszej egzystencji rynkowej. Mimo jego złożoności polscy właściciele przedsiębiorstw rodzinnych zdają się nie dostrzegać wagi zmiany sukcesyjnej, a co się z tym wiąże, nieświadomie zwiększają zagrożenie przetrwania. Należy pamiętać, że proces zmiany pokoleniowej i przekazania władzy w przedsiębiorstwie wymaga często wieloletniego przygotowania. Niestety, jak potwierdza raport z projektu Kody Wartości, rodziny często zbyt późno zaczynają rozmowy o przyszłości firmy i za rzadko podejmują temat sukcesji. Przeprowadzone badania jakościowe w ramach tego projektu pozwoliły na wyciągnięcie wniosków, do których należą m.in.:

- sukcesje przesuwane są w czasie z powodu dużego zaangażowania właścicieli w firmę i przekonania o tym, że są nie do zastąpienia, uzupełnionego poczuciem obawy przed oddaniem przedsiębiorstw, o ich przyszłość oraz o to, czy sukcesor podoła nałożonym na siebie obowiązkom,
- nestorzy nie uzgadniają z potencjalnymi sukcesorami wizji prowadzenia przedsiębiorstwa,
- komunikacja stanowi kluczowy czynnik sukcesu, ale w polskich firmach rodzinnych jest znikoma,
- pracownicy obawiają się zmian sukcesyjnych, nie są pewni swojej pozycji w trakcie i po zmianach własnościowych.

W przedsiębiorstwach rodzinnych sukcesja powinna być całościowym, długotrwałym i ściśle zaplanowanym procesem, w którym oprócz wymogów formalnych i kompetencji należy uwzględnić również rodzinne wartości, zasady postępowania i tradycje przedsiębiorstwa [Piekarski, Rudzińska 2012, s. 1202]. Założyciel lub zarządzający przedsiębiorstwem rodzinnym powinien przygotowywać swojego następcę jeszcze przed ukończeniem 50 roku życia. W przeciwnym razie, w sytuacji nagłej i nieprzewidzianej, może dojść do chaotycznej rywalizacji, która z kolei może prowadzić nawet do upadku przedsiębiorstwa. Ważne jest więc wcześniejsze przygotowanie swojego następcy poprzez kształtowanie postaw przedsiębiorczych i angażowanie go w istotne dla przedsiębiorstwa zadania. Rola nestora sprowadza się tutaj do jasnego wytyczenia zadań do realizacji oraz zweryfikowania stopnia ich realizacji przez sukcesora [Dźwigoł-Barosz 2017, ss. 96–98]. Podkreślić należy fakt, że sukcesja nie jest wydarzeniem jednorazowym. To długotrwały proces, na który składa się przekazywanie władzy, wiedzy i własności [Bocheński 2014]. Pierwszym etapem sukcesji jest planowanie, które powinno być precyzyjnie związane z celami strategicznymi firmy rodzinnej oraz brać pod uwagę potrzeby rodziny, które mogą zaistnieć w przyszłości. Polskie firmy coraz częściej mają na uwadze istotę efektywnego planowania sukcesji, które przynosi m.in.: ciągłość działań operacyjnych, przejęcie uprawnień oraz obowiązków, konsekwentny rozwój, motywację pracowników, wcześniejsze przygotowanie sukcesora do przejęcia firmy. Projekt przeprowadzenia sukcesji jest procesem, który musi być sumiennie zaplanowany oraz właściwie wykonany. Wdrożenie procesu planowania sukcesji oparte jest m.in. na [Olkiewicz, 2013, s. 67]:

- wybraniu najistotniejszych stanowisk, które są konieczne do prawidłowego funkcjonowania firmy rodzinnej;
- analizie i ocenie zagrożeń oraz ryzyka, które wynikają z przekazania firmy sukcesorowi;
- sformułowaniu ważnych wymogów potrzebnych przy wyborze potencjalnego sukcesora;
- selekcji przypuszczalnych następców oraz ułożeniu specjalnego programu rozwoju ich kompetencji;
- nadzorowaniu progresu oraz motywacji potencjalnych sukcesorów.

Drugim elementem wprowadzenia sukcesji jest poszukiwanie dobrego sukcesora. Idealnym rozwiązaniem byłoby skorzystanie z zewnętrznej firmy zajmującej się oceną zdolności przywódczych i potencjału kandydatów do przejęcia firmy. Dodatkowo, dzięki wyborze takiego rozwiązania, właściciel firmy zdobyłby wiedzę na temat obszarów, które są najsłabsze i niezbędne jest podjęcie odpowiednich środków, aby je rozwinąć. Dokonując oceny gotowości sukcesora, można brać pod uwagę cztery elementy, tj.: wiedzę zdobytą poprzez edukację, posiadaną wiedzę praktyczną, zdolność do bycia przywódcą, spojrzenie na sprawy sukcesji z dystansem [Stępniewska 2013, s. 44]. Trzecią fazą procesu sukcesji jest wybór momentu odpowiedniego do przekazania sukcesorowi

firmy, tak aby nie doprowadzić do jej upadku. Nie można jednoznacznie określić wymogów, które pozwolą wybrać najlepszy moment do wprowadzenia sukcesora w rolę właściciela firmy rodzinnej. Dobrze jest jednak zaznajomić się z elementami, które mogą wskazywać właścicielowi firmy odpowiedni moment do jej przekazania. Odpowiednim czasem na przekazanie przedsiębiorstwa jest moment, gdy [Racek, Zywert, Dewicka 2016, ss. 39–40]:

- firma jest stabilna finansowo;
- istnieją w firmie obszary, które można rozwinąć;
- sukcesor posiada niezbędną wiedzę oraz doświadczenie do prowadzenia własnej działalności gospodarczej;
- właściciel jest gotowy przekazać firmę młodszemu pokoleniu.

Ostatnim etapem przebiegu sukcesji jest działalność firmy po przejęciu jej przez nowego właściciela. Należy sprecyzować warunki formalno-prawne przekazania firmy – w procesie tym ważne jest znalezienie dopasowanego do potrzeb firmy rozwiązania. Sukcesja to nie tylko szansa na jak najlepsze wykorzystanie majątku firmy rodzinnej, ale także sposób na zachowanie przez kolejne pokolenia trwałej organizacji, która będzie odzwierciedlała ideały, wartości i cele rodzinne jeszcze długo po odejściu obecnego szefa. Zakończony sukcesem proces sukcesyjny firmy rodzinnej jest kwintesencją relacji między biznesem a rodziną, a jednocześnie marzeniem założycieli przedsiębiorstw [Lewandowska, Więcek-Janka, Hadryś-Nowak, Wojewoda 2015, s. 48].

Zarząd sukcesyjny przedsiębiorstwa rodzinnego

W ramach dotychczas funkcjonującego porządku prawnego, a w zasadzie wobec braku rozwiązań regulujących problem związany z sukcesją, śmierć właściciela prowadzącego działalność gospodarczą jednoosobowo była tożsama z zaprzestaniem bytu prawnego prowadzonego przez niego przedsiębiorstwa. Skutkowało to powstaniem problemów w sferze prawa prywatnego i publicznego, które uniemożliwiały kontynuację działalności przez następców prawnych właściciela. Główne problemy następujące po śmierci właściciela to [rp, 2019]:

- ograniczone możliwości posługiwania się firmą (nazwą) przedsiębiorcy,
- ustanowienie wszystkich spadkobierców w kwestii kontynuacji działalności w krótkim terminie po śmierci przedsiębiorcy,
- fakt, iż wraz ze śmiercią przedsiębiorcy wygasają umowy o pracę, pełnomocnictwa, niektóre umowy cywilnoprawne, a także decyzje administracyjne (np. koncesje, licencje, zezwolenia), niezbędne do prowadzenia danego rodzaju działalności gospodarczej,

- brak możliwości kontynuacji rozliczeń podatkowych,
- problem z dostępem do rachunku bankowego prowadzonego na potrzeby działalności.

Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej [Dz. U. z 2018 poz. 1629], zakłada, iż w momencie śmierci przedsiębiorcy nowymi właścicielami przedsiębiorstwa zostaną pierwotni następcy prawni przedsiębiorcy i/lub małżonek przedsiębiorcy. Idea ustawy o zarządzie sukcesyjnym sprowadza się do tego, że ustanowienie zarządu sukcesyjnego służyć ma temu, żeby w krytycznym momencie po odejściu przedsiębiorcy pojawiła się osoba, która zajmie się najpilniejszymi sprawami związanymi z kontynuowaniem działalności gospodarczej, tak aby bieżące zarządzenie przedsiębiorstwem znalazło się w jednych rękach kogoś, kto po prostu zastąpi przedsiębiorcę [Blajer 2019, s. 12]. Najistotniejszym elementem ustawy jest stworzenie instytucji zarządcy sukcesyjnego. Będzie to osoba fizyczna mająca pełną zdolność do czynności prawnych, która poprowadzi biznes po zmarłym przedsiębiorcy do czasu załatwienia wszelkich formalności spadkowych przez rodzinę. Może to być jeden z członków rodziny, ale równie dobrze osoba obca. Warunkiem jest, by cieszyła się zaufaniem spadkodawcy (przedsiębiorcy) lub spadkobierców. Będą bowiem funkcjonowały dwa modele powoływania zarządcy. Pierwszy, zgodnie z art. 9 ustawy z dnia 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej [Dz. U. z 2018 poz. 1629], opierać się będzie na wskazaniu określonej osoby do pełnienia funkcji zarządcy sukcesyjnego przez przedsiębiorcę. Po jego śmierci zacznie on wykonywać swe obowiązki. Z drugim będziemy mieli do czynienia, gdy przedsiębiorca nikogo nie wskaże za życia. Wówczas po śmierci wyboru osoby będzie mógł dokonać: małżonek przedsiębiorcy, któremu przysługuje udział w przedsiębiorstwie w spadku lub spadkobierca ustawowy przedsiębiorcy, który przyjął spadek albo spadkobierca testamentowy przedsiębiorcy, który przyjął spadek, albo zapisobiorca windykacyjny, który przyjął zapis windykacyjny, jeżeli zgodnie z ogłoszonym testamentem przysługuje mu udział w przedsiębiorstwie w spadku [biznes, 2019]. Legitymacja bierna do pełnienia funkcji zarządcy sukcesyjnego przysługuje wyłącznie osobie fizycznej, która ma pełną zdolność do czynności prawnych. Stosunek prawny, będący podstawą przysługiwania statusu zarządcy sukcesyjnego, należy uznać za oparty na szczególnym zaufaniu wobec osoby zarządcy. Z tego względu wyłączona została możliwość pełnienia zarządu przez inne podmioty prawa, czyli osoby prawne oraz jednostki organizacyjne niebędące osobami prawnymi, którym ustawa przyznaje zdolność prawną [Kopaczyńska-Pieczniak 2018, ss. 4–11].

Do zadań zarządcy będzie należało zajmowanie się bieżącymi sprawami. Możliwości jego działania będą stosunkowo duże, ale nie takie jak właściciela. Zarządca będzie działał we własnym imieniu, ale na rzecz właściciela przedsiębiorstwa w spadku. Aby dokonać czynności przekraczających zakres zwykłego zarządu, zarządca będzie musiał

uzyskać zgodę wszystkich właścicieli przedsiębiorstwa w spadku. W razie jej braku (np. wskutek konfliktu spadkobierców), a przy uznaniu, że działanie jest niezbędne – możliwe będzie wydanie zgody przez sąd. Aby powołanie przez właściciela przedsiębiorstwa zarządcy sukcesyjnego było ważne w świetle prawa, musi zostać ujawnione w Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej. Nie wystarczy bowiem spisanie na kartce przez spadkodawcę (przedsiębiorcę) nazwiska wybranej osoby czy też ustny przekaz ewentualnemu zarządcy. Dokonanie formalnego zapisu w CEIDG zarządcy jest bezpłatne. Ustawa o zarządzie sukcesyjnym przewiduje, iż zarząd sukcesyjny może trwać maksymalnie dwa lata od dnia śmierci właściciela. W wyjątkowych przypadkach sąd może przedłużyć ten czas do lat pięciu. Z chwilą podziału między spadkobierców majątku pozostawionego przez zmarłego przedsiębiorcę zarząd sukcesyjny wygasa. Jak wspomniano, zarząd sukcesyjny to rozwiązanie tymczasowe [gov, 2019]:

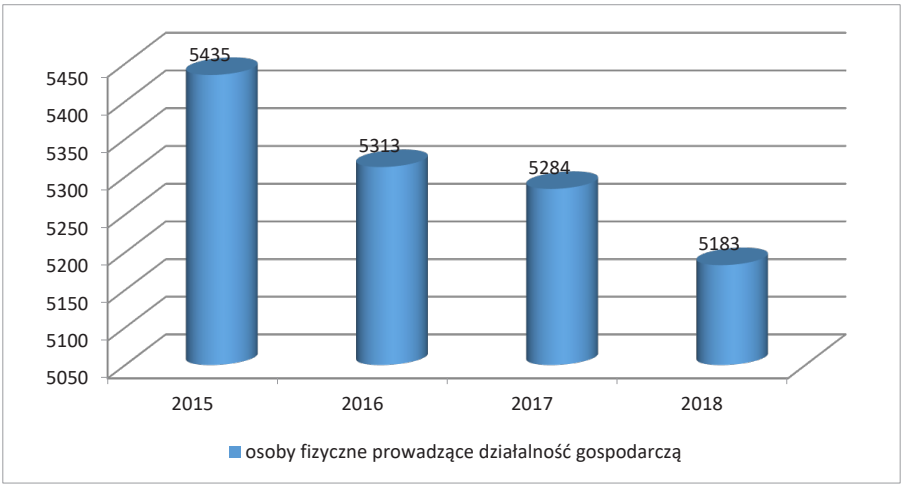
- zarządca sukcesyjny ma prowadzić firmę do czasu, aż sprawy spadkowe zostaną ostatecznie załatwione,
- jeśli sam przedsiębiorca nie wskazał swojego sukcesora – to też czas na decyzję, kto będzie prowadził firmę po wygaśnięciu zarządu,
- sukcesorem przedsiębiorcy może być np. małżonek, zapisobierca windykacyjny, spadkobierca, który otrzymał przedsiębiorstwo w ramach działu spadku albo spółka, do której spadkobiercy wnieśli przedsiębiorstwo.

W czasie zarządu sukcesyjnego powinny więc zostać zakończone formalności spadkowe i podjęta decyzja o osobie sukcesora, który będzie kontynuował prowadzenie przedsiębiorstwa [Śledzikowski, Dubisa, Łuszpak-Zając, Szarka, Zając 2019, ss. 31–41].

Działalność gospodarcza osób fizycznych w powiecie kłobuckim – analiza danych

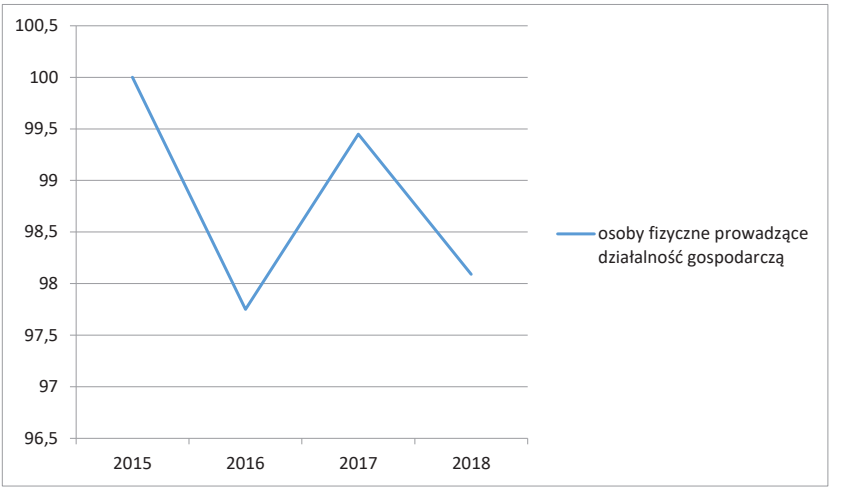
W celu oceny przydatności funkcjonowania nowych rozwiązań prawnych przeprowadzona została analiza ilościowych danych statystycznych w oparciu na raportach z systemu e-ORUS (którego autor jest użytkownikiem), służącego do analizy danych z CEIDG. Analizie poddano dane podmiotów funkcjonujących na terenie powiatu kłobuckiego województwa śląskiego. Badania przeprowadzono za okres od stycznia 2015 r. do stycznia 2019 r. przy wykorzystaniu ilościowych danych statystycznych dotyczących dynamiki zmian liczby podmiotów gospodarczych prowadzonych przez osoby fizyczne w powiecie kłobuckim. Na wykresie nr 1 przedstawiono zmianę liczby zarejestrowanych podmiotów gospodarczych prowadzonych przez osoby fizyczne w powiecie kłobuckim w latach 2015–2018, natomiast na wykresie nr 2 przedstawiono indeks łańcuchowy dynamiki zmian liczby tych podmiotów.

Wykres 1. Liczba zarejestrowanych podmiotów gospodarczych prowadzonych przez osoby fizyczne w powiecie kłobuckim w latach 2015–2018



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów z systemu e-ORUS.

Wykres nr 2. Indeks łańcuchowy dynamiki zmian liczby podmiotów gospodarczych prowadzonych przez osoby fizyczne w powiecie kłobuckim w latach 2015–2018



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu z systemu e-ORUS.

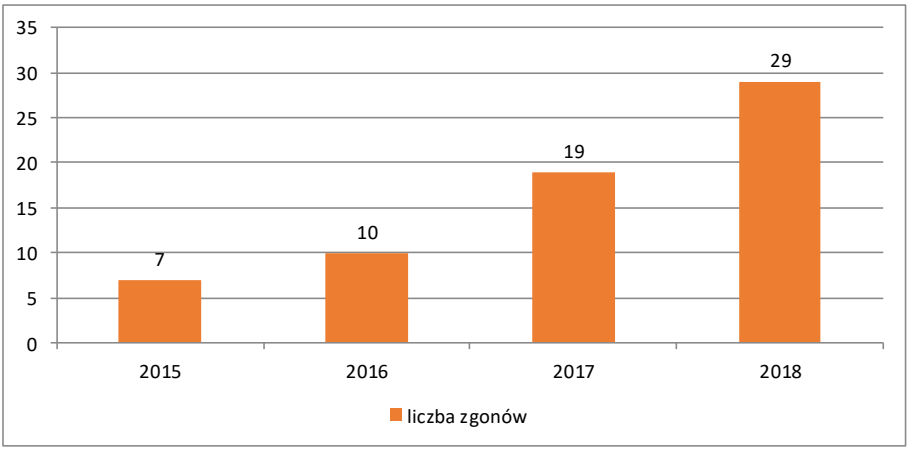
Z zaprezentowanych wykresów jednoznacznie wynika, iż w ujęciu łańcuchowym systematycznie rokrocznie maleje liczba zarejestrowanych podmiotów gospodarczych prowadzonych przez osoby fizyczne. Wiązać się to może z m.in. z wybieraniem przez osoby fizyczne innych form prowadzenia działalności gospodarczej (od 2018 r.

z możliwością prowadzenia działalności nierejestrowanej), przenoszeniem działalności do szarej strefy, przekształcaniem podmiotów gospodarczych.

Dla przedsiębiorstw rodzinnych, oprócz czynników gospodarczych mających wpływ na wyrejestrowanie działalności gospodarczej, największym zagrożeniem jest zapewnienie kontynuacji działania przez kolejne pokolenie. To, czy firma zostanie przejęta przez kolejne pokolenia, często jest ważniejszym wyznacznikiem dla właściciela niż inne, stricte rynkowe czynniki. Przekazanie swego „dzieła" w dobre ręce następcy to jedno z najważniejszych zadań i wyzwań stojących przed właścicielem. Proces transferu władzy i majątku wymaga podjęciu wielu działań, by zminimalizować ryzyko niepowodzenia, jednakże są sytuacje, gdy brakuje czasu na działanie. W konsekwencji do 25 listopada 2018 r. działalność gospodarcza w związku ze śmiercią właściciela zostawała wykreślona z rejestrów działalności gospodarczej i jej byt prawny ustawał.

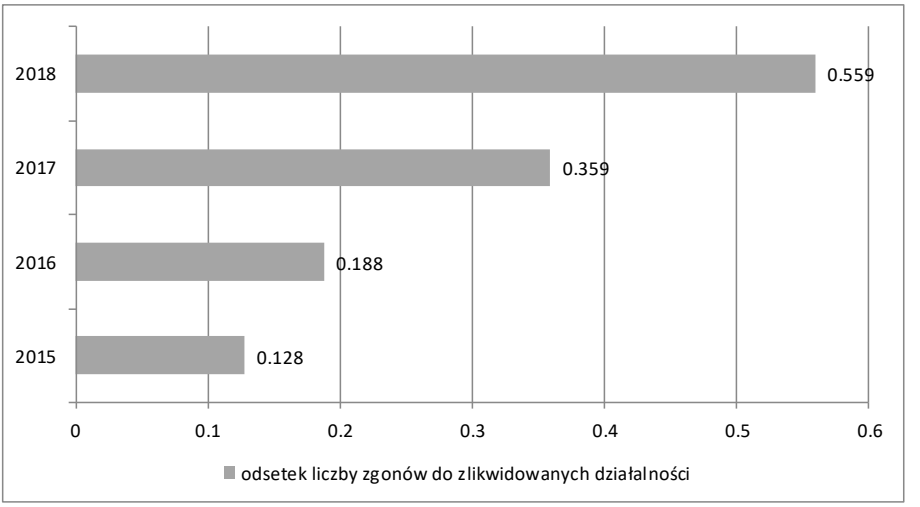
Wykres 3 dotyczy liczby zgonów osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą w powiecie kłobuckim w latach 2015–2018, natomiast na wykresie 4 zaprezentowano odsetek wyrejestrowanych przedsiębiorstw w powiązaniu ze zgonami osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą.

Wykres nr 3. Liczba zgonów osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą w powiecie kłobuckim w latach 2015–2018



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu z systemu e-ORUS.

Wykres 4. Odsetek wyrejestrowanych przedsiębiorstw w powiązaniu ze zgonami osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu z systemu e-ORUS.

Analizując poszczególne wykresy, można wywnioskować, że widoczny jest spadek prowadzonych działalności gospodarczych. Jeden z czynników mających wpływ na taki spadek to liczba zgonów właścicieli prowadzących działalność gospodarczą.

Podkreślenia wymaga fakt, iż w okresie od 26 listopada 2018 r. (czyli od daty obowiązywania ustawy o zarządzie sukcesyjnym) do 31.01.2019 r. w CEIDG w powiecie kłobuckim odnotowano 7 rejestracji zarządu sukcesyjnego za życia właściciela. Biorąc pod uwagę czas wejścia w życie ustawy i okres, w jakim odnotowano rejestrację zarządów sukcesyjnych, wprowadzone zmiany w prawie były dla tej grupy przedsiębiorstw ważnym elementem ich funkcjonowania. Ponadto istnieje szansa, że możliwości prawne będą przyczyniały się do zwiększenia świadomości i pewności właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych w zakresie ich dalszego funkcjonowania oraz rozwoju. Podejmowanie działań związanych z sukcesją skutkuje większym zaangażowaniem w budowanie silnej pozycji rynkowej wielopokoleniowych przedsiębiorstw.

Zakończenie

Turbulentne, ciągłe zmiany zachodzące w otoczeniu mają wpływ na prowadzenie przedsiębiorstw gospodarczych. Olbrzymim polem oddziaływania tych zmian są także biznesy rodzinne, które na całym świecie stanowią podstawę gospodarki. Przedsiębior-

stwa rodzinne to obecnie jeden z najważniejszych i najczęściej występujących modeli prowadzenia biznesu. Z opublikowanego przez Najwyższą Izbę Kontroli [raport NIK, 18.01.2019] raportu dotyczącego dziedziczenia przedsiębiorstw, wysnuto wniosek, iż jednym z istotnych problemów związanych z dziedziczeniem przedsiębiorstwa osoby fizycznej jest brak możliwości posługiwania się nazwą firmy oraz niemożność choćby tymczasowego wykorzystywania numerów NIP oraz REGON. W efekcie wiele firm obumierało, pomimo chęci następców prawnych do kontynuacji działalności. Wprowadzone w 2018 roku rozwiązania legislacyjne zawierają m.in. możliwość posługiwania się przez zarządcę sukcesyjnego oznaczeniami zmarłego przedsiębiorcy oraz korzystania z firmowego rachunku bankowego. Spadkobiercy zostali zwolnieni z podatku od spadków i darowizn w momencie przejmowania jednoosobowego przedsiębiorstwa, natomiast koncesje, zezwolenia i licencje będą mogły być wykonywane przez zarządcę, a następnie zostaną przeniesione na następcę prawnego przedsiębiorcy. Takie rozwiązania legislacyjne pozwoliły na zapewnienie nie tylko prawa właściciela zarządcy sukcesyjnemu, ale również zagwarantowały ciągłość zatrudnienia dla pracowników. Cały proces dokonanych zmian prawnych ma głęboki wpływ na budowę wielopokoleniowych przedsiębiorstw rodzinnych, zapewniając im stabilizację i płynność przejmowania działalności przez następne pokolenia.

Z prezentowanej analizy danych statystycznych można wywnioskować, iż w większości przypadków z chwilą śmierci przedsiębiorcy nie ma kontynuacji działalności gospodarczej, a przez niego prowadzone przedsiębiorstwo przestaje funkcjonować i ulega likwidacji. Wprowadzenie nowych rozwiązań legislacyjnych powinno przyczynić się do budowy wielopokoleniowych przedsiębiorstw rodzinnych oraz ugruntowania ich przewagi konkurencyjnej na rynku.

Bibliografia

Blajer P. (2019), *Zarząd sukcesyjny przedsiębiorstwem osoby fizycznej*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Bocheński A. (2014), *Przewodnik po sukcesji w Firmach Rodzinnych. Kompendium wiedzy*, Kraków.

Dźwigoł-Barosz M. (2017), *Znaczenie inteligencji emocjonalnej w procesie sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie", Wydawnictwo SAN, Tom XVIII, Zeszyt 6, Część I, Łódź-Warszawa.

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

Kopaczyńska-Pieczniak K. (2018), *Status prawny zarządcy sukcesyjnego*, „Przegląd Prawa Handlowego", 12, Wolters Kluwer, Warszawa.

Kubisiak P. (2016), *Firmy rodzinne. Jak zbudować biznes na wiele pokoleń*. Raport, Materiał pomocniczy, „Harvard Business Review Polska", lipiec-sierpień.

Lewandowska A. (2015), *Kody wartości, czyli jak efektywnie przejść przez sukcesję w firmach rodzinnych,* Lewandowska i Partnerzy, Poznań.

Lewandowska A., Więcek-Janka E., Hadryś-Nowak A, Wojewoda M. (2015), *Model 5 poziomów definicyjnych firm rodzinnych. Podstawy metodyczne i wyniki badań firm rodzinnych w Polsce, raport z badania przeprowadzonego w ramach projektu „Statystyka firm rodzinnych",* Wydawnictwo Instytutu Biznesu Rodzinnego, Poznań.

Olkiewicz M. (2013), *Jakość zasobów ludzkich determinantą procesu sukcesji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", Tom XIV, Zeszyt 6, Część 1, Łódź.

Piekarski W., Rudzińska J. (2012), *Znaczenie procesu sukcesji w polskich firmach rodzinnych*, „Logistyka", 4, Poznań.

Racek E., Zywert A., Dewicka A. (2016), *Planowanie sukcesji w firmach rodzinnych,* „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", Wydawnictwo SAN, Tom XVIII, Zeszyt 6, Część I, Łódź.

Stępniewska A. (2013), *Elementy procesu sukcesji w wybranych polskich przedsiębiorstwach rodzinnych*, WziE Politechnika Gdańska, Gdańsk.

Sułkowski Ł. (2011), *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Łódź.

Śledzikowski M., Dubisa W., Łuszpak-Zając A., Szarka T., Zając W. (2019), *Zarząd sukcesyjny przedsiębiorstwa osoby fizycznej*. Praktyczny komentarz, ODDK, Gdańsk.

Zasiadczyk A., Krasicki A. (2016), *Polskie firmy rodzinne: [opowieść o sile tradycji]*, Wydawnictwo Muza S.A., Warszawa.

Źródła internetowe

www.mpit.gov.pl/strony/aktualnosci/nik-opublikowala-wyniki-kontroli-dot-dziedziczenia-przedsiebiorstw, dostęp: 18.01.2019.

biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/1365267,zarzad-sukcesyjny, dostęp: 17.01.2019.

www.forbes.pl/biznes/nowa-ustawa-o-zarzadzie-sukcesyjnym-wchodzi-w-zycie-25-listopada-2018-roku/edjbkwy, dostęp: 18.01.2019.

www.gov.pl/documents/910151/.../b854efa1-9fc9-8665-f40b-d9389afb8466, s. 13, dostęp: 19.01.2019.

Tomasz Rutkowski | t.rutkowski@pragmatiq.pl
Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu
Wydział Prawa i Administracji

Jacek Miłaszewski | j.milaszewski@pragmatiq.pl
Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu
Wydział Prawa i Administracji

Zagrożenia związane z konfliktami będącymi następstwem sukcesji oraz metody zapobiegania

Risks Posed by Conflicts Resulting from Succession and Methods of Prevention

Abstract: It is still not a common practice among entrepreneurs to prepare their companies for the event of their death. As shown by surveys, 71% of company owners do not have any plans for succession. The legal consequences of this neglect can be surprisingly heavy. The following essay is an attempt to analyze the areas of risk for this neglect, concentrating primarily on the issue of corporate disputes resulting from the unsettlement of the company's legal situation. It also indicates potential precautionary methods, as well as conflict resolution within the company, the base of which are succession issues.
Key words: corporate disputes, succession, company law, entrepreneur

Wstęp

Jak wynika z danych Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEIDG), w ewidencji tej znajduje się blisko 200 tys. przedsiębiorców, którzy ukończyli 65 rok życia [tak: Ministerstwo Rozwoju 2018]. Z kolei według prognozy Jadwigi Emilewicz

z 2018 roku, ministra przedsiębiorczości, co miesiąc z powodu śmierci właściciela jest z tej ewidencji wykreślanych średnio 800 wpisów, natomiast aż 228 tys. osób prowadzących obecnie działalność gospodarczą ukończyło 65 lat [Jackowska 2019]. Z raportu z badania sukcesorów firm rodzinnych, przeprowadzonego przez IBR w ramach międzynarodowego projektu badawczego Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey [GUESSS] w 2016 roku wynika, że 56,5% polskich firm rodzinnych istnieje na rynku od co najmniej 18 lat, zaś 13,4% rodzinnych firm zostało założonych przed 1989 rokiem. Ponad połowę firm rodzinnych w Polsce prowadzi ojciec, co wiąże się w dużej mierze z tradycją biznesu, w której ojciec jako głowa rodziny zajmuje się jej utrzymaniem i finansowym dobrobytem [Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2016].

Dodatkowo przedsiębiorcy (zarówno osoby prowadzący jednoosobową działalność gospodarczą, jak i wspólnicy spółek) rzadko przygotowują przedsiębiorstwo na wypadek swojej śmierci. Wielu bagatelizuje kwestie sukcesji, uznając, że problem ten jeszcze ich nie dotyczy. Jak pokazało badanie zrealizowane wśród właścicieli i ich potencjalnych następców, większość przedsiębiorstw nie ma planów sukcesyjnych (zadeklarowało tak 71% właścicieli). Tylko 4,4% przedsiębiorców wskazało, że w ich przedsiębiorstwach istnieje formalny plan sukcesji. 8% uznało, że na określenie formalnych ram sukcesji przyjdzie „odpowiedni czas" [Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2016].

Aktualnie występujące w obrocie gospodarczym podmioty, których sprawa sukcesji najbardziej dotyczy, zostały założone w ostatnim dziesięcioleciu XX wieku. Najczęściej to przedsiębiorstwa w pierwszym pokoleniu, w których jedna osoba całkowicie oddała się prowadzeniu działalności gospodarczej. Często występują spółki, w których, oprócz głównej osoby prowadzącej sprawy, działają także inni wspólnicy. Można zaobserwować, iż relacje wewnętrzne w takich przypadkach są oparte na daleko posuniętym zaufaniu. Osoby te najczęściej bardzo dobrze się znają, a ich współpraca układała się przez wiele lat.

Stąd głównym problemem polskich przedsiębiorców jest brak pogłębionej refleksji nad tym, jak rozwiązać podstawowe dylematy. Czy przekazać przedsiębiorstwo potencjalnym spadkobiercom? Jeśli tak, to którym oraz w jakiej formie i kiedy? Czy pozostawić następcom tylko własność firmy, czy też przekazać im operacyjne zarządzanie nią i wprowadzić w jej wszelkie tajemnice? Jaki model wówczas wybrać i jak skutecznie zabezpieczyć interesy zarówno rodziny, jak i przedsiębiorstwa?

Należy zgodzić się z wypowiedziami doktryny, iż ustanowienie zarządu sukcesyjnego tylko tymczasowo rozwiązuje problem kontynuacji działalności gospodarczej po śmierci przedsiębiorcy [Blajer 2019, s. 30], a ustanowienie zarządu nie zwalnia przedsiębiorcy z obowiązku przygotowania wybranej osoby lub osób do prowadzenia działalności po swojej śmierci, przygotowania planu sukcesji czy dodatkowych dokumentów

związanych z tym procesem, np. konstytucji firmy rodzinnej [Lipiec, Lewandowska 2015, ss. 176–194, Budziak 2012, ss. 207–217].

Przekazanie przedsiębiorstwa w ręce osób najbliższych pozwala zapewnić finansowe zabezpieczenie tych osób. Jednakże wdrożenie tego rozwiązania może okazać się trudne. Jak bowiem wynika z „Barometru sukcesyjnego", zaledwie 8,1% potencjalnych naturalnych sukcesorów chce przejąć działalność gospodarczą od rodziców. Przedsiębiorcy muszą skrupulatnie rozważyć, kto ma przejąć majątek i na jakich zasadach. Arytmetyczny podział między osoby, które mają być sukcesorami, pozwala seniorom zachować poczucie, że równo potraktowali wszystkich bliskich. Jednakże w prowadzenie działalności gospodarczej często zaangażowani są albo byli współmałżonkowie – co wielokrotnie pokazują przykłady prezentowane w mediach. Dla wielu osób firma to ich dziecko i dbają o nią tak, jak o synów czy córki.

Niewątpliwie jednak brak rozważenia oraz właściwego uregulowania kwestii sukcesji przez przedsiębiorcę naraża na powstanie niekorzystnych okoliczności dla sukcesorów. W szczególności może to prowadzić do powstania sporów wśród następców prawnych, nierzadko skutkujących poważnym rozłamem oraz pokrzywdzeniem wspólników lub w skrajnych przypadkach nawet brakiem kontynuacji działalności gospodarczej przejętej od nestora. W naszej ocenie powyższą tezę uzasadniają wnioski z badań aktualnie występujących sporów wspólników, a także dokonana w niniejszej pracy analiza porównawcza sytuacji występującej wśród podmiotów prowadzących działalność gospodarczą. Zważywszy na doniosłość problemu w niniejszym opracowaniu, nie chcielibyśmy poprzestać zatem na przedstawieniu naszych obserwacji, lecz także zaproponować rozwiązania prawne, które mogą w znacznym stopniu przyczynić się do poprawy sytuacji przedsiębiorców oraz ich następców.

Aktualne spory wspólników

W 2015 roku w Polsce istniało 456 910 spółek prawa handlowego a 4579 spółek zostało wyrejestrowanych z Krajowego Rejestru Sądowego. Oznacza to że w 2015 roku swoją działalność z różnych powodów zakończyło ok. 1% spółek. Mogłoby więc wydawać się, że spory wspólników zdarzają się stosunkowo rzadko. Jednakże z przeprowadzonych przez nas badań wynika, że sytuacja jest znacznie bardziej złożona, a konflikt stanowi podłoże wyrejestrowania z Krajowego Rejestru Sądowego tylko niektórych spółek. W wyniku konfliktu zostały rozwiązane na pewno te spółki, co do których zapadł wyrok o ich rozwiązaniu. Z uzyskanych przez nas danych Sądów Okręgowych w Bydgoszczy, Gliwicach, Katowicach, Krakowie, Łodzi, Poznaniu, Szczecinie, Warszawie i Wrocławiu oraz Sądów Apelacyjnych w Białymstoku, Gdańsku, Katowicach, Krakowie, Poznaniu,

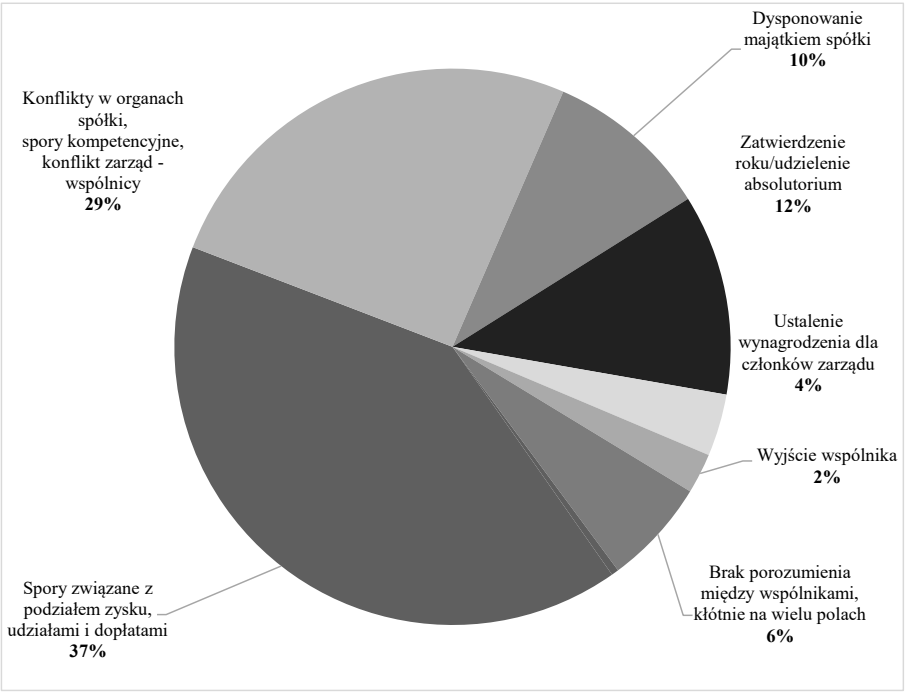
Szczecinie i Wrocławiu wynika, że w 2015 roku zapadło 56 wyroków w sprawach dotyczących rozwiązania spółki. Trzeba zastrzec, że wśród 56 wyroków, które zapadły w 2015 roku, nie wszystkie były wyrokami skutkującymi rozwiązaniem spółki, jak również nie wszystkie uprawomocniły się w 2015 roku.

Co więcej, nawet prawomocny wyrok o rozwiązaniu spółki nie powoduje automatycznego wykreślenia spółki z rejestru, lecz daje tylko podstawę do wszczęcia likwidacji spółki. Postępowanie likwidacyjne spółki może natomiast trwać nawet latami (szczególnie, jeśli wspólnicy są skonfliktowani, a spółka ma znaczny majątek). Jednocześnie w obrębie właściwości wskazanych powyżej sądów było zarejestrowanych około 70% wszystkich spółek. Można zatem szacować, że na terytorium całego kraju wydano w 2015 roku około 80 wyroków w sprawach dotyczących rozwiązania spółki. Nawet gdyby przyjąć, że wszystkie 80 wyroków wydanych w sprawach dotyczących rozwiązania spółki w 2015 roku było orzeczeniami skutkującymi rozwiązaniem spółki (i założyć, że postępowania likwidacyjne zakończyły się w 2015 roku), to należałoby stwierdzić, że w wyniku sporu wspólników w 2015 roku rozwiązano w Polsce zaledwie 0,02% spośród wszystkich funkcjonujących w tym okresie spółek.

W naszej ocenie, pomimo iż w wielu spółkach relacja powstała w wyniku współpracy gospodarczej oparta jest na wzajemnym szacunku i zaufaniu, a dobre relacje partnerów biznesowych oraz wizja rozwoju dają pozytywne prognozy, w praktyce różnice zdań pomiędzy współwłaścicielami, wspólnikami czy też władzami spółki występują powszechnie. Z przeanalizowanych przez nas wyroków, które zapadły tylko w roku 2017, wynika, że sytuacje te występują nawet w spółkach, w których przez wiele lat wizja prowadzenia firmy była zgodna.

Najczęstszym przedmiotem sporów między wspólnikami są kwestie finansowe. Konflikty o takim podłożu stanowią 51% badanych spraw. Do szeroko rozumianych kwestii związanych z finansami spółki zaliczyć można także: podział zysku, kwestie związane z dopłatami, sprzedażą lub umorzeniem udziałów (37%), dysponowanie majątkiem spółki (10%) czy ustalenie wynagrodzenia zarządu (4%).

Wykres 1. Najczęstsze przyczyny sporów wspólników



Źródło: Raport o sporach wspólników, wydanie II.

Kolejną kategoria spraw, które dość często są przedmiotem sporu w spółce, to kwestie związane z nieporozumieniami kompetencyjnymi oraz konfliktami na linii zarząd – wspólnicy. Spory te stanowią łącznie 29% badanych spraw. Do innych przyczyn, które powodują konflikty wspólników, należą odmienne stanowiska w zakresie udzielenia absolutorium (12%), a także decyzja o wystąpieniu wspólnika ze spółki (2%). Z kolei brak porozumienia między wspólnikami na wielu polach występował w sumie w 6% badanych przypadków [Kwaśnicki, Szymański 2018].

Naszym zdaniem bardzo mała liczba spraw sądowych dotyczących sporów wspólników wynikać może z pragmatycznego podejścia wspólników do sprawy i chęci szybkiego zakończenia konfliktu w spółce. Pewne znaczenie w tym zakresie może mieć także możliwość rozstrzygnięcia sporów w spółce przez sądy polubowne (czego statystyki sądów powszechnych nie uwzględniają). Wybór sposobu rozwiązania konfliktu zależy od pozycji wspólników w spółce, jak również od natężenia konfliktu. Mnogość możliwości uregulowania stosunków między wspólnikami jest naszym zdaniem przyczyną, z powodu której większość sporów wspólników nie trafia do sądu lub kończy się ugodą przed wydaniem wyroku.

Warto jednak pamiętać, iż kompromisowe porozumienie co do sposobu zakończenia współpracy pomiędzy wspólnikami jest najczęściej najkorzystniejsze dla samej spółki, lecz może być niekorzystne dla jednej ze stron konfliktu (np. mniejszościowego wspólnika, który pod naciskiem wspólnika większościowego decyduje się na wyjście ze spółki za wynagrodzeniem, które nie odpowiada rynkowej wartości jego udziałów).

Różnica zdań czy nawet spór wspólników spółki nie musi natomiast oznaczać otwartego konfliktu między wspólnikami. W przypadku partnerów biznesowych (w odróżnieniu od związków osobistych) istnieje możliwość, by takie ryzyko rozsądnie zminimalizować poprzez odpowiednie, przemyślane uregulowanie wzajemnych praw i obowiązków w dobrze przygotowanej sukcesji.

Prognozy dotyczące sukcesji i sporów

Praktycy zwracają uwagę, że w Polsce dopiero rozpoczął się proces przekazywania majątków, które polscy przedsiębiorcy z zacięciem budowali przez ostatnie 30 lat [Turska 2019]. Takie stwierdzenie prowadzi do refleksji, iż skoro w aktualnie działających spółkach spory wspólników, powodowane przez omawiane powyżej przyczyny, występują powszechnie, to liczba sporów może dodatkowo znacznie wzrosnąć w następstwie sukcesji przedsiębiorców. Po pierwsze należy wziąć pod uwagę sytuację sukcesorów: ich kompetencje i doświadczenia w prowadzeniu biznesu, ale też temperament i wyznawane zasady. Najczęściej nawet bardzo blisko spokrewnione osoby znacząco się od siebie różnią. Te różnice mogą łatwo sprawić, że nawet sprawiedliwy podział dokonany przez przedsiębiorcę nie zapewni harmonijnej współpracy między nowymi współwłaścicielami firmy i powstania spójnej wizji jej rozwoju.

Spory mogą powodować także osobiste plany przyszłych spadkobierców, które nierzadko znacznie odbiegają od wizji zostania przedsiębiorcą przejmującym rodzinny biznes [Wędziuk 2019]. Według wspomnianego raportu, zaledwie nieco ponad 8% sukcesorów chce przejąć przedsiębiorstwo od rodziców, choć ponad 60% z nich studiuje kierunki związane z biznesem i niemal taka sama grupa pracowała już w należącej do rodziny firmie [Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2016].

Kolejne wątpliwości dotyczą przedsięwzięcia, które ma zostać przekazane i tego, co będzie najkorzystniejsze dla jego trwania i rozwoju. W przypadku przeniesienia odpowiedzialności za rodzinny biznes na jednego spadkobiercę, wykonanie pomyślnej sukcesji nie jest tak skomplikowane jak w przypadku, gdy przedsiębiorstwo dzieli się na wielu członków rodziny [Mayer 2019]. W takim przypadku może dojść do sytuacji patowej, jeśli sukcesorzy będą się istotnie różnić co do strategii i taktyki działania. Jeżeli natomiast spadkobierców jest więcej, może nastąpić rozdrobnienie udziałów,

a w konsekwencji rozmycie odpowiedzialności. Może dojść ponadto do sytuacji, w której przedsiębiorstwo staje się spółką kilkunastu osób. Taka sytuacja może uniemożliwić sprawne podejmowanie decyzji.

Należy także zwrócić uwagę na naturalne różnice pokoleniowe. Według wielu opinii prezentowanych przez przedsiębiorców, przyszłym spadkobiercom brakuje doświadczenia wymaganego dla prowadzenia częstokroć ryzykownej działalności. Z kolei potencjalni następcy w firmie często nie chcą realizować pomysłów swoich krewnych, gdyż mają swoje plany i ambicje. Wielokrotnie po latach obserwowania zapracowanych rodziców – sukcesorzy nierzadko pragną znaleźć balans między działalnością zarobkową a życiem prywatnym.

Powyżej zaprezentowane okoliczności wskazują, iż przejęcie rodzinnego biznesu niekoniecznie musi oznaczać dla następnego pokolenia tylko korzystanie z wcześniej wypracowanej, korzystnej sytuacji, lecz także konieczność podejmowania trudnych decyzji o poważnych, a czasami i ryzykownych zmianach. Warto także podkreślić, że kwestia sukcesji jest jeszcze bardziej skomplikowana, gdy dziedziczeniu podlega nie gospodarcza działalność jednoosobowa czy rodzinna, lecz spółka należąca do kilku osób. Wówczas spadek każdej z nich obejmuje tylko część firmy, a wybrany przez każdego ze wspólników model sukcesji będzie rzutował na sytuację pozostałych udziałowców i spółki jako całości.

Zabezpieczenia

O ile w życiu prywatnym do rzadkości należy sytuacja, w której partnerzy zawierają umowę określającą reguły panujące w ich związku, o tyle na etapie planowania sukcesji można w umowie (statucie) spisać istotne postanowienia określające prawa i obowiązki sukcesorów. Jest to więc okazja, by nie tylko określić przewidziane prawem minimum (pozwalające na powołanie spółki), ale także pomyśleć o zabezpieczeniu w razie ewentualnych przyszłych sporów. W toku szczegółowych rozmów (także z profesjonalnymi doradcami) warto zatem określić zasady obowiązujące w czasie zgodnego funkcjonowania przedsiębiorstwa, jak i reguły obowiązujące w czasie sporów czy nawet pogłębionych konfliktów współwłaścicieli.

Warto rozważyć, w jaki sposób można rozsądnie zminimalizować ryzyko wystąpienia negatywnych następstw sporu w spółce. Do kwestii istotnych należą w szczególności:

1. Ogólne zasady sukcesji;
2. Podejmowanie uchwał w spółce;
3. Zmiany w gronie wspólników;
4. Zasady podziału zysku.

1. Ogólne zasady sukcesji

1) Sporządzenie testamentu oraz przygotowanie umowy spółki na sukcesję

W naszej ocenie jednym z najważniejszych kroków zmierzających do zabezpieczenia jest sporządzenie testamentu oraz przygotowanie umowy spółki na sukcesję. Z pewnością nie warto, aby o sposobie przekazania następcom majątku zdecydowały ogólne zasady ustawowe, które nie uwzględniają szczególnej sytuacji rodzinnej, ani sytuacji panującej wewnątrz przedsiębiorstwa oraz tego, jakie osoby mają „przejąć" spółkę. Nie należy ponadto pozostawiać przypadkowi zasad funkcjonowania spółki po śmierci, zdając się wyłącznie na ogólne zasady Kodeksu spółek handlowych. Przykładowo w przygotowanej pod sukcesję umowie spółki można zawrzeć postanowienia zapobiegające powstaniu pata decyzyjnego między nowymi wspólnikami (spadkobiercami) lub nawet wyłączające możliwość wstąpienia określonych osób do spółki.

2) Wybór sukcesora

Jedno z podstawowych pytań, na które powinno udzielić się odpowiedzi, to kwestia wyboru właściwego sukcesora. Jeżeli wolą spadkobiercy jest przekazanie władzy w ręce dzieci, należy zastanowić się, które z nich posiada najlepsze predyspozycje do kierowania przedsiębiorstwem. Warto wziąć pod uwagę nie tylko kompetencje i doświadczenie przyszłych następców, ale także ich zaangażowanie, chęć zarządzania firmą oraz cechy charakterologiczne. Niekiedy lepszym rozwiązaniem będzie przekazanie przedsiębiorstwa tylko jednemu ze spadkobierców (np. jednemu z dzieci), a pozostałym spadkobiercom zapisanie innych składników majątku. Samodzielne kierowanie spółką zapewnia z reguły sprawne podejmowanie decyzji i wyklucza możliwość powstania sporów.

3) Uniemożliwienie rozdrobnienia udziałów (akcji) w spółce

W sytuacji występowania wielu spadkobierców, w spółce może dojść do rozdrobnienia struktury udziałów (akcji), a co za tym idzie, do trudności związanych z podejmowaniem decyzji przez wspólników i w konsekwencji do sporów. Rozwiązaniem problemu może być zawarcie w umowie spółki odpowiednich zapisów skutecznie uniemożliwiających rozdrobnienie udziałów lub akcji w spółce między spadkobierców (np. poprzez wskazanie, że kapitał zakładowy spółki składa się z tylu niepodzielnych udziałów, ilu aktualnie jest wspólników, albo poprzez ustalenie maksymalnej liczby wspólników w spółce).

4) Ustalenie zasad głosowania w spółce

W przypadku pozostawienia możliwości wprowadzenia do spółki nowych osób, warto zweryfikować dotychczasowe zasady głosowania w spółce. Przykładowo jeżeli w spółce uchwały były podejmowane bezwzględną większością głosów (50% + 1 głos), powinno

się zastanowić nad zmianą tej reguły. Utrzymanie zasady głosowania bezwzględną większością głosów może prowadzić bowiem do sytuacji, gdy w spółce złożonej z wielu wspólników decyzje podejmowane będą małą przewagą głosów, przy sprzeciwie znacznej części wspólników, co może prowadzić do powstania konfliktów między tymi grupami wspólników.

Rozwiązaniem takiej sytuacji może być wprowadzenie do umowy spółki zasady podejmowania uchwał większością kwalifikowaną (np. 2/3 lub 3/4 głosów). Wymóg uzyskania zgody przez większą liczbę wspólników będzie sprzyjał szukaniu przez wspólników wspólnych rozwiązań i będzie przeciwdziałał ewentualnym konfliktom.

5) Mechanizmy zabezpieczające na wypadek zmian osobowych w spółkach

Założyciele firm rodzinnych często nie chcą, aby ich przedsiębiorstwo zostało przekazane w ręce osób spoza kręgu rodziny. W praktyce zdarzają się jednak sytuację, gdy udziały (akcje) w spółce dziedziczą członkowie rodziny, spośród których jeden z nich sprzeda udziały (akcje) obcej osobie. Przystąpienie do spółki obcej osoby, w szczególności na zasadach dających jej wpływ na działalność spółki, mogłoby doprowadzić do powstania konfliktów w ramach spółki. Warto zatem rozważyć wprowadzenie do umowy spółki mechanizmów zabezpieczających powstaniu takiej sytuacji. Jednym z nich może być zastrzeżenie, iż zbycie udziałów (akcji) będzie uzależnione od zgody pozostałych wspólników. Można także przyznać dotychczasowym wspólnikom prawo pierwszeństwa nabycia udziałów (akcji).

2. Podejmowanie uchwał w spółce

Nawet w przypadku zaistnienia konfliktu w spółce, odpowiednie uregulowanie kwestii podejmowania uchwał będzie zapobiegać powstaniu niekorzystnej dla spółki sytuacji. Dla przykładu, w spółce komandytowej co do zasady każdy wspólnik mający prawo prowadzenia spraw spółki (z reguły komplementariusz) może bez uprzedniej uchwały wspólników prowadzić sprawy nieprzekraczające zakresu zwykłych czynności spółki. Jeżeli jednak przed załatwieniem takiej sprawy choćby jeden z pozostałych wspólników prowadzących sprawy spółki sprzeciwi się jej przeprowadzeniu, wymagana jest uprzednia uchwała wspólników. W takim przypadku co do zasady konieczna jest jednomyślność wszystkich wspólników mających prawo prowadzenia spraw spółki. Wspomnianą zasadę można jednak zmodyfikować w umowie spółki, wprowadzając wymóg podjęcia uchwały określoną większością głosów w miejsce jednomyślności[1]. Dzięki temu odmawiający współpracy wspólnik nie będzie mógł paraliżować zarządzania spółką – sprawa zostanie rozstrzygnięta większością głosów pozostałych. Z kolei w sprawach przekraczających

[1] Zob. art. 42 k.s.h. w zw. z art. 37 § 1 k.s.h. i w zw. z art. 103 § 1 Kodeksu spółek handlowych (k.s.h.)

zakres zwykłych czynności spółki komandytowej wymagana jest zgoda (uchwała) wszystkich wspólników, w tym także wspólników wyłączonych od prowadzenia spraw spółki (tj. z reguły komandytariuszy). Co istotne, również i w tym przypadku umowa spółki może odmiennie regulować przedmiotowe kwestie np. pozbawić komandytariusza nieposiadającego prawa prowadzenia spraw spółki prawa wyrażania zgody na czynności przekraczające zakres zwykłych czynności spółki[2].

W spółce z ograniczoną odpowiedzialnością należy unikać ustalania kworum wymaganego do podjęcia uchwały zgromadzenia wspólników na poziomie 100% (albo zbliżonym)[3]. Przy tak ustalonym kworum jeden lub kilku wspólników niestawiających się uporczywie na zgromadzenie, mogłoby pozbawić spółkę możliwości uzyskania uchwały wymaganej w kluczowych dla jej działalności sprawach. Wobec niezachowania wymaganego kworum uchwały nie można byłoby podjąć. Ta natomiast jest wymagana dla ważności tak istotnych transakcji, jak zbycie zorganizowanej części przedsiębiorstwa czy też nabycie i zbycie nieruchomości (w tym ostatnim przypadku – jeżeli umowa spółki nie stanowi inaczej). Co więcej, w większości spółek z o.o. to właśnie zgromadzenie wspólników powołuje zarząd. „Paraliż" zgromadzenia wspólników może zatem pozbawić spółkę organu reprezentacji np. w razie śmierci lub rezygnacji wszystkich dotychczasowych członków zarządu.

Umowy (statuty) spółek mogą ponadto zawierać postanowienia zabezpieczające spółkę przed tzw. patem decyzyjnym. Przede wszystkim, w umowie (statucie) można postanowić, że w razie gdy uzyskanie odpowiedniej większości dla określonej decyzji stanie się niemożliwe, sprawa zostanie przekazana do rozstrzygnięcia podmiotom zewnętrznym np. sądowi polubownemu. Innym rozwiązaniem może być zastosowanie odpowiednich klauzul uruchamiających procedurę wykupu udziałów lub akcji jednej grupy wspólników przez drugą. Taki wykup udziałów (akcji) w konsekwencji prowadzi do przezwyciężenia paraliżu decyzyjnego, ratując istnienie spółki.

3. Zmiany w gronie wspólników

Umowę spółki (statut) można dostosować do potrzeb wspólników, charakteru prowadzonej przez spółkę działalności oraz potrzeb związanych z sukcesją. W tym celu warto rozważyć w szczególności możliwości zawarcia postanowień umownych związanych z „wyjściem" ze spółki. Przykładowo mogą to być następujące mechanizmy:

1) Klauzula „shotgun" – dotyczy najczęściej spółek, w których jest dwóch wspólników, a każdy z nich posiada 50% udziałów (akcji). W sytuacji, gdy w spółce

[2] Zob. – art. 43 k.s.h. w zw. z art. 103 § 1 k.s.h. i art. 121 § 2 k.s.h.

[3] Zob. art. 241 Kodeksu spółek handlowych k.s.h.

dojdzie do pata decyzyjnego (np. niemożliwe stanie się uzyskanie większości głosów), każdy ze wspólników ma prawo kupna po ustalonej przez siebie cenie udziałów (akcji) posiadanych przez wspólnika głosującego odmiennie. Wspólnik, który nie chciałby zostać wykupiony, może jednak bronić się przed tym poprzez kupno udziałów (akcji) wspólnika występującego z żądaniem wykupu na tych samych warunkach cenowych.

2) Klauzula „tag-along" – przyznanie jednemu z udziałowców (najczęściej udziałowcowi mniejszościowemu), w sytuacji, gdy inny udziałowiec (najczęściej udziałowiec dominujący) będzie zbywał swoje prawa udziałowe, prawa żądania możliwości zbycia swoich praw udziałowych na takich samych zasadach, jak zbycie praw udziałowych udziałowca dominującego. Klauzula ta jest zabezpieczeniem udziałowców mniejszościowych, w celu pozostawienia im wyboru, czy chcą kontynuować działalność z nowym udziałowcem dominującym.

3) Klauzula „drag-along" – daje prawo wspólnikowi sprzedającemu swoje udziały (najczęściej wspólnikowi dominującemu) do żądania od innych wspólników, aby również oni sprzedali swoje udziały, jeśli kupujący zdecyduje się na ich nabycie. W większości przypadków ewentualny inwestor jest bowiem zainteresowany zakupem wszystkich udziałów lub akcji w danej spółce, a nie ich części.

4) Opcja call – polega na możliwości żądania sprzedaży przez innego wspólnika na swoją rzecz udziałów albo akcji po określonej cenie.

5) Opcja put – dopuszcza zbycie przez uprawnionego wspólnika (akcjonariusza) określonej ilości praw udziałowych (akcji) po określonej cenie na rzecz zobowiązanego wspólnika (akcjonariusza).

4. Zasady podziału zysku

Coraz częstszą przyczyną sporów korporacyjnych jest brak wypłaty zysków wspólnikom. Można zaobserwować sytuacje, w których większościowi wspólnicy uporczywie postanawiają nie wypłacać zysku, lecz zatrzymywać go w spółce. W takim przypadku zwłaszcza mniejszościowy wspólnik, mimo że uczestniczy w spółce osiągającej dobre wyniki finansowe, w żaden sposób nie partycypuje w zysku.

Po pierwsze wspólnicy powinni więc zdawać sobie sprawę, że już w momencie zawiązywania spółki mogą zapisać w umowie spółki, że określony procent zysku spółki zawsze będzie przeznaczany na wypłatę dywidendy. W większości umów spółek brakuje jednak takiego zapisu, w związku z czym decyzję o przeznaczeniu zysku podejmuje zgromadzenie wspólników spółki. Wprawdzie jeśli wspólnikowi nie odpowiada uchwała podjęta na zgromadzeniu wspólników, dotycząca przeznaczenia zysku na kapitał zapasowy,

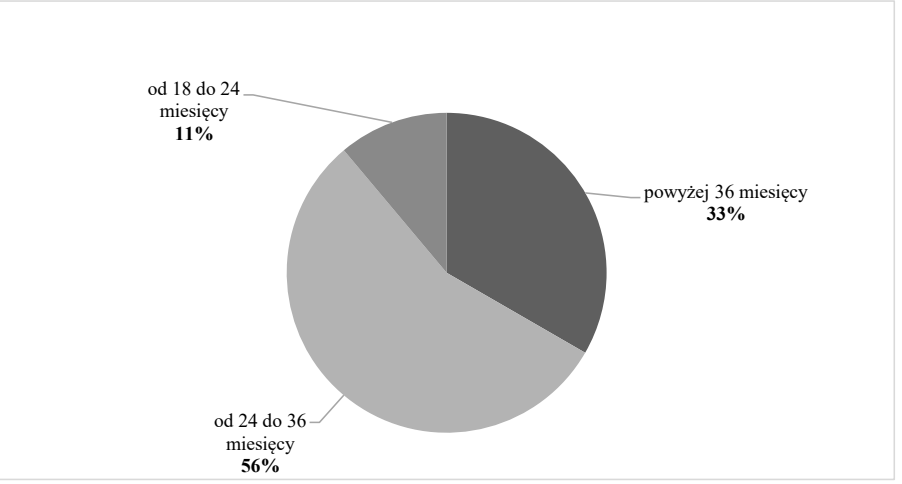
może ją zaskarżyć do sądu. Anulowanie przez sąd niekorzystnej uchwały w wielu sytuacjach nie rozwiązuje jednak problemu, gdyż taki wyrok nie zapewnia wspólnikowi wypłaty zysku. Konieczne jest bowiem podjęcie nowej uchwały o przeznaczeniu zysku, a jej treść w wyniku działań większości wspólników może być analogiczna jak zaskarżona uchwała. Dlatego dobrym rozwiązaniem tego problemu może być natomiast przygotowanie stosownej polityki (regulaminu) w zakresie wypłaty zysku.

Wnioski końcowe

Jeżeli konflikt powstanie, możliwe jest poszukiwanie rozwiązania na drodze pozasądowej lub sądowej. W naszej ocenie spór przed sądem powinien stanowić jednak ostateczność. Uzasadnieniem dla tego stanowiska są czasochłonność, koszty i niepewny dla stron wynik. Dodatkowo, w realiach gospodarczych ujawniona na zewnątrz informacja o sporze osłabia renomę spółki i może być cennym sygnałem dla konkurencji.

Warto także zwrócić uwagę, iż z przeanalizowanych przez nas spraw wynika, że średni czas trwania postępowania w sprawach o wyłączenie wspólnika przed sądami okręgowymi w latach 2013–2017 wyniósł około 40 miesięcy.

Wykres 2. Sądy okręgowe – czas orzekania

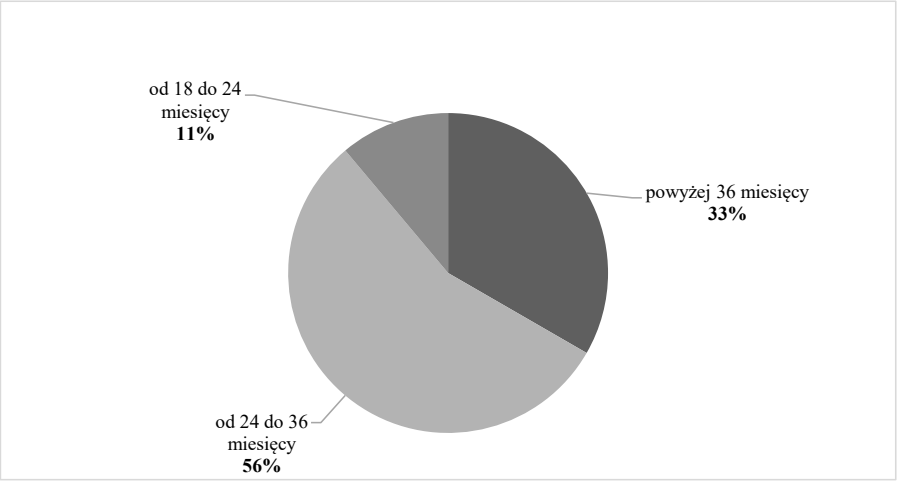


Źródło: Raport o sporach wspólników, wydanie II.

Z kolei średni czas trwania postępowania w sprawach o wyłączenie wspólnika przed sądami apelacyjnymi w latach 2013–2017 wyniósł 13 miesięcy. Potwierdza to więc

zasadność podstawowej rekomendacji dla praktyki gospodarczej, aby spór przed sądem traktować jedynie jako ostateczność.

Wykres 3. Sądy apelacyjne – czas orzekania



Źródło: Raport o sporach wspólników, wydanie II.

Naszym zdaniem konieczne jest natomiast pogłębienie w praktyce gospodarczej działań w zakresie zabezpieczenia firmy przed możliwością wystąpienia sporu. Wielu konfliktowych sytuacji uda się uniknąć przez odpowiednie sformułowanie umowy albo statutu spółki. Temu celowi z pewnością służyć będą precyzyjne i szczegółowe zapisy przygotowanych dokumentów. Umowa albo statut powinny jasno określać cel spółki, obowiązki wspólników (akcjonariuszy) oraz poszczególnych organów. Takie działanie powinno zmniejszyć ryzyko wystąpienia sporów i luk kompetencyjnych. Warto rozważyć także szczegółowo przedstawione w ramach niniejszej pracy możliwości zawarcia postanowień umownych związanych z „wyjściem" ze spółki.

Po trzecie, warto wyeliminować prawdopodobne źródła rozbieżności stanowisk wspólników przez wyłączanie w umowie albo statucie niekorzystnych z punktu widzenia ogółu uprawnień wspólników albo akcjonariuszy. Warto pamiętać także o szczególnych postanowieniach, które można wprowadzić do umów lub statutów, wskazanych w niniejszej pracy. Należy wskazać choćby stosunkowo rzadko spotykany w praktyce zapis w umowie spółki, że określony procent zysku spółki zawsze będzie przeznaczany na wypłatę dywidendy.

Po czwarte, w umowie albo statucie warto tak uregulować zasady podejmowania decyzji, aby brak współdziałania jednego lub kilku wspólników albo akcjonariuszy nie

paraliżował działalności spółki. Jak starano się pokazać w niniejszej pracy, umowy (statuty) spółek mogą zawierać różne postanowienia zabezpieczające spółkę przed tzw. patem decyzyjnym. Przede wszystkim, w umowie (statucie) można postanowić, że w razie gdy uzyskanie odpowiedniej większości dla określonej decyzji stanie się niemożliwe, sprawa zostanie przekazana do rozstrzygnięcia określonemu podmiotowi.

Bibliografia

Blajer P. (2019), *Zarząd sukcesyjny przedsiębiorstwem osoby fizycznej*, Profinfo, Warszawa, s. 30.

Budziak T. (2012), *Sukcesja w rodzinie biznesowej. Spojrzenie praktyczne*, MTBiznes, Warszawa, ss. 207–217.

Instytut Biznesu Rodzinnego (2016), *Barometr sukcesyjny – ścieżki kariery pokolenia Next Generation w polskich firmach rodzinnych* [online], http://www.ibrpolska.pl/wp-content/uploads/2017/10/raport_BAROMETR_2017.pdf, dostęp: 4.03.2019.

Jackowska I. (2019), *Zarządca pomoże w sukcesji,* „Puls Biznesu" [online], https://www.pb.pl/zarzadca-pomoze-w-sukcesji-945998, dostęp: 4.03.2019.

Kwaśnicki R., Szymański K. (2018), *Jak uniknąć sporów korporacyjnych?*, „Prawo Biznesu" [online], http://prawobiznesu.com/uniknac-sporow-korporacyjnych/, dostęp: 4.03.2019.

Mayer B. (2019), *Rodzinne potyczki o Drutex*, „Puls Biznesu" [online], https://www.pb.pl/rodzinne-potyczki-o-drutex-953576, dostęp: 4.03.2019.

Ministerstwo Rozwoju (2018), *Uzasadnienie do projektu ustawy o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej* [online], http://orka.sejm.gov.pl/Druki8ka.nsf/0/E92FE584749E0DD6C12582410036F249/%24File/2293-uzasadnienie.doc, dostęp: 4.03.2019.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2016), *Raport o stanie sektora MSP w Polsce* [online], https://www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/2016_raport_msp_pl_clik.pdf, dostęp: 4.03.2019.

Rodzynkiewicz M. (2014), *Kodeks spółek handlowych. Komentarz,* LexisNexis, Warszawa.

Szymkowiak R., Kunke M., Rutkowski T., Bąk P., Chruścicka N., Butkiewicz P. (2019), *Raport o sporach wspólników. Wydanie II*, doradzamy.to [online], http://www.doradzamy.to/artykuly/ii-wydanie-raportu-o-sporach-wspolnikow-czyli-jak-orzekaja-sady, dostęp: 5.03.2019.

Turska A. (2019), *Mity na temat procedur sukcesyjnych warto zweryfikować*, „Rzeczpospolita" [online], https://www.rp.pl/Firma/301259958-Sukcesja-w-firmie-mity-na-temat-procedur-warto-zweryfikowac.html, dostęp: 4.03.2019.

Wedziuk S. (2019), *Z sukcesorami łatwiej rozwinąć biznes*, „Puls Biznesu" [online], https://www.pb.pl/z-sukcesorami-latwiej-rozwinac-biznes-950722, dostęp: 4.03.2019.

Jakub Chojnacki | jakub.chojnacki1972@gmail.com
Społeczna Akademia Nauk
Wydział Zarządzania

Strategie i działania sukcesyjne jako przykład zarządzania strategicznego w małych firmach rodzinnych pierwszego pokolenia w Polsce – przegląd literatury

Strategies and Succession Practices as an Example of Strategy Management in Polish Small First Generation Family Enterprise – Literature Review

Abstract: Family enterprise strategies are different than non-family ones as they need to refer to both economic and family aspects. Succession process is one of the most striking example of the difference in question, and it needs strategic approach at each level. The literature links succession with family and company cycle theory, social exchange theory, leadership continuity or emergency situation management. It all makes the process even more significant and complex. The article tries to identify correlations between generation process and strategic management theory. Strategic approach thinking, long term targeting, changeable environment, human and financial resources policy and the management process continuity are listed as the most important elements. Bearing all this in mind, succession should not be seen as a mere company generation exchange. Listing and briefly discussing succession strategies and practices in Polish small family enterprises and underlying its coherence with strategy management, the article attempts to show generation gap process as an occasion for family business development.
Key words: small family enterprises, succession process, succession strategies, strategy management, succession success and failure parameters, strategic approach

Wstęp

Firmy rodzinne na dobre wpisały się w społeczno-gospodarczy krajobraz naszego kraju. Wiele z nich uległo profesjonalizacji, stając się poważnymi graczami na rynkach globalnych. Stanowią przykład wzorowo zorganizowanych i zarządzanych przedsiębiorstw, którym pomimo wielkości i konieczności wprowadzenia ładu korporacyjnego udało się zachować rodzinny charakter. Większość z nich to jednak małe firmy, często o lokalnym zasięgu i mniej sprofesjonalizowanym zarządzaniu. Wszystkie zaś, niezależnie czy pierwszego, czy drugiego pokolenia, mają wpisaną sukcesję w strategię rozwoju przedsiębiorstwa.

W literaturze przedmiotu coraz częściej przedstawia się sukcesję nie tylko jako proces przekazania firmy, lecz również jako proces skorelowany z elementami zarządzania strategicznego. W toku badań i szkoleń organizowanych przez instytucje otoczenia biznesu rodzinnego podkreśla się, że właściwe podejście do sukcesji właścicieli i potomków przyczynia się do świadomego zwrócenia uwagi na zarządzanie strategiczne.

Celem artykułu jest wskazanie cech wspólnych między procesem sukcesji i zarządzaniem strategicznym oraz zwrócenie uwagi na wartość dodaną jaką dla przedsiębiorstw rodzinnych niesie właściwe podejście do zagadnień wymiany generacyjnej.

Sukcesja specyficznym problemem firm rodzinnych o strategicznym znaczeniu

Wśród głównych kryteriów rozróżniania firm rodzinnych od nierodzinnych jest podejście badaczy do procesu wymiany generacyjnej [Sułkowski, Marjański 2009, s. 13]. Niektórzy za przedsiębiorstwa rodzinne uznają tylko takie, które przeszły wymianę generacyjną [Livegoed 1974, s. 50], inni wskazują, że inne kryteria są wystarczające by uznać firmę za rodzinną [Heck, Trent 2002, s. 603], zaliczając tym samym przedsiębiorstwa pierwszego pokolenia do przedsiębiorstw rodzinnych. Niezależnie od przyjętego podejścia uznaje się, że sukcesja jest wyróżnikiem i specyficznym problemem przedsiębiorczości rodzinnej [Marjański 2012, s. 10]. Po pierwsze, z uwagi na szczególny charakter firm rodzinnych, sukcesja dotyka zarówno sfery rodzinnej, jak i ekonomicznej. Po drugie odnosi się nie tylko do własności i władzy, ale również do wartości biznesowych oraz pozaekonomicznych. Po trzecie, z uwagi na skomplikowane relacje rodzinno-biznesowe, dotyczy specyficznego spektrum interesariuszy (rodzina zatrudniona w firmie, rodzina niezatrudniona, ale zaangażowana poprzez prawo spadkowe oraz pracownicy firmy spoza rodziny). Literatura przedmiotu łączy sukcesję z wieloma zagadnieniami zarządzania. Do najważniejszych i najczęściej poruszanych należą: teoria cyklów życia przedsiębiorstwa i rodziny

[Gersicki in. 1997, ss. 15–18; Safin 2007, ss. 137–140], teoria wymiany społecznej [Safin 2015, s. 14], teoria ciągłości przywództwa [Lewandowska 2014, ss. 89–101], teoria zarządzania sytuacją kryzysową [Sułkowski 2004, s. 182; Andrzejewski 2014, s. 104] czy też zarządzanie jakością zasobów ludzkich [Sułkowski 2006; Sułkowski 2012]. Wieloaspektowość i wielowątkowość czyni sukcesję jednym z najważniejszych problemów firm rodzinnych. Jeśli do sukcesji nie dojdzie, firma kończy swój żywot. Jeśli seniorowi uda się przekazać firmę, zmiany, które zachodzą dotyczą wszystkich obszarów jej działania oraz wielu obszarów życia rodzinnego. Dlatego powszechnie uznaje się, że sukcesja jest zagadnieniem o znaczeniu strategicznym. Badania dowodzą, że wymiana generacyjna powinna być wpisana (formalnie lub intuicyjnie) w ogólną strategie działalności firmy rodzinnej [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, ss. 42–45]. Dotyczy to zarówno firm dużych, sprofesjonalizowanych oraz małych, jednoosobowych firm właścicielskich.

Wymiana generacyjna jako przykład zarządzania strategicznego firmy rodzinnej

Sukcesja to nie tylko element ogólnej strategii firmy, to również fragment rzeczywistości firmy, której zarządzanie wymaga oddzielnej, swoistej dla tego typu problemu strategii. W tym sensie badania i literatura przedmiotu wskazują na wiele korelacji pomiędzy teorią zarządzania strategicznego, a procesem wymiany generacyjnej. Sukcesja nie sprowadza się do jednorazowego aktu dawania i brania, w który zaangażowane są dwie strony – właściciel i potomkowie. Wymaga ona przemyślanej i dobrze zaplanowanej strategii wraz ze wszystkimi elementami i odniesieniami do teorii zarządzania strategicznego. Tym samym strategia procesu sukcesyjnego jest substrategią całościowej strategii firmy.

Jedna z definicji strategii mówi, że stanowi ona „podstawową abstrakcje biznesu, ale jej implementacja ma bardzo realne konsekwencje" [Obłój 2000, s. 32]. Strategia nieodłącznie odnosi się do wizji przedsiębiorstwa, czyli obrazu firmy we wszystkich aspektach jej działalności. Współzależność tych dwóch konceptów zarządzania można by zobrazować stwierdzeniem, że strategia jest nośnikiem wizji przedsiębiorstwa, narzędziem wdrażającym działania, które przyniosą oczekiwany obraz firmy w bliższej lub dalszej przyszłości.

Wydaje się stosownym stwierdzić, że zarówno strategia, jak i wizja są pojęciami nieco wyidealizowanymi. Praca nad ich budowaniem wymaga kreatywności i odwagi, umiejętności stawiania odległych, pozornie nieosiągalnych celów. Dzięki temu jest to proces przynoszący wiele satysfakcji. Twórcze podejście może stanowić fundament pod budowę dobrych relacji w firmie i rodzinie, wzmacniać tożsamość pracowników rodzinnych i nierodzinnych z firmą, być sposobem na wyłowienie talentów, dostarczać motywacji

i być motorem napędowym zwykłych, codziennych czynności zawodowych. Budowanie strategii to wykorzystanie kreatywnego potencjału właścicieli, sukcesorów i pracowników. Z drugiej strony opracowywanie strategii i wizji to również procesy oparte o racjonalne analizy szans, zagrożeń i możliwości zasobowe firmy i rodziny. To umiejętność balansowania między podejmowanym ryzykiem a postawą status quo. Nie można wyznaczyć firmie i rodzinie celów i zadań, które przekraczają ich możliwości. Powinny być one adekwatne do narzędzi i możliwości, którymi dysponują lub potrafią stworzyć.

Jedynie 10% firm posiadających strategię ją wdraża. Tak duże dysproporcje mogą być spowodowane rażącą rozbieżnością między celami, które sobie stawiają a rzeczywistymi możliwościami, brakiem lidera, który potrafiłby zarządzać procesem wdrożenia strategii lub czynnikami trudnymi do przewidzenia, jak choroba właściciela lub zmiana koniunktury. Do najczęściej wymienianych atrybutów prawidłowej implementacji założeń strategii należą:

- przypisanie poszczególnym hasłom adekwatnych zadań, narzędzi i wykonawców (kaskadowanie celów),
- umiejętność i konsekwencja monitorowania procesu,
- refleksja, rewizja i korekty wizji, strategii lub procesu implementacji.

W odniesieniu do powyższych rozważań warto przytoczyć jedną z definicji, która określa zarządzanie strategiczne jako „(…) proces definiowania i redefiniowania strategii w reakcji na zmiany otoczenia lub wyprzedzający te zmiany, a nawet je wywołujący, oraz sprzężony z nim proces implementacji, w którym zasoby i umiejętności organizacji są tak dysponowane, by realizować przyjęte długofalowe cele rozwoju, a także by zabezpieczyć istnienie organizacji w potencjalnych sytuacjach niecią głości" [Krupski 2007, s. 97].

Nieżurawski i Owczarczyk-Szpakowska [2005, s. 17] wyróżnia elementy i cechy tak definiowanego zarządzania strategicznego, czyli:

- strategię,
- długofalowe cele,
- otoczenie i jego zmienność,
- zasoby organizacji,
- ciągłość procesu zarządzania.

Proces ten obejmuje powiązane ze sobą i wzajemnie się uzupełniające działania:

- analizy strategicznej,
- planowania strategicznego rozumianego, jako formułowanie strategii,
- realizację strategii (wdrożenie i kontroli).

Firmy rodzinne, działając na tym samym rynku, co firmy nierodzinne, podlegają tym samym wymogom rynkowym. Jednak budowanie strategii jest różne i musi uwzględniać

nie tylko aspekty przynależne firmie, lecz również te związane z życiem rodziny [Duczkowska-Piasecka 2012, s. 143]. Jednym z takich aspektów jest proces wymiany generacyjnej.

W literaturze przedmiotu koncepcja planowania i wdrażania sukcesji przypomina cechy zarządzania strategicznego. Pierwszą wspólna cechą jest strategiczne podejście. Badania nad sukcesją wyłoniły „ciąg technologiczny" procesu sukcesyjnego obejmujący planowanie, socjalizację potencjalnych sukcesorów, formalizację najważniejszych etapów procesu ze szczególnym uwzględnieniem wskazania sukcesora, wybór sukcesora, przekazanie władzy oraz etap posukcesyjny [Longenecker, Schoen 2002, ss. 61–64]. Ponieważ wymiana generacyjna to proces, nie jest możliwe ustalenie dokładnej chronologii działań. W praktyce etapy przenikają się nawzajem lub trwają równocześnie, np. etap socjalizacji może trwać cały czas. Drugą cechą zbliżającą zarządzanie sukcesją do zarządzania strategicznego jest długofalowy cel. Przyjmuje się, że długoletni horyzont procesu sukcesyjnego zwiększa prawdopodobieństwo jej sukcesu. Badania w Szwajcarii wskazują na minimum 10-letni okres. Trzecią cechą jest zależność od ciągle zmieniającego się otoczenia. Wiele modeli procesów sukcesyjnych uwzględnia wpływ czynników zewnętrznych makro i mikroekonomicznych [Sułkowski, Marjański 2009, s. 19]. Zarządzanie strategiczne definiując cele organizacji musi uwzględniać narzędzia, przy pomocy których je zrealizuje, w tym zasoby finansowe i ludzkie. Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych musi uwzględniać specyficzne uwarunkowania tych przedsiębiorstw, do których należą:

- złożony charakter relacji czynników rodzinnych i ekonomicznych,
- proces wymiany generacyjnej.

Pierwszy czynnik sprawia, że polityka kadrowa w takiej firmie prowadzona jest nie tylko z uwzględnieniem kryteriów wiedzy, doświadczenia i kompetencji, lecz również przynależności do rodziny, co jest spowodowane koniecznością nieustannego balansowania między zaspokajaniem potrzeb i wymagań rodziny, a efektywnością przedsiębiorstwa [Sułkowski 2006, s. 20; Sułkowski 2012, s. 11].

Proces sukcesji wprowadza do polityki kadrowej przedsiębiorstwa rodzinnego dodatkowy aspekt strategiczny wymagający od właścicieli szczególnych umiejętności wizualizacji firmy w dłuższej perspektywie czasowej. W ramach prowadzonej przez seniora strategii sukcesyjnej szczególną rolę odgrywają nieformalne procesy socjalizacyjne [Safin 2007, s. 143]. Ważnym elementem socjalizacji wpływającym na udaną sukcesję jest kształtowanie zaangażowania sukcesorów w budowanie wizji firmy w przyszłości i strategii jej urzeczywistnienia. Podkreśla się, że prace nad strategią firmy to również narzędzie podnoszące motywację pracowników. Wskazuje się również, że istotnym elementem budowania strategii firmy rodzinnej jest podejście dwugeneracyjne. Zatem

zarówno sukcesja, jak i proces zarządzania strategicznego mają silne oparcie w jakości zasobów ludzkich i polityce kadrowej przedsiębiorstwa rodzinnego.

Strategiczny wymiar zarządzania procesem sukcesji przejawia się również w zachowaniu ciągłości działań przedsiębiorstwa na wielu płaszczyznach. Według Safina [2007, s. 140] ciągłość przedsiębiorstwa rodzinnego opisują cztery parametry:

- osobowy,
- organizacyjny,
- strategiczny,
- finansowy.

Oznacza to, by w procesie sukcesyjnym poszukiwać takich rozwiązań, które zapewniłyby wymiar rodzinny w wymienionych powyżej aspektach. Dlatego trwanie firmy rodzinnej to nie tylko przekazanie własności i zarządzania w ręce potomka, lecz również znalezienie porozumienia i wypracowanie wspólnej drogi zapewniającej utrzymanie dotychczasowego, rodzinnego charakteru firmy. Rolą seniora jest przeprowadzenie firmy przez proces wymiany generacyjnej, a podjęte działania literatura przedmiotu rozpatruje w kontekście przywództwa strategicznego [Hambrick, Pettigrew 2001, ss. 36–44] znajdując analogię do przywództwa charyzmatycznego [Grzesik 2001; Griffin 2004, s. 577].

Porównanie procesu wymiany generacyjnej widzianego przez pryzmat teorii zarządzania strategicznego przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Porównanie procesu wymiany generacyjnej w firmach rodzinnych i postulatów zarządzania strategicznego

Elementy i cechy zarządzania strategicznego	Elementy i cechy procesu sukcesyjnego
Strategia działania i strategiczne podejście	Strategia i strategiczne podejście
Długofalowe cele	Długofalowy cel
Otoczenie i jego zmienność	Wpływ zmieniającego się otoczenie mikro i makroekonomicznego
Zasoby organizacji (finansowe i ludzkie)	Zasoby przedsiębiorstwa rodzinnego w procesie sukcesji: - finansowe, - ludzkie (uwzględniające nie tylko wiedzę i kompetencje, lecz również relacje rodzinne)
Ciągłość procesu zarządzania	Ciągłość procesu zarządzania definiowana koniecznością zapewnienia firmie rodzinnego charakteru (ciągłości osobowej, organizacyjnej, strategicznej i finansowej)
Zarządzanie sytuacją kryzysową	Zabezpieczenie istnienie organizacji w potencjalnej sytuacji nieciągłości np. choroba, śmierć właściciela)
Etapy planowania i implementacji wsparte monitorowaniem efektów, refleksją i ewentualną rewizją i redefiniowaniem celów	Planowanie i wdrażanie procesów sukcesyjnych wsparte monitorowaniem, refleksją oraz ewentualną rewizją i redefiniowaniem celów rodzinnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Nieżurawski, Owczarczyk-Szpakowska [2005, s. 17].

Strategie sukcesyjne w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych w świetle dotychczas przeprowadzonych badań

Pomimo wysokiego wskaźnika świadomości istoty wymiany generacyjnej dla bieżących i przyszłych losów przedsiębiorstwa rodzinnego [Marjański 2012, ss. 9–26] zarówno właściciele, jak i pozostali interesariusze, w tym potencjalni sukcesorzy, nie podchodzą do procesu sukcesji z należytą uwagą.

Dzieje się tak już na etapie planowania, które powinno się rozpocząć w chwili zakładania przedsiębiorstwa [Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, ss. 42–45]. Większość badanych małych i średnich firm planujących sukcesję nie posiada żadnej strategii w tym zakresie, a jeśli już ją posiada, to w formie niesformalizowanej [Marjański 2012, ss. 9–26; Roszko-Wójtowicz 2013, ss. 103–119]. Dysproporcję pomiędzy deklarowaną wiedzą a faktycznymi działaniami badacze tłumaczą różnego rodzaju barierami psychologicznymi i komunikacyjnymi wśród seniorów i sukcesorów [Marjański 2012, ss. 9–26; Lewandowska, Tylczyński 2015, ss. 105–121; Pluta 2013, ss. 73–82; Więcek-Janka 2015, ss. 39–52]. Innym wytłumaczeniem są bogato udokumentowane w literaturze przedmiotu procesy socjalizacyjne oraz nieformalne zarządzanie, które pod wieloma względami są wystarczającymi narzędziami prowadzenia małej firmy rodzinnej [Marjański 2012, ss. 9–26; Pluta 2013, s. 78; Surdej, Brzozowski 2017, ss. 11–21].

Podobny mechanizm dotyczy innych ważnych determinantów udanej sukcesji. Badania wykazały, że formalne wskazanie sukcesora oraz terminu przekazania i przejęcia władzy w firmie podnosi skuteczność procesu sukcesji. Mimo to niewielki odsetek osób decyduje się na taki krok [Lewandowska, Tylczyński 2015, ss. 105–121; Pluta 2013, ss. 73–82]. Badania wykazały również, że gotowość seniora do przekazania firmy i sukcesora do jej przejęcia zależy od czynników psychologicznych, relacyjnych i ekonomicznych [Sonnenfeld 1988, ss. 80–216 za: Więcek-Janka 2015, ss. 47–48]. Badania wskazują przy tym przeważnie na postawy niesprzyjające udanej sukcesji.

Istotnym aspektem determinującym sprawną wymianę generacyjną w małych i średnich przedsiębiorstwach rodzinnych są czynniki relacyjne pomiędzy uczestnikami sukcesji, ze szczególnym uwzględnieniem członków rodziny. Im lepsze relacje, tym płynniejsza i bardziej udana sukcesja [Churchil, Hatten 1987, s. 51, 64 za: Sułkowski 2006, s. 20]. Czynniki relacyjne to również pochodna nieformalnych procesów socjalizacyjnych, które stanowią jeden z najczęściej podejmowanych i udokumentowanych w literaturze przedmiotu aspektów związanych z sukcesją małych firm rodzinnych, zwłaszcza o niskim stopniu profesjonalizacji. Wnioski z badań jednoznacznie wskazują na istotę działań edukacyjno-wychowawczych, jednak ich nieformalny charakter utrudnia wskazanie bezpośredniej korelacji miedzy socjalizacją i udaną sukcesją [Pluta 2013, s. 82].

Często podejmowane przez seniorów decyzje dotyczące wyboru sukcesora noszą znamiona nieuświadomionych zachowań dyskryminacyjnych. Aspekt ten pojawia się najczęściej w stosunku do kobiet oraz potomstwa niepierworodnego. Chociaż dokonany przez Hadryś-Nowak [2014, s. 36] przegląd literatury wskazuje, że na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat sytuacja kobiet w biznesie uległa znacznej poprawie, to córki są nadal dyskryminowane w procesach sukcesyjnych na rzecz synów, zwłaszcza pierworodnych [Safin, Pluta 2013, s. 25; Hadryś-Nowak, Więcek-Janka 2016].

Coraz więcej badaczy proces sukcesji wiąże z czynnikami ekonomicznymi [Sułkowski, Marjański 2009, s. 19; Safin 2015, ss. 9–22]. W tym kontekście potencjalni sukcesorzy rozpatrują przejęcie firmy rodzinnej, jako jedną z możliwości kontynuowania własnej kariery, nie zaś jako konieczność. Przedsiębiorstwo musi być wystarczająco stabilne ekonomicznie lub muszą istnieć obszary, które można rozwinąć, by stanowiło atrakcyjną ofertę dla potencjalnych sukcesorów [Racek, Zywert, Dewicka 2017, s. 40]. Również seniorzy zdają sobie sprawę, że podstawowym powodem sukcesji jest dobrze prosperująca, perspektywiczna firma. Takie spojrzenie prezentuje Safin [2015, ss. 13–20], wprowadzając pojęcie potencjału sukcesyjnego przedsiębiorstwa składającego się z potencjału rodziny oraz potencjału spadkowego. Potencjał spadkowy odzwierciedla wartość ekonomiczną przedsiębiorstwa. Miarą prawdopodobieństwa udanej sukcesji są podejmowane przez aktorów procesu działania będące wypadkową subiektywnej analizy sytuacji opartej o prawa podaży i popytu. Warto zwrócić uwagę, że potencjał spadkowy w przypadku wielu współczesnych firm rodzinnych to również aspekty niematerialne, jak kontakty, licencje, oprogramowanie lub dostęp do bazy danych. W tym zakresie, prawo do własności jest często regulowane innymi przepisami prawnymi niż spadkowe (np. cesją). Po drugie taki potencjał można równie dobrze przekazać w drodze nieformalnych rozmów.

Podsumowanie

Przytoczony w artykule przegląd literatury dotyczący sukcesji wskazuje, że to specyficzny problem firm rodzinnych o znaczeniu strategicznym. Wpływa on na niemal wszystkie aspekty działalności firmy i rodziny.

Tak istotne znaczenie sukcesji sprawia, że proces wymiany generacyjnej winien być wpisany w ogólną strategię rozwoju firmy rodzinnej. Co więcej, wielu badaczy wskazuje, że właściwym podejściem do zarządzania procesem wymiany generacyjnej, jest podejście strategiczne, będące domeną zarządzania strategicznego.

Istnieje wiele przesłanek, by na gruncie teoretycznym i praktycznym wskazać podobieństwa między sukcesją a cechami zarządzania strategicznego. Oba procesy łączy budowanie obrazu (wizji) organizacji w długoletniej perspektywie czasowej. Inne

najistotniejsze podobieństwa to strategiczne podejście, długofalowe cele, zależność działań od zmiennego otoczenia oraz współistnienie etapów planowania i implementacji.

Najnowsze badania wskazują na dwa istotne trendy w podejściu seniorów i potencjalnych sukcesorów do procesu sukcesji. Pierwszy wynika z innego niż dawniej charakteru zakładanych biznesów, gdzie przywołany przez Safina potencjał spadkowy może być niematerialny i składać się z oprogramowania i bazy danych. Drugi wynika z faktu, że przedsiębiorstwo rodzinne to coraz częściej jedna z wielu dostępnych dla sukcesorów ścieżek kariery zawodowej. Oznacza to, że to nie czynniki psychologiczne i relacyjne, lecz kondycja firmy stanowi najważniejszą kartę przetargową seniora. Wszystko to sprawia, że sukcesja może stać się nie tyle celem samym w sobie, co okazją do uruchomienia w firmie rodzinnej zachowań strategicznych o dłuższym horyzoncie czasowym.

Właśnie ten potencjał strategiczny procesu sukcesyjnego jest zdaniem autora, jednym z najistotniejszych wartości dodanych dla małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych. Ma dla wszystkich uczestników procesu olbrzymi potencjał poznawczy i twórczy.

Bibliografia

Andrzejewski M. (2014), *Zarządzanie kryzysowe wobec ryzyka pierwszej sukcesji w polskich firmach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XV, z. 7, cz. 1, ss. 103–114.

Churchil N.C., Hatten K.J. (1987), *Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business*, „American Journal of Small Business", 11(3).

Duczkowska-Piasecka M. (2012), *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

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

Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Grzesik K. (2011), *Wpływ przywództwa strategicznego na trwałość i rozwój przedsiębiorstwa* [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Hadryś-Nowak A., (2014), *Kobiety w przedsiębiorstwach rodzinnych – przegląd literatury*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", nr XV, z. 7, cz. 3, ss.111–124.

Hadryś-Nowak A., Więcek-Janka E. (2016), *Sukcesja kobiet w przedsiębiorstwach rodzinnych – wstępne wyniki badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XVII, z. 6, cz. 3, ss. 35–47.

Hambrick D., Pettigrew A. (2001), *Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy, „Academy of Management Review*, z. 15, nr 3, ss. 36–44.

Heck R.K.Z., Trent E.S. (2002), *The Prevalance of Family Business from a Household Sample* [w:] C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward (red.), *Family Business Sourcebook*, Family Enterprice Publishers, Georgia.

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

Krupski R. (red.) (2007), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje-metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

Lewandowska A. (2014), *Ciągłość przywództwa, jako wyzwanie w procesie sukcesyjnym firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XV, z. 7, cz. 1, ss. 89–101.

Lewandowska A., Tylczyński Ł. (2015), *Kluczowe wyzwania sukcesyjne w polskich firmach rodzinnych na podstawie: Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey oraz Diagnozy sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XVI, z. 7, cz. 1, ss.105–121.

Livegoed B.C.J (1974), *Organisationenim Wandel. Die praktische Führungsozialer Systeme in der Zukunft, Verlag Paul haupt*, Bern, Stuttgart.

Longenecker J.G., Schoen J.E. (2002), *Management Succession in the Family Business* [w:] C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward (red.), *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia.

Marjański A. (2012), *Sukcesja jako wyróżnik przedsiębiorstwa rodzinnego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XIII, z. 7, ss. 9–26.

Nieżurawski L., Owczarczyk-Szpakowska G. (2005), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, WSHE we Włocławku, Włocławek.

Obłój K. (2000), *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.

Pluta J. (2013), *Sytuacja sukcesji i procesy socjalizacyjne w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XIV, z. 6, cz. 1, ss. 73–82.

Racek E., Zywert A., Dewicka A. (2017), *Planowanie sukcesji w firmach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XVIII, z. 6, cz. 1, ss. 37–48.

Roszko-Wójtowicz E. (2013), *Przygotowanie polskich przedsiębiorców do transferu przedsiębiorstwa – stan aktualny i perspektywy przyszłe*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XIV, z. 6, cz. 1, ss. 103–119.

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

Safin K., Pluta J. (2013), *Stan i kierunki badań nad procesami sukcesyjnymi w Polsce i na świecie*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XIV, z. 6, cz. 1, ss. 11–35.

Safin K. (2015), *Potencjał sukcesyjny polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XVI, z. 7, cz. 1, ss. 9–22.

Sonnenfeld J. (1988), *The Hero's Farewell: What Happens When CEO Retire*, Oxford University Press, New York.

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

Sułkowski Ł. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 1, ss. 19–28.

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

Sułkowski Ł. (2012), *Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w małych polskich firmach rodzinnych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 1, ss. 9–18.

Surdej A., Brzozowski J. (2017), *Assessing the Readiness to Family Firm Succession among CEE Students*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XVIII, z. 6, cz. 1, ss. 11–21.

Więcek-Janka E. (2015), *Bariery w procesie sukcesji w opinii sukcesorów firm rodzinnych (wyniki badań)*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XVI, z. 7, cz. 1, ss. 39–52.

Laura Leticia Vega-López | lauralv02@hotmail.com
Universidad Autónoma Chapingo

Leticia Myriam Sagarnaga-Villegas | sagarnaga.myriam@gmail.com
Universidad Autónoma Chapingo

Adolfo Zepeda-Zepeda José
Universidad Autónoma Chapingo

Sucesión generacional en las empresas familiares agrícolas en Nayarit, México

Generational Succession in the Family Farm in Nayarit, México

Abstract: Family farm are an economic organization that is based on ties of affinity between people with kinship and its common characteristic is to continue the generational change and that family businesses retain their legacy, leadership, that have economic security and that the family union is maintained. The objective of the research is to analyze the generational succession in the Nayarit family farm in the agricultural sector and their interest in the generational change, the methodology used considers qualitative and quantitative methods that allow valuing the interest of the owners to inherit their company; According to the results, 41.94% of the interviewees are owners-founders of the company and 84.62% of them, are interested in inheriting their company and consider that the generational succession is one of the fundamental factors to ensure the continuity of a family farm . It can be concluded that the owner includes the members of his family for decision making, which allows preparing the generational change with prior knowledge of the

activities carried out in the company, likewise, family farm mean an opportunity to I work for the next generations.
Key words: continuity, generation, family business

Problema de la investigación

En las empresas familiares es importante el rol que desempeñan sus integrantes quienes pueden o no participar activamente en las acciones a través de la toma de decisiones y de corresponsabilidad (gestión, operación y administración) en la empresa; la interrelación de los integrantes permite que haya gobernabilidad y sostenibilidad en su empresa y sobre todo que se genere sentido de pertenencia; para los fundadores y cómo primera generación es importante que los integrantes de su familia se incorporen y conozcan la empresa para tomar decisiones.

Para conocer el ámbito de las empresas hay estadísticas de INEGI sobre las Unidades Económicas en las que podemos encontrar su actividad económica, su distribución en el espacio geográfico, clientes, proveedores o competidores, nichos de mercado, encadenamientos productivos, áreas y zonas de distribución potenciales, sin embargo, no se encuentra disponible información detallada a nivel empresa familiar. Para poder analizar la empresa familiar y en específico del sector agropecuario, se tienen que considerar estudios realizados en diferentes entidades y por sector a nivel nacional. Por tal motivo, autores como Reyna [2017], menciona que 83% de las empresas en México pueden considerarse familiares, 39% tienen más de 20 años establecidas, generan el 67% del empleo, 69% envían sus productos a mercados regionales y 71% no cuenta con un plan estratégico; el mismo autor analiza la situación actual de las empresas por entidad y señala que Nayarit es uno de los estados con mayor número de empresas a nivel micro es decir que cuentan hasta con 10 empleados y se encuentra dentro de las entidades con empresas familiares más adversas a la incursión de nuevos mercados y rezagado en la innovación de productos y servicios.

Rodríguez et al. [2013], señala que la empresa familiar es sistema complejo que hace que cada empresa sea distinta y por tanto sus procesos empresariales son distintivos, hay casos en donde la capacidad innovadora pudo haber sido inducida por los miembros familiares o bien por empleados no familiares, estos dos actores interactuaron, prosperaron y desarrollaron iniciativas empresariales. De tal manera que una vez que el fundador de la empresa tiene contemplado el proceso de sucesión es indispensable que se realice dentro de los integrantes de su familia o bien tener considerado un sucesor externo. Por tanto, la sucesión es un proceso que necesita más que buenas intenciones y de acuerdo varios autores los sucesores deben reunir diferentes características

y habilidades. Para Zúñiga y Sacristán [2009], la sucesión es el relevo en la dirección o el liderazgo de la empresa familiar, del propietario-fundador al sucesor, puede ser un miembro de la misma familia y en múltiples ocasiones, es el primogénito. Soto [2013], señala que las empresas familiares registran un bajo porcentaje de sobrevivencia después del relevo generacional. Por este motivo, las empresas familiares deben realizar el relevo generacional poniendo sus esfuerzos para continuar con su legado. Para Rodríguez et al. [2013], la influencia del comportamiento de empresas familiares impacta en el desarrollo económico de un país generando riqueza, promoviendo y manteniendo prosperidad, bienestar económico y social para sus habitantes, la empresa familiar tiene la capacidad de generar empleo.

Objetivo

Analizar la sucesión generacional en las empresas familiares nayaritas en el sector agrícola y su interés en el relevo generacional.

Alcance de la investigación

Las empresas familiares tienen interés de preservar su legado y esto se logra dando un valor único a los productos y servicios que generan, Echaiz [2010] considera que las empresas familiares tienen calidad en sus productos; conocimiento del sector, proveedores y clientes; bajos costos laborales; inversión a futuro y cultura empresarial orientada al lado humano.

Es importante que los fundadores tengan previsto el proceso de sucesión y de acuerdo a Moreno et al. [2010], el protocolo familiar tiene la finalidad de garantizar la continuidad de la empresa en manos de la familia fundadora, regulando los procesos de dirección estratégica y promoviendo la identificación corporativa a partir de la unidad familiar e institucionalizar los valores familiares.

Cabrera y Santana [2010], mencionan que el éxito del proceso de sucesión se ve influenciado por variables como las características de la empresa, el proceso de selección del sucesor, las relaciones entre familiares y la relación que se tiene con empleados no familiares. De acuerdo a Barbeito et al. [2006], una de las principales características que debe tener el sucesor es su experiencia profesional, y para Gaona et al. [2014] el sucesor debe enfrentar las necesidades de la empresa, las exigencias de la familia, debe tomar decisiones, tener liderazgo, organización, planeación, comunicación, formación

e involucramiento en la misma, así como, solucionar los problemas que se presenten en la empresa.

De tal manera, el sucesor debe estar preparado para el relevo generacional y el momento en que esto ocurre permitirá preservar el legado del fundador y dar la continuidad de la empresa en manos de la familia; en caso de que no ocurra la sucesión generacional Cherem [2008] menciona que no se puede forzar una transición cuando no existen condiciones aún y cuando el fundador esta emocionalmente comprometido con su empresa y desea que continué su legado con sus hijos, puede darse el caso de que ninguno de sus hijos tenga la capacidad para manejarla.

A partir de las empresas familiares agrícolas, el estudio considera la sucesión a partir de la perspectiva del propietario que está trabajando actualmente en la empresa, el relevo generacional en las empresas de primera, segunda y tercera generación, así como, las acciones que se realizan dentro de las mismas.

Metodología

Para desarrollar la investigación fue necesario utilizar diferentes tipos de fuentes como la primaria y la secundaria, así como métodos mixtos de investigación que proporcionaron información cualitativa y cuantitativa necesaria para desarrollar los temas de interés, se extrajo la muestra de la población tipo no probabilístico y se aplicaron 62 entrevistas a propietarios de empresas familiares agrícolas de Nayarit.

Como parte del proceso en la conformación de la investigación se realizaron actividades como:

1. Reconocimiento de la región de estudio: se realizaron visitas para reconocer la zona de estudio y observar la dinámica de trabajo de las empresas familiares agrícolas.
2. Elaboración de encuestas dirigidas a empresas familiares agrícolas,
3. Fase de campo, se encuesto un total de 62 productores pertenecientes a empresas familiares agrícolas.
4. Revisión de información recabada en campo. La revisión se realizó con el objeto de detectar inconsistencias en la información obtenida en campo.
5. Fase de captura, en esta se realizó un formulario de captura en Excel.
6. Normalización de base de datos, esta actividad permitió detectar inconsistencias en la información recabada y evitar posibles errores en el análisis.
7. Análisis de la información, se generaron obteniéndose más de 14,632 observaciones derivadas de las 62 encuestas a empresas familiares agrícolas.

De acuerdo a la zona de estudio y el rol de las empresas familiares, la actividad agrícola es importante, por tal motivo el estudio analiza la sucesión y las empresas familiares agrícolas en Nayarit, partiendo de los siguientes temas específicos:

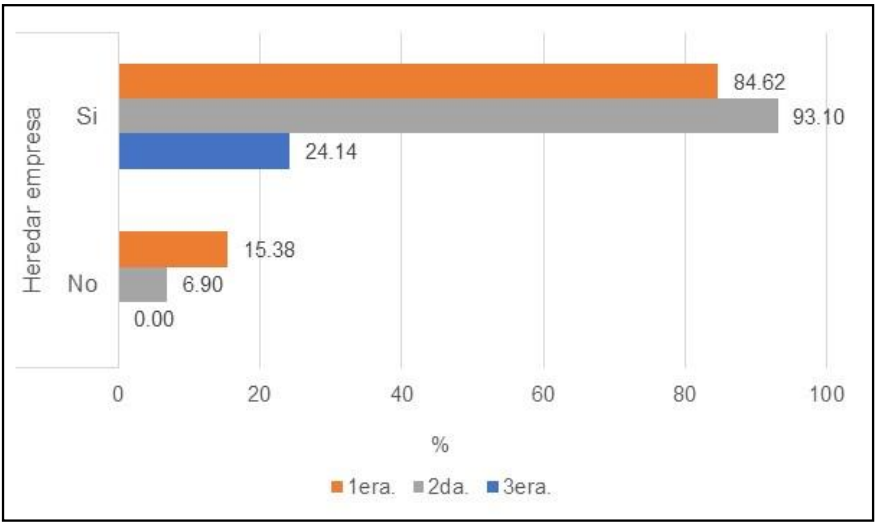
- Sucesión en la empresa familiar agrícola.
- Relevo generacional.
  - Acciones tomadas en la primera, segunda y tercera generación.

Resultados

- Sucesión en la empresa familiar agrícola.

De acuerdo a Araya [2012], la elección del futuro sucesor es una de las decisiones más importantes que deberá tomar el fundador. De acuerdo a los resultados el 41.94% de los entrevistados son propietarios-fundadores de la empresa y 84.62% de ellos quiere heredarla, esto nos indica que hay interés de los fundadores en continuar con su legado y es importante que los sucesores cuenten con el perfil para continuar con la empresa, autores como Cabrera [2010], consideran importante que los sucesores deben lograr credibilidad y legitimidad para asumir las responsabilidades más altas en las empresas familiares.

Gráfica 1. Interés de heredar la empresa



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas.

- Relevo generacional.

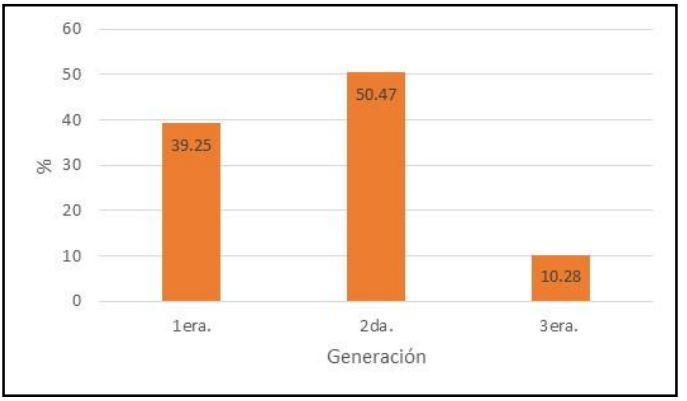
Para el funcionamiento y operación de las empresas agrícolas es importante la relación del propietario con el resto de su familia, esto indudablemente aumenta o restringe la participación de los integrantes de la empresa, por tal motivo el propietario influye para que haya mayor o menor número de decisores que en algún momento tendrán que convertirse en el relevo de la siguiente generación y de manera trascendental conocerán la situación en la que se encuentra su empresa. Para analizar el relevo se consideraron la edad del propietario y de los integrantes de la familia que son decisores, experiencia y su perfil profesional.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa mayor participación de los decisores que pertenecen a una empresa de segunda generación con 50.47%, la edad de los propietarios 63 años en promedio y la edad de los decisores de la empresa familiar es 30 años en promedio, su escolaridad es preparatoria, de ellos 77.42% cuentan con experiencia en la actividad que desempeñan. Cuando el propietario-fundador pertenece a la empresa de primera generación se observa una participación de 39.25% de los decisores de la empresa, en esta generación los fundadores tienen una edad de 66 años, los integrantes cuentan con 30 años en promedio y su escolaridad es preparatoria el 63.63% de ellos cuentan con experiencia en la actividad. Para las empresas de tercera generación los integrantes participan con 10.28%, en este estrato la edad de los fundadores es de 54 años y de los integrantes empresa familiar es 18 años, en promedio su nivel de escolaridad es secundaria y 75% de ellos cuentan con experiencia en la actividad agrícola.

Autores como Leach et al. [2003], menciona que los sucesores necesitarán generar habilidades empresariales entre los 25 y 35 años de edad para establecer las bases como líder de la empresa y se necesita un plan de desarrollo personal.

Hay diferentes aspectos que restringen o permiten una participación activa de los integrantes de la familia en las decisiones de la empresa y estas pueden variar dependiendo de la edad del propietario y de los integrantes de la familia, así como, el perfil profesional de ambas partes. Para Díaz [2014], cuando la familia forma parte de la fuerza laboral esto permite su participación en las distintas interacciones del sistema de la pequeña empresa familiar debido a la relación con el decisor principal.

Gráfica 2. Participación de decisores en la empresa familiar agrícola (%)



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas.

Las decisiones que toman los integrantes de la empresa familiar agrícola se enfocan principalmente al mercado de sus productos (67.74%), necesidades de consumo familiar (12.91%) y mercado-consumo-disponibilidad de trabajo familiar (19.35%).

- Acciones realizadas por tipo de generación.

Neiman [2008], menciona que el desarrollo de la gestión en la empresa agropecuaria se basa en la aplicación de conocimientos que se vinculan a las innovaciones productivas y las relacionadas con la organización de la familia y del empresario para garantizar su permanencia en el tiempo. Por tal motivo en la empresa familiar agrícola el propietario de la empresa ha tomado decisiones que involucra a los demás integrantes de su familia, el análisis se soporta de las decisiones en diferentes aspectos en el entorno empresarial y la generación a la que pertenece el empresario.

El 87.09% de las empresas está integrada por tres generaciones que comercializan a través de intermediarios, mientras que la venta directa con la industria es 8.06%, sin embargo, hay empresas que comercializan en ambos mercados representando el 6.45%. Los controles administrativos no han evolucionado en este tipo de empresas familiares agrícolas, puesto que no se llevan registros, los dueños no llevan un control escrito o sistematizado de sus ingresos y egresos.

Cuadro 1. Acciones realizadas en la empresa familiar agrícola

	Generación		
	1a.	2a.	3era.
1. Comercialización			
a. Intermediario	92.31	82.76	85.71
b. Industria	0	13.79	14.29
c. Intermediario-industria	7.69	3.45	0
Total (%)	100	100	100
2. Controles administrativos			
a. Sin registros	76.92	89.66	57.14
b. Registros escritos	11.54	10.34	42.86
c. Sistematizados	7.69	0	0
d. Responsables administrativos	3.85	0	0
Total (%)	100	100	100
3. Áreas que requieren desarrollo empresarial			
a. Tamaño	0	0	0
b. Tecnología	46.15	24.14	28.57
c. Administración	0	0	0
d. Comercialización	42.31	62.07	28.57
e. Organización para la producción	11.54	13.79	42.86
Total (%)	100	100	100

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas.

Derivado del tipo de empresas y su enfoque agrícola, los entrevistados externaron que se requiere desarrollo empresarial, basado en tres ejes: 33% en tecnología, 50% comercialización y 16.15% en organización para la producción. Para la primera generación es prioridad el desarrollo en la tecnología, la segunda generación es la comercialización y la tercera es la organización para la producción.

Conclusiones

El propietario incluye a los integrantes de su familia para la toma de decisiones, esto permite ir preparando el relevo generacional con conocimiento previo de las actividades que se realizan en la empresa.

Las nuevas generaciones ven a la empresa como oportunidad de trabajo puesto que actualmente trabajan dentro de la misma, lo cual genera conocimiento y experiencia de las actividades productivas, administrativas, comercio y gestión.

La empresa de primera generación, cuenta con los propietarios fundadores y son las que tienen mayor experiencia en las actividades que realizan. Las empresas que pertenecen a la segunda generación tienen mayor probabilidad de prosperar, debido a que ya cuentan con un proceso de sucesión pasando de la primera a la segunda generación empresarial, así mismo los decisores muestran mayor interés en las acciones y oportunidades de comercializar su producción considerando la comercialización el área que requiere desarrollo. La empresa de tercera generación tiene mayor control administrativo, debido a la relación directa con el nivel de escolaridad de los propietarios.

Las prioridades de las empresas varían con respecto a la generación, la edad de los propietarios y el perfil de los decisores, considerando una prioridad estratégica la comercialización, tecnología y organización para la producción. La administración en las empresas es incipiente aún y cuando no consideran importante llevar controles administrativos.

Referencias

Araya Leandro A. (2012), *El Proceso de Sucesión en la Empresa Familiar y su Impacto en la Organización (The succession process in a family owned business and its impact on the organization)*, "Tec empresarial", 6(2), pág-29.

Barbeito-Roibal S., Guillén Solórzano E., & Martínez Carballo M. (2006), *Características relevantes de los sucesores en las empresas familiares gallegas*. Un estudio preliminar.

Bardomás S. (2000), *Trayectorias en la agricultura familiar. Tierra, producción y herencia en Pigüé (1920–1994). Documentos de trabajo*, Buenos Aires: CEIL-PIETTE.

Cabrera Suárez M.K. & Santana J.D.M. (2010), *La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y el compromiso del sucesor: efectos sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar*, "Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa", 19(2), pp. 111–128.

Cherem S. (2008), *Al grano vida y visión de los fundadores de Bimbo*, México: KHALIDA editores.

Díaz D. (2014). *Conceptualización de un modelo de gestión sistémico para pequeñas empresas familiares*, Contribuciones a la Economía Recuperado de http: www. eumed. net/ce/2014/2/empresa-familiar.html.

Ferrón Solís J.M., Simón Baqueiro J.C., Durán Encalada J.A., y San Martín Reyna J.M. (2016), *La Sucesión e Institucionalización de la Empresa Familiar en México*, México: IMEF.

Gaona Tamez L.L., de la Garza Cienfuegos S.P., Hernández Sandoval R.H. (2014), *El Sucesor, Figura Clave En El Éxito De La Empresa Familiar (The Successor, Key Figure in the Success of the Company Household)*, "Revista Internacional Administración & Finanzas", 7(3), pp. 57–67.

Echaiz Moreno D. (2010), E*l protocolo familiar: La contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares*, "Boletín mexicano de derecho comparado", 43(127), pp. 101–130.

Leach P., Duncan G.R., Ball B., Perry S. (2003), *Guide to the family business* (Canadian ed.), Scarborough: Thomson/Carswell.

Neiman M. (2008), *La organización del trabajo en la agricultura familiar: los hogares con trabajadores familiares remunerados en la región pampeana: el caso del Partido de Junín*, Master's thesis, Buenos Aires: FLACSO, Sede Académica Argentina.

Reyna J.M.S.M., Encalada J.A.D. (2017), *Radiografía de la empresa familiar en México*, UDLAP, Universidad de las América Puebla.

Rodríguez-Suárez P.M., Pico-González B., Méndez-Ramírez F.J. (2013), *Capacidad innovadora en la empresa familiar como área de oportunidad hacia el desarrollo de México*, "Economía, sociedad y territorio", 13(43), pp. 779–794.

Soto Maciel A. (2013), *La empresa familiar en méxico situación actual de la investigación*, "Contaduría y administración", 58(2), pp. 135–171.

Zúñiga-Vicente J.Á., Sacristán-Navarro M. (2009), *Los directivos externos y la sucesión en la empresa familiar: un caso de estudio*, "Universia Business Review", (22), pp. 74–87.

Część II

Strategie rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych

Maciej Stradomski | maciej.stradomski@ue.poznan.pl
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania

Mateusz Mikutowski | mateusz.mikutowski@ue.poznan.pl
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania

Dywersyfikacja czy specjalizacja – charakterystyka akwizycji firm rodzinnych

Diversification or Specialization – Characteristics of a Family Business Acquisitions

Abstract: Diversification acquisitions can provide an effective way to reduce the risk of company's operations. Family businesses present on the Warsaw Stock Exchange also make such acquisitions, as we show in the study presented in this article. However, achieving a strong level of diversification in the case of public companies may be a difficult task, as such a development strategy may conflict with the interests of minority shareholders. For this reason, this article also considers possible development paths that can be used by families in asset management strategies.
Key words: family firm, mergers and acquisitions, M&A, diversification, investments, strategies, agency costs, family office

Wprowadzenie

Rosnąca aktywność akwizycyjna firm rodzinnych daje asumpt do pogłębionych badań odnoszących się do specyfiki transakcji przeprowadzanych w ostatnich latach. Dotychczas prowadzone badania nie dały jednoznacznych rezultatów odnośnie preferencji firm rodzinnych w obszarze wyboru kierunku i zasięgu akwizycji. Zdaniem Autorów specyfika rodzin i firm rodzinnych, odnosząca się w szczególności do ich poziomu akceptacji ryzyka, wpływa na charakter akwizycji (dywersyfikacyjna czy specjalizacyjna), a także na skłonność do dokonywania transakcji, których celem są podmioty zagraniczne. Analiza zarysowanego obszaru da w efekcie nie tylko lepsze zrozumienie zachowań firm rodzinnych i charakter zachodzących w tym sektorze procesów konsolidacyjnych, lecz również przyczyni się do rozpoznania różnic w procesach dywersyfikacji ryzyka na poziomie portfela właścicielskiego i na poziomie firmy operacyjnej.

Przegląd literatury

Naukowcy od dawna starają się zbadać cechy odróżniające firmy rodzinne od przedsiębiorstw o odmiennej strukturze własnościowej. Firmy rodzinne były i nadal są analizowane z wielu różnych perspektyw. Jednym z najpopularniejszych kierunków badań jest próba scharakteryzowania zachowań cen akcji omawianego rodzaju przedsiębiorstw. Badania tego rodzaju zostały dokonane m.in. na rynku amerykańskim [Anderson i Reeb 2003, ss. 1301–1328; Corstjens i in. 2006; Villalonga i Amit 2006, ss. 385–417], portugalskim [Miralles-Marcelo i in. 2013, ss. 1721–1732], rynkach Europy kontynentalnej [Bartoni i Caprio, 2006], rynku chińskim [Yang i Jiang, 2016, ss. 92–100] czy na rynku polskim, gdzie weryfikowana była odporność stóp zwrotu przedsiębiorstw rodzinnych na recesję na rynku [Lipiec 2014, ss. 266–279]. Wyniki badań opartych na rynkach akcji nie pozwoliły jednoznacznie określić, czy rzeczywiście ceny akcji firm rodzinnych zachowują się w inny sposób niż ceny akcji firm nierodzinnych. Dodatkowo wspomniane badania, opierające się na stopach zwrotu, z założenia pozwalają zweryfikować ogólną kondycję przedsiębiorstw rodzinnych na tle rynku lub jego postrzeganie przez rynek i inwestorów, które odzwierciedlone jest w ich cenach lub wskaźnikach finansowych, abstrahując od wewnętrznych cech i przyczyn różnic. W celu zidentyfikowania i weryfikacji przyczyn odmienności firm rodzinnych, prowadzone są jednocześnie badania skupiające się głównie na wewnętrznych aspektach prowadzenia działalności przez firmy rodzinne i ich podejściu do szeroko pojętej strategii prowadzenia biznesu. Bardzo często pod tym kątem analizuje się źródła finansowania firm rodzinnych i związku struktury finansowania z efektami agencji występującymi w przedsiębiorstwach [m.in. Almeida i Wolfenzon

2006, ss. 2637–80; Berger i Ofek 1997, ss. 1411–38; Brav 2009, ss. 263–308]. Równie istotnym kierunkiem badań jest zróżnicowane podejście do ryzyka firm rodzinnych i nierodzinnych oraz wpływ tej zmiennej na decyzje podejmowane przez przedsiębiorstwa w różnych obszarach [Bennedsen i in. 2007, ss. 647–91; Anderson i in. 2012, ss. 1301–1328; Bianco i in. 2013, ss. 1035–1058; Casillas i in. 2010, ss. 27-440].

Bardzo często poruszanym aspektem w tym obszarze jest ocena skłonności do ponoszenia ryzyka w kontekście transakcji fuzji i przejęć – czyli obszar bezpośrednio powiązany z tematyką niniejszego artykułu. Fuzje i przejęcia to działania korporacyjne, które są powszechnie uważane za bardzo ryzykowne. Rodziny jako właściciele oraz prowadzone przez nie firmy rodzinne są zaś uważane za podmioty, które są mniej skłonne do podejmowania dużego ryzyka z przynajmniej kilku powodów: po pierwsze nie chcą destabilizować swojego podstawowego biznesu operacyjnego, gdyż najczęściej posiadają słabo zdywersyfikowany portfel i źle trafiona inwestycja miałaby bardzo silne, negatywne konsekwencje dla właścicieli i ich rodzin [Anderson i Reeb 2003, ss. 1301–1328]. Z tego powodu firmy rodzinne, co do zasady, preferują wzrost organiczny, gdyż postrzegają ten rodzaj rozwoju za mniej ryzykowny [Caprio i in. 2011, ss. 1636–1658]. Istotnym obszarem w badaniach przejęć dokonywanych przez firmy rodzinne jest opłacalność przeprowadzanych transakcji. W badaniu Sraer i Thesmar [2007, ss. 709–751] potwierdzono, że firmy rodzinne dokonują mniej nietrafionych transakcji fuzji i przejęć. Podobne wnioski ze swoich badań wyciągnął Basu i inni [2009, ss. 829–841]. Odmienne wyniki otrzymali jednak Bauguess i Stegemoller [2009, ss. 550–566], według których firmy rodzinne tracą na przejęciach ze względu na koszty agencji.

Innym istotnym obszarem analizowanym przez badaczy jest charakterystyka prowadzonych działań akwizycyjnych, czyli preferencje przedsiębiorstw rodzinnych wobec przejmowanych przedsiębiorstw czy procesu. Geppert i inni [2013, ss. 316–332] wykazali, że analizowane przez nich firmy rodzinne są bardziej ostrożne przy dobieraniu podmiotów do przejęcia i są raczej bierne w tego rodzaju działaniach, oczekując bardziej sprzyjających okoliczności do realizacji transakcji. Gomez-Mejia [2015] i inni wykazali, że firmy rodzinne podejmują się w większym stopniu przejęć defensywnych. Na przestrzeni ostatnich lat powstało wiele innych badań, które weryfikowały zachowanie firm rodzinnych w kontekście fuzji i przejęć – w ramach badań przeanalizowano różne aspekty polityki akwizycyjnej firm rodzinnych.

Bardziej istotna w kontekście niniejszego artykułu jest chęć przedsiębiorstw rodzinnych do dywersyfikacji swojego biznesu na poziomie spółki. Ten aspekt został przeanalizowany przez naukowców na wiele sposobów. Chen i in. [2009, ss. 665–680] wykazali, że firmy rodzinne ze względu na swoje nastawienie do ryzyka preferują dokonywanie przejęć krajowych, aniżeli zagranicznych. Palmer i Barber [2001, ss. 87–120], opisując falę fuzji i przejęć z lat 60-tych XX wieku w Stanach Zjednoczonych wywnioskowali, że firmy

rodzinne są mniej skłonne do dokonywania przejęć dywersyfikacyjnych. Miller i in. [2010, ss. 201–223] zaobserwowali odwrotne tendencje i stwierdzili, że firmy rodzinne dokonują więcej przejęć dywersyfikacyjnych niż firmy nierodzinne w celu zmniejszenia ryzyka portfela inwestycyjnego. W przypadku badania dokonanego przez Craninck i Huyghebaert [2015, ss. 116–131] skupiono się na tworzeniu wartości przez firmy rodzinne poprzez akwizycje i wykazano, że są one opłacalne. Przy okazji badacze poruszyli jednak też problem efektywności przejęć dywersyfikacyjnych, które według autorów stanowiły grupę, która w ogólnym rozrachunku nie kreowały wartości w przedsiębiorstwach rodzinnych.

W niniejszym artykule Autorzy przeanalizowali preferencje firm rodzinnych w kontekście przejęć dywersyfikacyjnych, weryfikując tendencję firm rodzinnych obecnych na GPW do dokonywania przejęć przedsiębiorstw zagranicznych czy też pochodzących z innych branż.

Źródła danych

Niniejsze badanie stanowi rozszerzenie przeprowadzonego wcześniej badania dotyczącego aktywności firm rodzinnych obecnych na głównym rynku Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie na tle firm nierodzinnych [Stradomski i Mikutowski 2018, ss. 163–176]. We wspomnianym badaniu Autorzy wykazali, że aktywność firm rodzinnych obecnych na GPW znajduje się na podobnym poziomie, choć odnotowano pewne różnice w aktywności w czasie. Dla zachowania porównywalności z poprzednim badaniem, Autorzy postanowili przeprowadzić analizę na tym samym zbiorze danych, co w cytowanym badaniu.

Selekcję podmiotów wykorzystanych do badania rozpoczęto od wyboru spółek, które na 30.11.2017 notowane były na głównym parkiecie GPW. W wyselekcjonowanej grupie zastosowano filtry, które miały na celu zapewnienie porównywalności i możliwości pełnego przeanalizowania wytypowanych przedsiębiorstw, a mianowicie wyłączono z przedmiotu badania:

- 22 spółki, które na dzień analizy posiadały *free float* wyższy niż 66,6%,
- 18 spółek, w których udziałowcem był Skarb Państwa,
- 67 spółek reprezentujących sektor finansowy (banki, zakłady ubezpieczeniowe, firmy inwestycyjne etc.).

Ostatecznie analiza obejmowała zatem 374 podmioty, spośród których wyselekcjonowano spółki uznane za rodzinne. Posłużono się wieloczynnikową definicją firmy rodzinnej, uwzgledniającą zarówno cechy o charakterze właścicielsko-zarządczym, jak

i analizę kontekstową, weryfikującą samoidentyfikację firmy jako rodzinnej. Za spółkę rodzinną uznano dla celów dalszego badania podmioty w których:

1. przynajmniej jedna osoba z rodziny lub rodzina łącznie posiada co najmniej 33% głosów w spółce,
2. przynajmniej jedna osoba z rodziny zasiada w zarządzie lub radzie nadzorczej spółki,
3. spółka nosi znamiona rodzinności.

Dane dotyczące struktury akcjonariatu oraz członków zarządów i rady nadzorczej spółek pobrano 2 grudnia 2017 roku z bazy danych Notoria, która kumuluje informacje dotyczące spółek notowanych na głównym parkiecie Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie, NewConnect oraz Catalyst. W przypadku braku informacji dotyczącej dokładnej struktury akcjonariatu (np. gdy akcjonariuszem była spółka kapitałowa), informacje uzupełniono z wykorzystaniem innych publicznie dostępnych źródeł oraz raportów spółek.

W kontekście spełniania przez spółkę trzeciego kryterium definicji, czyli noszenia znamion rodzinności posłużono się analizą publicznie dostępnych źródeł internetowych, pozwalających stwierdzić, czy spółka sama przedstawia się jako rodzinna lub jest tak postrzegana przez inne podmioty (np. przyznane nagrody, plebiscyty, wystąpienia na konferencjach).

Przy zastosowaniu takiej definicji rodzinności z 374 spółek wyselekcjonowano 89 spółek, które spełniały wymienione kryteria.

Dane dotyczące transakcji M&A spółek giełdowych pobrano z bazy Thomson Eikon – profesjonalnej bazy danych, która zawiera informacje dotyczące transakcji dokonanych na rynku kapitałowym, w tym na rynku fuzji i przejęć. Z bazy na wstępnym etapie wyselekcjonowano 6 598 transakcji kapitałowych, które dotyczyły transakcji związanych z polskim rynkiem kapitałowym. Przy wyszukiwaniu wybrano tylko te transakcje, których status oznaczony był jako *completed* (zakończona). Następnie przeanalizowano otrzymane dane i zidentyfikowano wszelkie transakcje, w których stroną przejmującą była spółka z badanej grupy. Do analizy przyjęto wszelkie transakcje dokonywane zarówno przez samą spółkę, jak i przez spółki córki analizowanych podmiotów, jednak z wyłączeniem transakcji pomiędzy podmiotami powiązanymi. W późniejszym etapie wybrano wyłącznie transakcje, w których analizowane spółki stały po stronie przejmującej. Kolejnym krokiem była selekcja tylko tych transakcji, które zostały zakończone w latach 2004–2016. W przeciwieństwie do poprzedniego badania [Stradomski i Mikutowski 2018, ss. 163–176] na potrzeby niniejszego nie zastosowano progu minimalnego udziału przejętego w firmie nabywanej, co umożliwiło włączenie do analizy transakcji o charakterze portfelowym. Ostatecznie powyższe warunki spełniły 522 transakcje pochodzące z bazy Thomson Eikon.

Metodyka badań

Podstawowym problemem przy analizowaniu transakcji M&A jest ich niejawność. Podmioty prywatne nie mają obowiązku informować o dokonaniu transakcji kapitałowej. Z tego powodu, aby zachować reprezentatywność i rzetelność analiz, postanowiono skoncentrować się wyłącznie na podmiotach publicznych, które mają obowiązek informowania o dokonanej transakcji, co zmniejsza znacząco prawdopodobieństwo (jednak nie wyklucza go całkowicie), że dokonana transakcja znalazła się w wykorzystywanej do badania bazie danych Thomson Eikon.

Na potrzeby przeprowadzonego badania przeanalizowano 522 transakcje, które zostały wskazane w poprzednim podrozdziale. Ze względu na zidentyfikowane problemy, związane z określeniem branży w bazie Thomson Eikon (błędne określenia branży w bazie, zbyt szerokie określenia branży), kategoryzacji transakcji na dywersyfikacyjne i niedywersyfikacyjne postanowiono dokonać na podstawie analizy innych źródeł internetowych (sprawozdania finansowe, strony internetowe spółek, informacje prasowe). W przypadku kilkudziesięciu transakcji niemożliwe było odpowiednie skategoryzowanie rodzaju działalności spółki przejmowanej – w takich przypadkach były one wyłączane z analizy.

Ze względu na relatywnie niewielką próbę transakcji dywersyfikacyjnych, postanowiono odstąpić od dokonywania analiz istotności statystycznej czy zróżnicowania aktywności tego rodzaju przejęć w czasie. Postanowiono przedstawić wyłącznie podstawowe statystyki opisowe, pokazujące różnice w stopniu zdywersyfikowania przejęć firm rodzinnych i nierodzinnych. Możliwym kierunkiem przyszłych badań może być powiększenie próby badawczej o przedsiębiorstwa z innych rynków i wykorzystanie bardziej zaawansowanych metod analizy statystycznej.

Charakterystyka akwizycyjna firm rodzinnych

W badaniu przeanalizowano łącznie 374 spółki, spośród których wydzielono 89 firm rodzinnych oraz 285 przedsiębiorstw niespełniających warunków, które pozwoliłyby uznać je za firmy rodzinne. Oznacza to, że rodzinne spółki stanowiły około 23,8% wszystkich podmiotów. Transakcje dywersyfikacyjne przeanalizowano, biorąc pod uwagę dwa rodzaje kryteriów:

1. przejęcia dywersyfikacji branżowej – przejęcia, w których firma przejmująca nabywała przedsiębiorstwo różniące się znacząco zakresem działalności (inny produkt/usługa, metoda dystrybucji etc.),
2. przejęcia dywersyfikacji geograficznej – przejęcia, w których firma przejmująca nabywała przedsiębiorstwo pochodzące z innego kraju niż kraj podstawowej działalności.

Dywersyfikacja branżowa

W analizowanym okresie spółki z badanej grupy dokonały 489 transakcji przejęć, z czego 106 z nich dokonanych zostało przez firmy rodzinne, a pozostałe 383 przez firmy nierodzinne. Poniżej przedstawiono uzyskane wyniki w formie tabelarycznej:

Tabela 1. Rodzaj transakcji dokonanych przez analizowane spółki w latach 2004–2016

Wyszczególnienie	Liczba transakcji	Liczba transakcji dywersyfikacji branżowej	Udział transakcji dywersyfikacji branżowej
Firmy nierodzinne	419	49	11,69%
Firmy rodzinne	112	18	16,07%

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy tabeli numer 1 wynika, że firmy rodzinne dokonywały relatywnie więcej transakcji dywersyfikacyjnych. Ze wszystkich przeanalizowanych transakcji firm rodzinnych aż 16,07% stanowiły transakcje dywersyfikacji branżowej, dla porównania, w przypadku firm nierodzinnych odsetek ten stanowił 11,69%. Z analizy poszczególnych transakcji wynika jednak, że zwiększona aktywność firm rodzinnych w tym obszarze jest zaburzona znacząco poprzez zwiększoną aktywność pojedynczych przedsiębiorstw.

Inny obraz analizowanego zjawiska daje liczba firm, które dokonywały tego rodzaju transakcji. W tabeli numer 2 przedstawione są statystyki dotyczące liczby spółek, które w analizowanym okresie dokonały jakiejkolwiek transakcji oraz ile z tych spółek dokonało przynajmniej jednej transakcji dywersyfikacji branżowej:

Tabela 2. Spółki dokonujące dywersyfikacji branżowej w latach 2004–2016

Wyszczególnienie	Liczba spółek przejmujących	Liczba spółek przejmujących firmy z innej branży	% spółek dokonujących dywersyfikacji branżowej
Firmy nierodzinne	128	36	28,13%
Firmy rodzinne	44	11	25,00%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2 pokazuje, że po przeanalizowaniu udziału transakcji dywersyfikacyjnych liczby podmiotów, które dokonały tego rodzaju przejęcia, wynik jest zupełnie inny niż w przypadku samej liczby tego rodzaju przejęć (mniejszą wagę mają podmioty, które dokonywały przejęć dywersyfikacyjnych kilkukrotnie). W tym ujęciu, różnice pomiędzy firmami rodzinnymi i nierodzinnymi są mniejsze, a dodatkowo firmy nierodzinne posiadają nieco wyższy odsetek przejęć dywersyfikacyjnych w branży.

Dywersyfikacja geograficzna

Kolejnym etapem badania była analiza preferencji firm rodzinnych pod kątem przejęć podmiotów z innych krajów (akwizycje międzynarodowe). W tym wypadku widoczne jest, że firmy rodzinne obecne na GPW są mniej skłonne do przejmowania przedsiębiorstw zagranicznych.

Tabela 3. Rodzaj transakcji dokonanych przez analizowane spółki w latach 2004–2016

Wyszczególnienie	Liczba transakcji	Liczba transakcji dywersyfikacji geograficznej	Udział transakcji dywersyfikacji geograficznej
Firmy nierodzinne	442	101	22,85%
Firmy rodzinne	128	15	11,72%

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy tabeli 3 wynika, że firmy rodzinne przejmowały firmy z zagranicy dwukrotnie rzadziej niż firmy nierodzinne. W zbiorze analizowanych transakcji 11,72% stanowiły przejęcia firm zagranicznych przez firmy rodzinne. W przypadku firm nierodzinnych odsetek ten stanowił prawie 23,0%. W przypadku przejęć zagranicznych, analogicznie do metodyki przyjętej przy przejęciach branżowych, przeanalizowano także liczbę firm, która dokonywała tego rodzaju transakcji.

W przypadku przejęć dywersyfikacyjnych widoczne jest, że firmy rodzinne przejmowały przedsiębiorstwa zagraniczne rzadziej niż firmy nierodzinne. Różnica nie jest jednak już aż tak duża jak w wypadku liczby transakcji.

Tabela 4. Spółki dokonujące dywersyfikacji geograficznej w latach 2004–2016

Wyszczególnienie	Liczba spółek przejmujących	Liczba spółek przejmujących firmy z innego kraju	% spółek dokonujących dywersyfikacji geograficznej
Firmy nierodzinne	136	34	25,00%
Firmy rodzinne	47	10	21,28%

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy przejęć dywersyfikacji geograficznej wynika, że firmy rodzinne obecne na GPW są mniej skłonne do podejmowania tego rodzaju działań. Taka sytuacja może być spowodowana m.in. mniejszą wielkością firm rodzinnych w stosunku do pozostałych przedsiębiorstw, która wpływa na istniejące możliwości rozwoju na rynku krajowym (niepełna penetracja); obawami przed różnicami kulturowymi czy niższym poziomem profesjonalizacji.

Strategie dywersyfikacyjne firm rodzinnych

Ewentualne różnice w strategiach akwizycyjnych firm rodzinnych i nierodzinnych zostały już dawno dostrzeżone przez badaczy. Dotychczasowe prace [Amihud i Lev 1981, ss. 605–617; Denis i in.1997, ss. 135–160; Fleming i in.2003, ss. 259–270] wskazywały na różne podstawy zaobserwowanych różnic. Z jednej strony podnoszono niższą skłonność do ryzyka właścicieli firm rodzinnych, wynikającą z silnego uzależnienia rodzin od stabilności i bezpieczeństwa kluczowej firmy w portfelu. Z drugiej silna specjalizacja firm rodzinnych, a także występujące luki kompetencji kluczowych menedżerów mogą stanowić naturalną barierę w realizacji akwizycji dywersyfikacyjnych. Silniejsza koncentracja branżowa może być też wynikiem przyjętej strategii stabilnego wzrostu organicznego, jak również chęci utrzymania koherentnej kultury organizacyjnej [Miler i Le Breton-Miller 2005, ss. 201–223]. Analizując dotychczasowe badania, należy jednak zwrócić uwagę na pewien nurt dotyczący alternatywnych ścieżek dywersyfikacji ryzyka portfelowego. Badania Famy [1965, ss. 34–105], Sharpe'a [1963, ss. 277–293] oraz Litner [1965, ss. 13–37] dały podstawy do portfelowego podejścia do analizy strategii akwizycyjnych firm rodzinnych. Zgodnie z tym nurtem, Denis i in. [1997, ss. 135–160] oraz Morck i in. [2005, ss. 655–720] wskazywali na rolę przejęć dywersyfikacyjnych w procesach optymalizacji portfela rodzin właścicielskich. Rodziny właścicielskie po osiągnięciu odpowiedniego rozmiaru działalności będą zmuszone do podjęcia działań zmierzających do dywersyfikacji swojego majątku. Badana w niniejszym artykule grupa przedsiębiorstw rodzinnych, czyli te obecne na giełdzie, znajduje się w specyficznej sytuacji w kontekście dywersyfikacji. Otóż już samo upublicznienie przedsiębiorstwa stanowi swego rodzaju dywersyfikację dla jego dotychczasowego właściciela, co w tym aspekcie zbliża przedsiębiorstwa rodzinne do nierodzinnych. Wraz ze stopniem rozwoju, przedsiębiorstwa rodzinne mogą jednak dążyć do wyższego poziomu dywersyfikacji, najważniejszą jednak kwestią jest sposób dywersyfikacji. Autorzy artykułu przeanalizowali przejęcia dywersyfikacyjne na poziomie spółki, które, jak wynika z analizy, zdarzają się zarówno w firmach rodzinnych i nierodzinnych. Problemem tego rodzaju przejęć jest konflikt interesów akcjonariuszy większościowych (rodziny) i mniejszościowych oraz inny priorytet w motywach dokonywania przejęć dla obydwu grup [Grobelny i in. 2018, ss. 40–41].

Dywersyfikacja na poziomie spółki nie przynosi istotnych korzyści dla akcjonariuszy mniejszościowych, którzy dywersyfikują się na poziomie portfela. Mali akcjonariusze zazwyczaj preferują, aby spółka specjalizowała się i zwiększała rentowność robiąc to, na czym opierał się dotychczasowy biznes. Wchodzenie w nowe, nieznane dla spółki sektory może być postrzegane przez mniejszościowych akcjonariuszy jako niepotrzebne ryzyko. Przykładem firmy rodzinnej, która silnie odbiegała od swojego podstawowego biznesu, jest Paged S.A., która wywodząc się z przemysłu drzewnego w swoim portfo-

lio na poziomie spółki posiadała firmę windykacyjną, wypożyczalnie samochodów czy firmę wdrażającą innowacyjne systemy logistyczne. Znamienne jest, że w 2017 roku Paged zniknął z rynku publicznego, gdyż było to zgodne ze strategią firmy. Oczywiście jest to pojedynczy przypadek, którego nie można w żaden sposób traktować jako dowodu na poparcie przedstawionych tez, jednak pokazuje on pewne tendencje, które mogą w przyszłości dotyczyć publicznych firm rodzinnych. Zupełnie inaczej do dywersyfikacji swojego biznesu podchodził Cyfrowy Polsat S.A. – firma ta także dokonywała sporo przejęć dywersyfikacyjnych, jednak już nie aż tak silnie odbiegających od podstawowej działalności. Taka strategia stanowi swego rodzaju kompromis pomiędzy pełną dywersyfikacją a spełnianiem oczekiwań akcjonariuszy mniejszościowych. Z jednej strony ograniczane jest ryzyko biznesu, bo swoje środki lokuje w biznesy powiązane, jednak nie identyczne, co pozwala ograniczyć ryzyko. Z drugiej strony spółka inwestuje w firmy o podobnym profilu, gdzie może uzyskać pewne efekty synergii ze swoją podstawową działalnością i dzięki temu zaspokaja oczekiwania akcjonariuszy.

Zakończenie

Podsumowując powyższe, strategie dywersyfikacyjne w dużej mierze zależą od etapu rozwoju firmy rodzinnej. Po osiągnięciu stabilności firma rodzinna może wykonywać działania dywersyfikacyjne na poziomie spółki, niesie to ze sobą jednak kilka istotnych wad. Po pierwsze często wykorzystuje się do tych działań wewnętrzne zasoby przedsiębiorstwa (np. zaangażowanie dyrektora finansowego w doradztwo przy dywersyfikacji majątku rodziny), a sama strategia dywersyfikacji działalności (zwłaszcza jeżeli związana jest z agresywną dywersyfikacją w biznesy niepowiązane) może być bardzo źle postrzegana przez akcjonariuszy, a co za tym idzie, może obniżyć ceny akcji przedsiębiorstwa. W przyszłości można spodziewać się profesjonalizacji zarządzania majątkiem firm rodzinnych i powstawania struktur typu *family office*, które będą zajmować się odpowiednią strukturyzacją inwestycji danej rodziny. Publiczna firma rodzinna w takiej strukturze będzie traktowana bardziej jako jedna z inwestycji portfelowych, do której w ramach wypracowywanego majątku będą dochodziły nowe inwestycje w spółki czy inne aktywa, jednak już na poziomie majątku rodzinnego, a nie w ramach firmy publicznej.

Bibliografia

Almeida H., Wolfenzon D. (2006), *A theory of pyramidal ownership and family business groups*, „Journal of Finance", 61, ss. 2637–2080.

Amihud Y., Lev B. (1981), *Risk Reduction As A Managerial Motive For Conglomerate Mergers*, „Bell Journal of Economics", 12, ss. 605–617, doi: 10.2307/3003575.

Anderson R.C., Reeb D.M. (2003), *Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S & P 500*, „The Journal of Finance", 58, ss. 1301–1328, https://doi.org/10.1111/1540-6261.00567.

Anderson R.C., Duru A., Reeb D.M. (2012), *Investment policy in family controlled firms,* „Journal of Banking & Finance", 36 (6), ss. 1744–1758.

Barontini R., Caprio L. (2006), *The Effect of Family Control on Firm Value and Performance: Evidence from Continental Europe*, „European Financial Management", 12, ss. 689–723. https://doi.org/10.1111/j.1468-036X.2006.00273.x.

Basu N., Dimitrova L., Paeglis I. (2009), *Family control and dilution in mergers*, „Journal of Banking & Finance", 33 (5), ss. 829–841.

Bauguess S., Stegemoller M. (2008), *Protective governance choices and the value of acquisition activity*, „Journal of Corporate Finance", 14 (5), ss. 550–566.

Bennedsen M., Meiner Nielsen K.M., Perez-Gonzalez F., Wolfenzon D. (2007)*, Inside the family firm: the role of families in succession decisions and performance*, „Quarterly Journal of Economics", 122, ss. 647–91.

Berger P.G., Ofek E., Yermack D.L. (1997), *Managerial entrenchment and capital structure decisions*, „Journal of Finance", 52, ss. 1411–38.

Bianco M., Bontempi M., Golinelli R., Parigi G. (2013), *Family firms' investments, uncertainty and opacity*, „Small Business Economics", 40(4), ss. 1035–1058.

Brav O. (2009), *Access to capital, capital structure, and the funding of the firm*, „Journal of Finance", 64, ss. 263–308.

Caprio L., Croci E., Del Giudice A. (2011), *Ownership structure, family control, and acquisition decisions*, „Journal of Corporate Finance", 17 (5), ss. 1636–1657.

Casillas J.C., Moreno A.M., Barbero J.L. (2010), *A configurational approach of the relationship between entrepreneurial orientation and growth of family firms*, „Family Business Review", 23 (1), ss. 27–44.

Chen Y.R., Huang Y.L., Chen C.N. (2009), *Financing constraints, ownership control, and cross-border M&As: evidence from Nine East Asian economies*, „Corporate Governance: An International Review", 17 (6), ss. 665–680.

Corstjens M., Peyer U., Van der Heyden L. (2006), *Performance of family firms: Evidence from US and European firms and investors*, Fontainebleau: INSEAD.

Craninckx K., Huyghebaert N. (2015), *Large shareholders and value creation through corporate acquisitions in Europe. The identity of the controlling shareholder matters*, „European Management Journal", 33 (2), ss. 116–131.

Denis D.J., Denis D.K., Sarin A. (1997), *Agency Problems, Equity Ownership, and Corporate Diversification*, „The Journal of Finance", 52, ss. 135–160, doi:10.1111/j.1540-6261.1997.tb03811.x.

Fama E. (1965), *The Behaviour of Stock Market Prices*, „Journal of Business", 64, ss. 34–105, http://dx.doi.org/10.1086/294632.

Fleming J. (2003), *Comparative Philosophy: Its Aims And Methods*, „Journal of Chinese Philosophy", 30, ss. 259–270, doi:10.1111/1540-6253.00118.

Geppert M., Dörrenbächer C., Gammelgaard J., Taplin I. (2013), *Managerial risk-taking in international acquisitions in the brewery industry: institutional and ownership influences compared*, „British Journal of Management", 24 (3), ss. 316–332.

Grobelny P., Stradomski M., Stobiecki P. (2018), *Determinanty aktywności na rynku fuzji i przejęć w Polsce*, CeDeWu, Warszawa, ss. 40–41.

Gomez-Mejia L.R., Patel P.C., Zellweger T.M. (2015), *In the horns of the dilemma socioemotional wealth, financial wealth, and acquisitions in family firms*, „Journal of Management", DOI: 10.1177/0149206315614375.

Lintner J. (1965), *The Valuation of Risk Assets and the Selection of Risky Investments in Stock Portfolios and Capital Budgets*, „The Review of Economics and Statistics", 47(1), ss. 13–37, doi:10.2307/1924119.

Lipiec J. (2014), *Capital Asset Pricing Model Testing at Warsaw Stock Exchange: Are Family Businesses the Remedy for Economic Recessions?*, „International Journal of Financial Studies", 2, ss. 266–279, https://doi.org/10.3390/ijfs2030266.

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

Miller D., Breton-Miller L., Lester R.H. (2010), *Family ownership and acquisition behavior in publicly-traded companies*, „Strategic Management Journal", 31 (2), ss. 201–223.

Miralles-Marcelo J.L., Miralles-Quirós Md.M., Lisboa I. (2013), *The Stock Performance of Family Firms in the Portuguese Market*, „Applied Financial Economics", 23, ss. 1721–1732, https://doi.org/10.1080/09603107.2013.848025.

Morck R., Daniel W., Bernard Y. (2005), *Corporate Governance, Economic Entrenchment, and Growth*, „Journal of Economic Literature", 43 (3), ss. 655–720, DOI: 10.1257/002205105774431252.

Palmer D., Barber B.M. (2001), *Challengers, elites, and owning families: a social class theory of corporate acquisitions in the 1960s*, „Administrative Science Quarterly", 46 (1), ss. 87–120.

Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N. (2003), *Exploring the Agency Consequences of Ownership Dispersion among the Directors of Private Family Firms*, „Academy of Management Journal", 46, ss. 179–194.

Sharpe W. (1963), *A Simplified Model for Portfolio Analysis*, „Management Science", 9, ss. 277–293, 10.1287/mnsc.9.2.277.

Sraer D., Thesmar D. (2007), *Performance and behavior of family firms: evidence from the French stock market*, „Journal of the European Economic Association", 5 (4), ss. 709–751.

Stradomski M., Mikutowski M. (2018), *Aktywność firm rodzinnych na rynku fuzji i przejęć*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie," 9, 7 (1), ss. 163–176.

Villalonga B., Amit R. (2006), *How Do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value?*, „Journal of Financial Economics", 80, ss. 385–417, https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.12.005.

Yang M., Jiang Z.-Q. (2016), *The Dynamic Correlation between Policy Uncertainty and Stock Market Returns in China*, „Physica A: Statistical Mechanics and Its Applications", 461, ss. 92–100, https://doi.org/10.1016/j.physa.2016.05.019.

Paweł Nowodziński | pawel.nowodzinski@wz.pcz.pl
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Analiza pozycji konkurencyjnej rodzinnej galerii handlowej

Competitive Position Analysis of the Family-Owned Shopping Gallery

Abstract: Contemporary economic environment creates general conditions for the functioning of an enterprise. However, the firms are not able to affect this kind of environment. Generally, for this reason, the competitive environment is much more important for constituting and creating the strategy of the firm. Because, it is firm's natural environment and a direct field of action and this environment really determines strategic decisions. In this case, it not only affects the company, but is susceptible to its impact, the size of which depends on the market power of the organization. The analysis of the sector using the five-force method (M.E. Porter's) involves analyzing the sector of the company's activity – by determining the intensity of competition. The article presents the identification and analysis of the competitive position of the family shopping gallery. Due to using the aforementioned methodology, which as an element of strategic analysis, enables to take more effective decisions regarding the development of the organization and creating effective strategies.
Key words: competitive position, five-force method (M.E. Porter's), regional shopping gallery

Wprowadzenie

Otoczenie dalsze (makrootoczenie) tworzy pewne ogólne warunki funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa. Przyjmuje się, że z reguły zarządzający nie mają na tworzenie takich warunków wpływu. Z tego względu, dla konstytuowania strategii znacznie istotniejsze jest otoczenie konkurencyjne, gdyż to ono stanowi bezpośrednie

pole działania i w dużym stopniu warunkuje decyzje strategiczne. W tym przypadku nie tylko oddziałuje na przedsiębiorstwo, ale jest podatne na jego wpływ, którego wielkość zależy od siły rynkowej danej organizacji. Analiza sektora z wykorzystaniem metody pięciu sił (M.E. Portera) polega na analizie sektora działalności przedsiębiorstwa – poprzez wyznaczenie natężenia konkurencji. W rozdziale zaprezentowano identyfikację i analizę pozycji konkurencyjnej rodzinnej galerii handlowej, która funkcjonuje w niespełna 80 tys. mieście, z wykorzystaniem wspomnianej metodyki, która jako element analizy strategicznej, umożliwia podjęcie efektywniejszych decyzji dotyczących rozwoju organizacji oraz kreowania skutecznych strategii.

Warunki funkcjonowania na rynku galerii handlowych w Polsce sprawiają, że rodzinne przedsięwzięcia na tym rynku, które starają się funkcjonować jako samodzielne, niezależne podmioty, napotykają szereg trudności w kontekście nawiązania efektywnej walki konkurencyjnej z rynkowymi liderami – związanymi własnościowo z dużymi koncernami zagranicznymi. Z tego też względu samo osiągnięcie pożądanej pozycji konkurencyjnej jest zadaniem trudnym, podobnie jak jej trwałe utrzymanie.

Analizując sytuację na rynku galerii handlowych w miastach regionalnych w roku 2018, stwierdza się, że nie prowadzono w tego typu ośrodkach intensywnej działalności deweloperskiej. Obserwuje się natomiast wiele remontów i modernizacji obiektów istniejących, w szczególności ich stref gastronomicznych. W miastach regionalnych realizowano również projekty małych centrów zakupów codziennych, o powierzchni poniżej 5 tys. m. kw., oraz wolnostojących sklepów, zarówno z sektora spożywczego, jak i niespożywczego. W miastach zaliczanych do regionalnych istnieje obecnie 70 centrów handlowych, obsługujących łącznie ok. 2,3 mln konsumentów. Na jedno centrum przypadało średnio 33 tys. potencjalnych klientów [Colliers International 2019, s. 3].

Zasadniczym celem artykułu jest diagnoza wpływu sił działających wewnątrz sektora na przyszłą pozycję konkurencyjną rodzinnej galerii handlowej, funkcjonującej w jednym z takich miast, jako kontekstu do definiowania jej strategii rozwoju [Dzikowska i in. 2012, ss. 4–13; Kusa 2008, ss. 57–66]. W tym kontekście pojawia się pytanie, czy miasta regionalne są już gotowe na realizację /w uzasadniony ekonomicznie sposób/ projektów małych galerii handlowych.

Analiza sektorowa

Jak podaje M.E. Porter [Porter 1999, s. 21] „istotą formułowania strategii konkurencji jest odniesienie przedsiębiorstwa do jego otoczenia. […] kluczowym elementem otoczenia firmy jest sektor (sektory), w którym konkuruje. Jego struktura wywiera silny wpływ na określenie konkurencyjnych reguł, a także strategii, które firma może stosować. Siły poza

danym sektorem mają znaczenie głównie w sensie względnym – skoro siły zewnętrzne zazwyczaj wpływają na wszystkie firmy należące do niego, to kluczem są odmienne możliwości firm radzenia sobie z nimi […]". Analiza sektorowa winna być elementem całościowej analizy strategicznej. Jak trafnie konstatuje A. Kaleta [Kaleta 2016, s. 4], opisując zmiany we współczesnym zarządzaniu strategicznym, któremu […]: „nie towarzyszą równoległe głębokie zmiany w analizie strategicznej. Wciąż oczekuje się, że dostarczy ona wiedzy kompleksowej, dogłębnej, a co więcej: wybiegającej w przyszłość. Dziś powyższe założenia stają się niemożliwe do spełnienia. Konieczne są głębokie zmiany w podejściu do analizy strategicznej gwarantującej aktualność pozyskiwanych informacji, akceptującej selektywność wiedzy i intuicję jako metodę wnioskowania".

Z kolei celem analizy strukturalnej sektora jest określenie atrakcyjności badanego sektora zarówno dla samego przedsiębiorstwa, jak i dla potencjalnych inwestorów. Analiza taka daje możliwość wykorzystania potencjalnych pojawiających się szans oraz umożliwia zarazem przeciwdziałanie zagrożeniom, które pojawiają się w analizowanym sektorze [Gierszewska, Romanowska 1997, s. 82]. W literaturze przedmiotu analiza sektorowa jest jednym z ważnych elementów analiz giełdowych. „Wiąże się ją […] szczególnie z analizą fundamentalną. […] Sektory wiodące są gwarancją uzyskiwania przez inwestorów ponadprzeciętnych zysków na giełdzie papierów wartościowych. Z drugiej strony uwzględnianie w procesie inwestycyjnym siły sektora pozwala zmniejszyć ryzyko inwestycji w papiery wartościowe […]. Uzyskanie rankingu sektorów pozwala na uwzględnienie tej informacji w różnych procedurach inwestycyjnych (analiza fundamentalna czy analiza portfelowa), co może zmniejszyć ryzyko inwestycji i zwiększyć efektywność inwestowania. […] Problem, który musi być rozwiązany, to sposób pomiaru siły fundamentalnej (atrakcyjności) danego sektora. Jest to niewątpliwie problem wielowymiarowy, ponieważ atrakcyjność można rozpatrywać przez pryzmat wielu czynników, w tym ekonomiczno-finansowych" [Tarczyński i in. 2017, ss. 21–22]. Z kolei „Procedura analizy fundamentalnej przebiega według schematu „top-down" i obejmuje następujące etapy: analiza makroekonomiczna, analiza sektorowa, analiza sytuacyjna (niefinansowa) spółki, analiza finansowa spółki, wycena akcji. Wydaje się, że sensowne jest jej uzupełnienie o przeprowadzaną na początku analizę globalną. Jest to powodowane globalizacją rynków finansowych, a także wpływem sytuacji geopolitycznej na sytuację gospodarczą" [Jajuga 2015, s. 186]. Analiza sektorowa daje możliwość skorygowania strategii rozwojowej w oparciu na aktualnych danych dotyczących sektora. Jest ona konieczna w celu optymalnego wyznaczenia kierunków rozwojowych współczesnych podmiotów funkcjonujących na konkurencyjnych rynkach.

Analiza pozycji konkurencyjnej. Model „Pięciu Sił M.E. Portera"

Model M.E Portera nadaje bardzo jednoznaczną strukturę otoczeniu organizacji w postaci sił, na których skupia uwagę. Zastosowany w analizie model pozwala na analizę zarówno statyczną, jak i dynamiczną. Dzięki zastosowanemu modelowi zidentyfikowano istotne trendy, jakie będą się przejawiać w badanej branży. W tym sensie, przyjmując pewne ogólne założenia dotyczące weryfikacji modelu: możliwości rozwojowe badanego przedsiębiorstwa będą tym większe, im mniejsza będzie siła oddziaływania dostawców i nabywców na analizowane przedsięwzięcie. Możliwości rozwojowe będą tym mniejsze, im szersze będą możliwości wejścia nowych przedsiębiorców do rozpatrywanego sektora, a także im ostrzejsza będzie walka konkurencyjna wśród przedsiębiorców działających w badanym sektorze. Istnienie substytutów i możliwość ich szerszego wykorzystania przez grupę docelową również wpłynie negatywnie na dalsze możliwości rozwojowe. Model analizy sił oddziałujących na przedsiębiorstwo funkcjonujące w określonej branży jest uniwersalny ze względu na swoją metodykę [Porter 2010; Poloczek i in. 2017, ss. 45–47; Robakowska i in. 2017, ss. 121–147; Kwiecińska 2016, ss. 110–113; Domański 2010, ss. 35–44, Paluch 2016, ss. 117–132]. Przyjmując założenia metody analityki sektora z wykorzystaniem modelu pięciu sił M.E. Portera, założono zbadanie sił działających w analizowanym sektorze.

Metodyka badania

Przyjęta w niniejszej pracy metodyka badania to: (1) wykorzystanie metody monograficznej dla identyfikacji trendów w badanym sektorze [Cushman & Wakefield 2019; CBRE Research 2019], (2) wykorzystanie metody studium przypadku dla badania funkcjonowania galerii handlowej „xx" w Piotrkowie Trybunalskim, oraz (3) wykorzystanie metody badania dokumentów.

1. Siła oddziaływania dostawców i możliwość wywierania przez nich presji

Identyfikacja i analiza siły przetargowej dostawców wymaga określenie czynników ją determinujących [zob. tab. 1].

Tabela 1. Określenie czynników determinujących siłę oddziaływania dostawców galerii handlowej

L.p.	Badany czynnik	Charakterystyka	Identyfikacja siły oddziaływania (1 – słaba, 5 – silna)
1.	Liczba i stopień koncentracji dostawców	Jeżeli dostawcy są bardziej skoncentrowani niż przedsiębiorstwa badanego sektora to ich siła oddziaływania będzie zdecydowanie większa.	2
2.	Dostępność produktów i usług substytucyjnych w stosunku do oferowanych przez dostawców	W sytuacji, gdy firmy w sektorze łatwo mogą nabyć substytuty, to nawet w przypadku dostawców o dużym potencjale nie mogą realizować korzyści związanych z dyktowaniem warunków zawierania umów, kontraktów, itp.	3
3.	Istotność sektora dla funkcjonowania operacyjnego dostawców	Jeżeli sektor nie stanowi istotnego kanału dystrybucji dóbr i usług dla sektora dostawców, to należy liczyć się z narzuceniem warunków dyktowanych przez współpracujące podmioty.	1
4.	Zróżnicowanie produktów i usług dostawców	Jeżeli dostawy są zróżnicowane i cykl życia tychże znajduje się w fazie dojrzałości to należy liczyć się z dostosowaniem do mniej korzystnych warunków zakupu. Przyjmuje się wtedy silniejsze oddziaływanie przedsiębiorstw tego sektora.	1
5.	Koszt zmiany dostawcy	Jeżeli koszt zmiany dostawcy jest istotny dla przedsięwzięcia to działania zmierzające do przeprowadzenia takiej zmiany są istotnie mniej prawdopodobne. W takiej sytuacji siła przetargowa dostawców jest wysoka.	2
6.	Uzależnienie jakości oferty finalnej od jakości dostawy	Jeśli dostawca ma świadomość, że od jego produktu zależy jakość wyrobu klienta, to może starać się wykorzystać taką sytuację w celu polepszenia swojej zdolności negocjacyjnej.	1
7.	Monopolistyczna lub quasi-monopolistyczna pozycja dostawców	Taka pozycja może wynikać z dominacji w sektorze bądź z niepowtarzalności technologii, wyrobu bądź usługi świadczonej przez dostawców.	4
8.	Możliwość integracji pionowej	Związana jest z możliwością pojawienia się nowego konkurenta w sektorze w wyniku przejęcia przez dostawcę produkcji wykonywanej przez dotychczasowego odbiorcę dostaw.	1
Średnia siła oddziaływania na badany podmiot			1,87

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zakrzewska-Bielawska 2015, ss. 253–267.

Dostawcami badanego podmiotu są przede wszystkim dostawcy energii elektrycznej i ciepła. Na podstawie zawartych umów dostarczają media, bez których prawidłowe funkcjonowanie badanego podmiotu jest niemożliwe. Jednak ich siła oddziaływania, oprócz oczywistego oddziaływania ekonomicznego, okazuje się stosunkowo niska. Pewien niekorzystny aspekt to ich zasadniczo monopolistyczna pozycja, należy zauważyć w tym kontekście jednak, że taka sytuacja dotyczy wszystkich podmiotów funkcjonujących w badanym sektorze. Z tego względu nie jest to czynnik, który mógłby istotnie

dominować w potencjalnym oddziaływaniu dostawców do badanego sektora. Kolejny dostawca to firma, która zrealizowała budowę sieci teleinformatycznej, stanowiącej sieć telekomunikacyjną w rozumieniu prawa telekomunikacyjnego w obiekcie handlowo-usługowym. Aktualnie dostawca realizuje zadania eksploatacji wybudowanej sieci teleinformatycznej w celu świadczenia usług teleinformatycznych dla najemców analizowanej galerii handlowej. Jego siłę oddziaływania można uznać za niewielką. Istotnym z punktu widzenia funkcjonowania podmiotu jest dostawca usług związanych z eksploatacją i ewentualnym serwisem wyposażenia stałego galerii, a mianowicie: schodów ruchomych oraz windy. W obydwu rozpatrywanych przypadkach siła oddziaływania dostawców nie jest zbyt duża, większa w przypadku spółki, która świadczy usługi w zakresie wyposażenia technicznego o dość wysokim stopniu skomplikowania techniczno-eksploatacyjnego. Wspomniana funkcja eksploatacyjna jest obwarowana szeregiem przepisów prawa, co może być istotnym czynnikiem utrudniającym ewentualne poszukiwania nowego dostawcy. W przypadku drugiej spółki, usługa jest słabo zróżnicowana, koszty zmiany można uznać za nieistotne. W przypadku obsługi w zakresie wywozu nieruchomości – usługa jest świadczona przez Prywatny Zakład Oczyszczania Miasta ze względu na łatwość zmiany dostawcy i niski jej koszt – siłę oddziaływania można uznać za nieistotną. Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku spółdzielni, której przedmiotem działalności są usługi z zakresu ochrony osób i mienia oraz technicznego zabezpieczenia obiektów. Wyniki analizy siły oddziaływania dostawców na funkcjonowanie badanej galerii handlowej wskazują, że nie jest ona istotna.

2. Siła oddziaływania nabywców i możliwość wywierania przez nich presji

(A) Najemcy powierzchni w galerii handlowej

Identyfikacja i analiza siły przetargowej nabywców wymaga określenia czynników ją determinujących. W przypadku badanego podmiotu czynniki określono w sposób następujący.

Tabela 2. Określenie czynników determinujących siłę oddziaływania nabywców (A)

L.p.	Badany czynnik	Charakterystyka	Identyfikacja siły oddziaływania (1– słaba, 5 –silna)
1.	Koncentracja nabywców	Jeżeli nabywcy są bardziej skoncentrowani niż przedsiębiorstwa w sektorze, to są w stanie narzucać im swoje warunki.	4
2.	Wolumen zakupu	Jeżeli nabywcy kupują duże ilości produktów, to będą w stanie wymuszać na przedsiębiorstwie rabaty i korzystniejsze warunki zakupu, wówczas presja na przedsiębiorstwa sektora będzie duża.	4

3.	Zróżnicowanie oferty produktowo/usługowej	Jeżeli zróżnicowanie oferty przedsiębiorstwa jest niskie, to nabywcy kierują się głównie kwestią ceny zakupu, dlatego w takim przypadku nabywcy wywierają znaczną presję na przedsiębiorstwa, grożąc dokonaniem zakupu u konkurenta.	3
4.	Możliwość integracji wstecz nabywców	Jeżeli nabywcy mogą samodzielnie rozpocząć działalność oferowaną przez przedsiębiorstwo, dysponują wysoką siłą przetargową.	1
5.	Znajomość struktury kosztów	Jeżeli nabywcy dysponują informacjami o kosztach, które ponoszą dostawcy, będą dążyć do obniżenia ceny, wiedząc, o ile może ona zostać zmniejszona bez zagrożenia dla żywotnych interesów dostawcy.	5
6.	Zyski nabywców	Jeżeli zysk nabywców jest niewielki, to wywierają istotną presję na obniżenie ceny, chcąc obniżyć koszty zakupu.	3
7.	Udział firm w tworzeniu kosztów nabywców	Wysoki udział powoduje, że nabywcy poszukują jak najlepszej ceny i warunków umowy, wywierając znaczną presję na przedsiębiorstwo.	4
Średnia siła oddziaływania na badany podmiot			3,42

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zakrzewska-Bielawska [2015, ss. 253–267].

Wyniki analizy siły oddziaływania nabywców (w kategorii wynajmujących powierzchnię) na funkcjonowanie galerii handlowej pokazują, że jest to siła istotna i musi mieć swoje odzwierciedlenie w strategii badanego przedsięwzięcia.

(B) Potencjalni nabywcy odwiedzający galerię handlową

Tabela 3. Określenie czynników determinujących siłę oddziaływania nabywców (B)

L.p.	Badany czynnik	Charakterystyka	Identyfikacja siły oddziaływania (1– słaba, 5– silna)
1.	Koncentracja nabywców	Jeżeli nabywcy są bardziej skoncentrowani niż przedsiębiorstwa w sektorze, to są w stanie narzucać im swoje warunki.	1
2.	Wolumen zakupu	Jeżeli nabywcy kupują duże ilości produktów, to będą w stanie wymuszać na przedsiębiorstwie rabaty i korzystniejsze warunki zakupu, wówczas presja na przedsiębiorstwa sektora będzie duża.	2
3.	Zróżnicowanie oferty produktowo/usługowej	Jeżeli zróżnicowanie oferty przedsiębiorstwa jest niskie, to nabywcy kierują się głównie kwestią ceny zakupu, dlatego w takim przypadku nabywcy wywierają znaczną presję na przedsiębiorstwa, grożąc dokonaniem zakupu u konkurenta.	5
4.	Możliwość integracji wstecz nabywców	Jeżeli nabywcy mogą samodzielnie rozpocząć działalność oferowaną przez przedsiębiorstwo, dysponują wysoką siłą przetargową.	1
5.	Znajomość struktury kosztów	Jeżeli nabywcy dysponują informacjami o kosztach, które ponoszą dostawcy, będą dążyć do obniżenia ceny, wiedząc o ile może ona zostać zmniejszona bez zagrożenia dla żywotnych interesów dostawcy.	3

6.	Zyski nabywców	Jeżeli zysk nabywców jest niewielki, to wywierają istotną presję na obniżenie ceny, chcąc obniżyć koszty zakupu.	2
7.	Udział firm w tworzeniu kosztów nabywców	Wysoki udział powoduje, że nabywcy poszukują jak najlepszej ceny i warunków umowy, wywierając znaczną presję na przedsiębiorstwo	5
Średnia siła oddziaływania na badany podmiot			2,71

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zakrzewska-Bielawska [2015, ss. 253–267].

Wyniki analizy siły oddziaływania nabywców (w kategorii konsumenci odwiedzający galerie handlowe) na funkcjonowanie podmiotu pokazują, że jest to siła średnio istotna, ale musi mieć swoje odzwierciedlenie w strategii badanego przedsięwzięcia, ze względu na konstruowanie portfolio wynajmujących powierzchnię. Dokładna analiza tej grupy jest zatem konieczna, aby dopasować decyzje na poziomie strategicznym do zwyczajów zakupowych klientów odwiedzających regionalne galerie handlowe. Konsumenci podają różne powody wyboru danego sklepu jako miejsca, w którym najchętniej i najczęściej robią zakupy. Do najważniejszych z nich należą: bliskość miejsca zamieszkania, jakość towarów, ceny, atrakcyjność oferowanych towarów, wielkość sklepu i łatwość poruszania się, przeceny i wyprzedaże.

3. Natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora

Proces analizy sektorowej i przewagi przedsiębiorstwa w konkretnym sektorze musi być poprzedzony procesem wyodrębniania branżowego i geograficznego. Wobec powyższego, należy dokonać segmentacji strategicznej. W zależności od branży, rywalizacja między konkurentami może być szczególnie skomplikowana. Każdego dnia toczy się walka o udział w rynku. Są również takie branże, w których istnieje kilku graczy dzielących udziały między sobą i nie dochodzi do jakiejkolwiek rywalizacji. Ważna jest tutaj zmienna, mianowicie tempo wzrostu branży. Jeśli branża się rozrasta, daje nowym firmom możliwość znalezienia rynku zbytu i udziałów. Wtedy nawet liderzy muszą działać, aby obronić się i pozostać na poziomie, który w danej chwili posiadają. Duży wpływ na sytuację ma również stopień zróżnicowania produktów. Jeśli jest on wysoki, łatwiej zbudować markę, dokonać segmentacji i znaleźć niszę, w której będziemy mieli lojalnych klientów. Jeśli firmy nie zróżnicują produktów, jedynym sposobem będzie rywalizacja cenowa. Kolejną zmienną są koszty stałe. Wiele firm cierpi na wysokie koszty stałe, które wymuszają jak największe wykorzystywanie mocy produkcyjnych, a to również oznacza wysoką rywalizację, walkę o klienta. Istotną zmienną stanowi również liczba i zróżnicowanie konkurentów. Im mniej, tym łatwiej znaleźć dla siebie miejsce w branży, ponieważ z czasem przedsiębiorstwa zaakceptują istnienie konkurenta i sytuacja w udziałach może się ustalić na długi czas. Im ich więcej, tym bardziej dotkliwa staje się

rywalizacja. Natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora zależy w dużej mierze od czynników zaprezentowanych poniżej.

Tabela 4. Określenie czynników determinujących natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora, w którym operuje badana galeria handlowa

L.p.	Badany czynnik	Charakterystyka	Identyfikacja siły oddziaływania (1 – słaba, 5 –silna)
1.	Liczba konkurentów	Znaczna liczba konkurentów, równoważnych pod względem możliwości finansowych, posiadanych zasobów, kompetencji i umiejętności, potęguje rywalizację w sektorze	5
2.	Stopa wzrostu sektora	W sektorach, które znajdują się w fazie wzrostu zarówno potencjalni rywalizujący, jak rozpatrywane przedsiębiorstwo może realizować swoje zakładane marze, przy czym możliwe jest objęcie stosunkowo dużego obszaru rynku. Powolny wzrost sektora, stagnacja bądź depresja powodują silne zaostrzenie walki konkurencyjnej.	2
3.	Koszty stałe	Wysokie koszty stałe implikują maksymalne wykorzystanie możliwości operacyjnych przedsięwzięcia.	2
4.	Zróżnicowanie produktów i oferowanych usług	Niewielkie zróżnicowanie oferty w stosunku do konkurencyjnych przedsięwzięć powoduje wzrost natężenia walki konkurencyjnej, ponieważ determinanty zakupowe nabywców są wtedy silnie związane z ceną i ewentualnie poziomem obsługi. Zróżnicowanie oferty umożliwia zbudowanie lojalności odbiorców poprzez realizację ich określonych preferencji.	4
5.	Różnorodność konkurentów	Jeżeli w badanym sektorze istnieje wielu konkurentów, którzy są istotnie zróżnicowani pod względem strategii, zasobów, kultury organizacji, powoduje to wzrost konkurencji w rozpatrywanym sektorze.	5
Średnia siła oddziaływania na badany podmiot			3,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zakrzewska-Bielawska [2015, ss. 253–267].

Wyniki analizy oddziaływania konkurentów (natężenie walki konkurencyjnej w sektorze) pokazują, że mimo istniejącej konkurencji, sektor pozostaje wciąż atrakcyjny na tle innych.

4. Groźba pojawiania się nowych konkurencyjnych wejść

Określenie fazy życia sektora jest bardzo istotne ze względu na funkcjonowanie jego rzeczywistych (aktualnych) i potencjalnych uczestników. Taka identyfikacja umożliwia przewidywanie możliwej rentowności i możliwości rozwojowych w badanym sektorze. To z kolei umożliwia podejmowanie dalszych decyzji na poziomie strategicznym: ewentualne wyjście z sektora lub dalsze inwestowanie w tymże. Największa groźba pojawienia się nowych potencjalnych konkurentów istnieje w sektorach atrakcyjnych o dużej dynamice popytu.

Tabela 5. Określenie czynników determinujących groźbę pojawienia się nowych konkurencyjnych wejść do sektora, w którym operuje galeria handlowa

L.p.	Badany czynnik	Charakterystyka	Identyfikacja siły oddziaływania (1 – słaba, 5 –silna)
1.	Atrakcyjność sektora	Zagrożenia ze strony konkurencyjnych wejść wzrastają najszybciej w sektorach atrakcyjnych inwestycyjnie.	5
2.	Wysokość bariery wejścia do sektora	Groźba pojawienia się nowej konkurencji zewnętrznej jest tym silniejsza, im słabsze bariery wejścia do sektora. Do najważniejszych barier wejścia do sektora należą: ekonomika skali, wysoki poziom technologiczny, brak dostępu do kanałów dystrybucji, formalne bariery wejścia na rynek, bariery celne, itp.	2
3.	Działania odwetowe	Jeżeli istniejące w sektorze przedsiębiorstwa są w stanie skutecznie bronić do niego dostępu poprzez działania odwetowe, walkę cenową bądź zamykanie kanałów dystrybucji, to groźba pojawienia się nowych rywali maleje.	2
5.	Wysokość bariery wyjścia z sektora	Bariery tego rodzaju podwyższają stopień trudności w opuszczeniu sektora. W większości przypadków są one uzależnione od stopnia specjalizacji majątku, ale niekiedy także aktywów niematerialnych. Przedsiębiorstwa dysponujące wyspecjalizowanym majątkiem są w większym stopniu skazane na funkcjonowanie w obrębie danego sektora, gdyż opuszczenie tegoż będzie skutkowało znacznymi stratami.	2
Średnia siła oddziaływania na badany podmiot			2,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zakrzewska-Bielawska [2015, ss. 253–267].

Z analizy groźby pojawienia się nowych konkurentów dla badanej galerii handlowej należy uznać, że nie jest ona wysoka, jednak z powodu budzącej zainteresowanie atrakcyjności sektora musi ona ulec podwyższeniu, zwłaszcza w kontekście prezentowanych niżej szczegółowych zamierzeń dotyczących podobnych formatów handlowych. Obserwując rosnące zainteresowanie rynkiem mniejszych formatów handlowych, można z dużym prawdopodobieństwem przyjąć, że w kolejnych latach na komercyjnym rynku powierzchni handlowych pojawią się nowi gracze. W skali ogólnopolskiej wzrasta liczba inwestycji w mniejsze formaty handlowe. Specyfiką i wyróżnikiem tego typu obiektów jest stosunkowo krótki czas realizacji inwestycji, z tego względu szczegółowe prognozowanie przyrostu nowych powierzchni bywa utrudnione. Tym niemniej planowane inwestycje zwiększają groźbę pojawienia się nowych konkurentów w sektorze.

5. Istnienie substytutów i wyrobów komplementarnych

Sektor działania badanego podmiotu dynamicznie się rozwija. Jednocześnie zmieniają się sposób robienia zakupów oraz podejście sprzedawców do obsługi klienta. Rozumienie zachodzących zmian, potrzeb współczesnego konsumenta, zbadanie jego preferencji

i identyfikacja kanałów, za pośrednictwem których dokonuje on zakupów, jest kluczowa dla istnienia substytucji badanego podmiotu w najbliższej przyszłości. Istotną rolę w odgrywa w tym kontekście zmiana przyzwyczajeń konsumentów. Funkcjonujący od dekad schemat, zgodnie z którym klienci dokonywali zakupów towarów ulubionych marek w pobliskich sklepach, odchodzi do historii. Dodatkowo transformacja cyfrowa zmienia zwyczaje zakupowe polskiego społeczeństwa, zmienia się lojalność wobec marek [Mącik 2015, ss. 100–110; Raport PwC 2019, s. 1]. W kontekście prowadzonych rozważań interesujący jest także efekt ROPO (*research offline, purchase online*) – czyli oglądanie produktu w centrum handlowym i sfinalizowanie go przez Internet [Wolny 2015, ss. 849–859; Piorunowska-Kokoszko 2014, ss. 7278–7282].

W tym kontekście warto zauważyć, że rynek sprzedaży internetowej to segment, który w Polsce dynamicznie się rozwija. W 2018 roku osiągnął wartość około 45 mld złotych – prognozy na rok 2020 zakładają przekroczenie progu 60 mld złotych. Mimo szybkiej popularyzacji tej formy zakupów – udział e-commerce i m-commerce w stosunku do tradycyjnego handlu detalicznego stanowi około 5% – zapewne będzie się zbliżać się do średniej globalnej, czyli do 10%. Siłę napędową e-handlu stanowią w dużym stopniu możliwość porównywania produktów i wygoda kupowania przedmiotów z różnych kategorii. Handel internetowy daje możliwość natychmiastowego zakupu, bez konieczności czekania na kolejne wyjście do sklepu. Bezpieczeństwo zawieranych transakcji, dogodne warunki zwrotu towarów i coraz szerszy wachlarz opcji dostaw czynią e-zakupy bardzo atrakcyjnym rozwiązaniem. Oczywiście rosnąca popularność e-handlu nie oznacza upadku tradycyjnych sklepów i form handlu. Klienci traktują zakupy jako wydarzenie o charakterze społecznym, a także sposób na spędzanie wolnego czasu. Odwiedzanie tradycyjnych sklepów łączy się również z pozytywnymi doznaniami, które biorą się z bliskości poszukiwanych przedmiotów oraz możliwości ich dotknięcia i sprawdzenia. Dodatkowym atutem sieci sklepów tradycyjnych jest zatrudnianie wykwalifikowanych sprzedawców. Tu warto wspomnieć, że tylko 53% polskich ankietowanych wskazało, że jest usatysfakcjonowanych poziomem wiedzy obsługi na temat dostępnego asortymentu, dlatego sklepy tradycyjne w dalszym ciągu powinny dokładać starań w walce o klienta. Zgodnie z powyższym, sklepy tradycyjne wciąż pozostają najpopularniejszym kanałem sprzedażowym. I co ważniejsze – w stosunku minionych lat, na co wskazują przeprowadzone badania – ich pozycja jeszcze się umocniła. Przykładowo w roku 2015 roku – 36% uczestników globalnego badania stwierdziło, że odwiedza je przynajmniej raz w tygodniu, o tyle w 2018 roku takich wskazań było już 44%. Tym samym odsetek odpowiedzi przekroczył poziom tych z 2013 roku (42%) [Colliers International 2019, s. 4]. O ile w tym kontekście prognozy dla handlu detalicznego w tradycyjnej formie są obiecujące, to jednak przewidywane strategie muszą zakładać trendy niekorzystne i aktywizować instrumenty konkurencyjności, przykładowo związane z: organizowaniem

coraz bardziej wysublimowanych akcji promocyjnych, wprowadzaniem zaawansowanych programów lojalnościowych wykorzystujących analitykę Big Data i Data Mining, budując interaktywne relacje z młodszymi klientami oraz wzmacniając społeczne funkcje galerii handlowych.

Podsumowanie

Przeprowadzona modelowa analiza 5-ciu sił Portera jako element analizy strukturalnej sektora może być istotnym wkładem w konstruowanie właściwej strategii rozwoju, strategii konkurowania tego typu obiektów – galerii handlowych w miastach regionalnych. Dokument strategiczny może zostać przygotowany w oparciu na formule studium przypadku, ponieważ jest to metoda, która w kompleksowy sposób pozwala na szczegółowy opis rzeczywistego badanego przedsięwzięcia. Takie podejście umożliwi wyciągnięcie wniosków co do przyczyn i rezultatów funkcjonowania założonego modelu biznesowego, charakterystycznych cech rynku, uwarunkowań kulturowych oraz społecznych. Celem studium przypadku regionalnej galerii handlowej powinno być zaprezentowanie koncepcji wartych skopiowania, jak i aktualnych oraz potencjalnych błędów (których należy unikać w przyszłości). Projekt strategii działalności podmiotu, w formie zaleceń strategicznych, winien być rozpatrywany przez zarządzających obiektem jako drogowskaz wskazujący potencjalny kierunek rozwoju, który umożliwi odnowę strategiczną i poprawę sytuacji (pozycji) konkurencyjnej. Przeprowadzona analiza pozwala na wskazanie kluczowych elementów koniecznych do zapewnienia sukcesu projektu mniejszej galerii handlowej. Najważniejsze jest wskazanie właściwego ośrodka miejskiego, charakteryzującego się dużym niezaspokojonym popytem na nowoczesny obiekt handlowy, umożliwiający klientom dokonanie kompleksowych zakupów oraz przyjemnego spędzenia czasu w funkcjonalnym, trakcyjnie zaprojektowanym obiekcie. Niezbędne jest także zabezpieczenie świetnie skomunikowanej lokalizacji w danym mieście, uwzględniającej aktualną i przyszłą specyfikę komunikacyjną i urbanistyczną. Mamy przekonanie, że z roku na rok zmienia się rola, jaką galerie handlowe odgrywają w życiu lokalnych społeczności, zwłaszcza w średniej wielkości ośrodkach miejskich. Dotychczasowa rola typowego centrum handlowego, zapewniającego możliwość dokonania kompleksowych zakupów, ulega zadecydowanemu poszerzeniu. Mieszkańcy średniej wielkości miast i ich regionów oczekują, iż galeria handlowa stanie się miejscem kompleksowo wychodzącym naprzeciw ich oczekiwaniom i aspiracjom.

Bibliografia

Colliers International (2019), *Centra handlowe w miastach regionalnych*, Raport.

CBRE Research (2019), *Rynek Handlowy w Polsce.*

Cushman & Wakefield (2019), *Retail Market Snapshot*, Report.

Dzikowska M., Gorynia M. (2012), *Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa – w kierunku koncepcji eklektycznej,* „Gospodarka Narodowa", 4(248).

Domański J. (2010), *Analizy strategiczne w polskim trzecim sektorze*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów", Zeszyt Naukowy 99, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

Gierszewska G., Romanowska M. (1997), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.

Jajuga K. (2015), *Osiemdziesiąt lat analizy fundamentalnej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", nr 862.

Kaleta A. (2016), *Między tradycyjną a nowoczesną analizą strategiczną*, „Przegląd Organizacji", nr 3.

Kusa R. (2008), *Przyczynowo-skutkowy model konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Ekonomia menedżerska", nr 3.

Kwiecińska M. (2016), *Wybrane metody analizy strategicznej otoczenia w planowaniu operacji reagowania kryzysowego–ujęcie teoretyczne*, „Obronność–Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Sztuki Wojennej", 2/18.

Mącik R. (2015), *Substytucyjność i komplementarność fizycznego i wirtualnego kanału zakupu*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska", sectio H-Oeconomia, 49(1).

Paluch A. (2016). *Metody analizy strategicznej jako narzędzie do tworzenia strategii dla przedsiębiorstwa z sektora produkcji urządzeń chłodniczych*, „Management Sciences/Nauki o Zarzadzaniu", 29/4.

Piorunowska-Kokoszko J. (2014), *Efekt ROPO i jego wpływ na komunikację w sektorze e-commerce*, „Logistyka", nr 3 (CD).

Poloczek P., Rak A., Żywiołek J. (2017), *Analiza atrakcyjności sektora zajmującego się produkcją butelek PET*, Archiwum Wiedzy Inżynierskiej.

Porter M.E. (1999), *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.

Porter M.E. (2010), *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, Warszawa.

PwC (2019), *Polacy na zakupach. 5 filarów nowoczesnego handlu*, Raport.

Robakowska M., Synoweć J., Tyrańska-Fobke A., Ślęzak D. (2017), *Analiza SWOT i analiza 5 sił Portera dla rynku podstawowej opieki medycznej na obszarze miasta Gdańska,* „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", tom XVIII, zeszyt 10.

Tarczyński W., Tarczyńska-Łuniewska M., Tarczyński P. (2017), *Scoringowa metoda wyznaczania sektorowego wskaźnika siły fundamentalnej na przykładzie spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie,* „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia" nr 2(86).

Wolny R. (2015), *Efekt ROPO w procesie zakupu usług konsumentów z Niemiec*, „Marketing i Rynek", nr 8 (CD).

Zakrzewska-Bielawska A. (2015), *Pięć sił Portera* [w:] K. Szymańska (red.), *Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia,* Oficyna Wolters Kulwer, Warszawa.

Laura Elena Zarate Negrete | lezarate@ugto.mx
Universidad de Guanajuato

Eugenia Sánchez Ramos | maru_sanchezr@hotmail.com
Universidad de Guanajuato

Ingrid Barradas | ingrid@ugto.mx
Universidad de Guanajuato

El Mercado Hidalgo un bastión en la generación de MiPymes

The Mercado Hidalgo a Pillar in The Generation of SMEs

Abstract: It is considered that all businesses contribute to the regional development. They have the capacity to generate employment and thanks to their flexibility and size they can establish in any region and therewith count with expanding possibilities and the transformation into bigger enterprises. These businesses are enormously important for the regional economy even though they are micro enterprises.

In México the marketplaces have been for many years the most popular places for trade. Guanajuato is not an exception with one of the most important and ancient marketplaces in Mexico. This marketplace is the Mercado Hidalgo.

The Mercado Hidalgo has approximately 239 tenants and 243 booths located in the top and ground floor. The antiquity of the businesses date from 1910 to 2008. This means that some of the establishments are more than a hundred years old. About 80% of all the establishments are family businesses.

Methodology: Through a count we determined the total number of approximately 239 tenants working in the Mercado Hidalgo: 119 male tenants, 95 of them work on the top level

and 24 on the ground floor and 120 female tenants, 82 work on the top level and 38 on the ground floor. This study is based on a mixed methodology. It is descriptive and explicatory. We used a questionnaire and applied it to 45 tenants. With this questionnaire we evaluated the tenants' strategic planning using three variables: business, family and property.
Key words: entrepreneurship, mipymes, market

Problema de investigación

El siguiente trabajo tiene como objetivo el analizar los retos a los que se encuentran los locatarios del Mercado Hidalgo respecto a las MIPYMES. Para ello se aplicará la metodología cuantitativa para obtener información relevante respecto a lo anteriormente mencionado. También se cuenta con una base teórica y estudios realizados tiempo atrás, con ello lograr una investigación fundamentada y completa.

Fundamentos teóricos

En el presente trabajo se presentan definiciones de conceptos que intervienen en el desarrollo del estudio, con la finalidad de conocer la base epistemológica en la que se sustenta el análisis.

Mercado

"Conjunto de operaciones comerciales que afectan a un determinado sector de bienes." También por otro lado, lo maneja como el lugar donde los consumidores adquieren productos para movilizar la economía, así como fomentar la oferta y demanda de los sectores económicos [Real Academia, RAE 2018].

Locatario

Se define como "la persona que toma algo en arrendamiento" es decir, aquella persona que se le renta algún tipo de inmueble ya sea para uso de comercio u oficinas, para uso de esta investigación se puede interpretar que el locatario es la persona que trabaja en algún local pero que no es de su propiedad, ya sea que lo rente o trabaje para el dueño [Real Academia, RAE 2018].

Economía

Existen muchas definiciones de economía, pero la que más concuerda con el tema de investigación es la siguiente:

> Por otra parte, la economía es la ciencia que tiene por objeto la administración de los recursos escasos que disponen las sociedades humanas, estudia las formas cómo se comporta el hombre ante la difícil situación del mundo exterior ocasionada por la tensión existente entre las necesidades ilimitadas y los medios limitados con que cuentan los agentes de la actividad económica [Raymond Barre. Citado por Rossetti, p. 25].

Lo anterior abre un panorama para conocer todos los elementos que la integran y saber el comportamiento que se tiene en la sociedad.

Crecimiento económico

El crecimiento económico según Morales [2012] lo define como:

> Crecimiento económico significa el incremento de las actividades económicas, lo cual es un fenómeno objetivo, por lo que puede ser observable y también medible. En el crecimiento económico se manifiesta la expansión de las fuerzas productivas, de la fuerza de trabajo del capital de la producción, de las ventas y del comercio [p. 42].

Esta definición hace referencia a que toda actividad económica que se realice puede tener un crecimiento en los países y con ello incrementar la calidad de vida de la sociedad.

Mipymes

Las mipymes según Herrera Calvo [2015] las define como micros, pequeñas y medianas empresas que pueden llegar a ser empresas industriales, mercantiles o de algún otro rubro, tienen como características que son empresas con un número reducido de trabajadores y empleados y está limitada económicamente en cuanto ingresos genera. Esto dice que estas empresas tienen una clasificación determinada para un funcionamiento óptimo dependiendo su actividad.

Investigadores, como Peter Senge (Director del Centro para el Aprendizaje Organizacional del Instituto Tecnológico de Massachusetts) y Peter Drucker (padre del Management o Administración) señalaban que: "todos podíamos ser empresarios tan solo

identificando una oportunidad de negocio que nos permitiera en el largo plazo crecer y consolidar una empresa" [Drucker 2012].

Pymes en América Latina

En América Latina, el surgimiento de las MIPYMES parece producirse por dos vías, principalmente:

- Como empresas propiamente dichas, con una adecuada estructura, que les permite una adecuada gestión empresarial: este tipo de organizaciones capital-intensivas y se desarrolla dentro del sector formal de la economía. Donde ubican fundamentalmente las pequeñas y medianas empresas.
- Como empresas familiares: caracterizadas por una gestión, orientada a la supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el crecimiento. En este contexto, se ubican las microempresas que surgen asociadas al fenómeno del autoempleo como forma de subsistencia.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), señala que el término economía informal hace referencia al conjunto de actividades económicas desarrolladas por los trabajadores y las unidades económicas que, tanto en la legislación como en la práctica, están insuficientemente contempladas por sistemas formales o no lo están en absoluto.

Las actividades de estas personas y empresas no están reconocidas por la ley, si bien operan dentro del ámbito de la ley, ésta no se aplica o no se cumple; o no fomenta su cumplimiento por ser inadecuada, engorrosa o imponer costos excesivos [Tokman 2002].

El Instituto Libertad y Democracia [2012] define a las MIPYMES como Empresas Extralegales que tienen como características fundamentales, la ausencia de permisos legales para operar como organización y por tanto faltas de control y organización para su funcionamiento. Estos aspectos permanecen en la realidad latinoamericana y tienden a incrementarse, por el proceso de funcionamiento de los sistemas económicos imperantes en la región [Rosales 2007].

Importancia de las Mipymes en la economía mexicana

Las estadísticas del INEGI, muestran la existencia de un proceso piramidal de la estructura empresarial en México. En nuestro país el 95.2% son microempresas, que ocupan al 45.6% de todo el personal, en tanto que las pequeñas empresas son 4.3% y emplean

al 23.8%; por último las medianas empresas son el 0.3% y ocupan al 9.1% del personal disponible, y el restante 0.2% son empresas de gran tamaño que emplean al 21.5% de las personas reportadas [INEGI 2009].

La proliferación de la microempresa tal como lo muestra el censo del 2009 en México, representan el 95.2% del total de empresas, es decir alrededor de 4 millones 897 mil empresas que emplean 45.6% de la población económicamente activa (PEA), provocan en la región y en particular en México, una confusión entre lo que constituye autoempleo como necesidad para la subsistencia y el emprendimiento económico [Gómez Sabaini 2012].

Las MIPYMES en México, a pesar de ser organizaciones que operan en la informalidad en su mayoría, constituyen una parte determinante de la estructura económica del país, por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. Por tanto aunque pueda considerarse contraproducente su informalidad, ellas constituyen un factor generador de ingresos, que tiene incidencia, muy importante, en la demanda de consumo, jugando su papel como autoempleo de subsistencia, una característica que es un denominador común en el resto de América Latina.

Programas recientes para el desarrollo de las Mipymes mexicanas

En nuestro país, las MIPYMES, han ocupado un lugar importante en los planes de desarrollo. En 1976, se propuso apoyo a los pequeños y medianos industriales mediante acciones concertadas, con el objetivo de impulsar la generación y distribución nacional de tecnología, así como el perfeccionamiento de los procedimientos de otorgamiento de crédito y participación de capital en nuevas empresas. Además, se propuso crear empleos, generar divisas y el uso de técnicas, equipo y materias primas nacionales.

En 1977, se estableció que la gran empresa debía apoyar a la pequeña y la mediana industria y que ambas coadyuvarían al desarrollo industrial sin requerir sobreprotección.

A las MIPYMES, se les permitiría:

- Acceso a tecnologías modernas y disponibilidad de recursos
- Preparación para el uso intensivo de mano de obra y tecnologías especiales y ofrecer mayor empleo por unidad de producción.
- Participación en una política que se enfocaría a, dar apoyos crediticios y dotarles de liquidez y capital de trabajo.

El Programa del presidente José López Portillo [1976–1982], pretendió la recuperación industrial por la vía de una mayor productividad de capital y de trabajo que trajeran consigo un gran desarrollo y fueran una fuente auto sostenida de empleo. Para ello, en 1979, se creó la Comisión Nacional de Fomento Industrial (CNFI) y la realización de foros de discusión

y concertación que buscaran evitar la indefinición y la burocratización para impulsar el apoyo a la pequeña empresa. La mecánica a seguir consistió en otorgar a las MIPYMES, financiamiento y estímulos fiscales permitiendo los grandes empresarios canalizar al exterior una mayor proporción de su producción y operar mediante subcontratos con la pequeña y mediana industria.

En 1983, bajo el gobierno de Miguel de la Madrid (1982–1988) se creó el Programa Integral de Desarrollo de la Industria Mediana y Pequeña, otorgándose apoyos mediante convenios de colaboración. Entre estos convenios estaban:

- El convenio conformado por CONASUPO-DICONSA y CANACINTRA, tendientes a canalizar compras de DICONSA por 50 mil millones de pesos a las industrias medianas y pequeñas, productoras de artículos básicos de consumo popular.
- El convenio creado por el ISSSTE y FOGAIN mediante el cual se otorgaron contratos a industrias medianas y pequeñas, proveedoras potenciales de organismos gubernamentales.

En el Sexenio del presidente Carlos Salinas de Gortari (1988–1994), la MIPYMES en el país representaban 119 mil 914 empresas, que demandaban un millón 591 miembro de la PEA. Estos establecimientos representaban el 98%, del total de establecimientos de transformación y absorbían más del 50% de la mano de obra del sector, además de aportar el 44% de la producción de la industria manufacturera, proporción que equivalía al 12% del PIB.

También en 1989 se puso en operación el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana (1991–1994), con el objetivo fortalecer las MIPYMES.

En1997, bajo la orientación del entonces presidente Ernesto Zedillo Ponce de León (1994–2000) y en cumplimiento a su Programa de Política Industrial y Comercio Exterior, se inició la conformación de la Red Nacional de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial, cuyo objetivo era atender a las MIPYMES. Además se promovió el Programa Integral de Promoción del Uso de Tecnologías Informáticas para las MIPYMES con el propósito de promover el uso de herramientas informáticas e incrementar la competitividad.

Ya durante el sexenio del presidente Vicente Fox Quesada (2000–2006), se Aprobó la "ley de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa" [2002] cuyo objetivo, como se presenta en artículo, es "promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad e incrementar su participación en los mercados, en un marco de crecientes encadenamientos productivos que generen mayor valor agregado nacional" [art. 1, Ley de Competitividad 2002].

La dinámica económica de los mercados públicos en México nos obliga hablar de la relación que existe entre dos conceptos lo que es locatario que de acuerdo al Reglamento de Mercados se denomina a la persona que obtuvo la autorización correspondiente para ejercer el comercio en un local o puesto en el Mercado Público. Por lo tanto, aquellos que sean vendedores en mercado se les reconoce con ese nombre, sin embargo, existe algo que los distingue aquellos que son formales que serían los verdaderos locatarios, y los que se encuentran en el sector informal. En el último caso, Roubaud [1995] señala que son aquellas unidades económicas que no cuentan con el registro correspondiente ante la Secretaría de Hacienda al cual la mayoría de los comercios de los mercados pertenece.

Caso de estudio

Sabemos que en nuestro país los mercados han sido el medio de comercio más popular por muchos años y Guanajuato no es la excepción ya que cuenta con uno de los mercados más importantes y antiguos en México, el Mercado Hidalgo. Es por eso que se consideró el lugar ideal realizar nuestra investigación.

Análisis estadístico

Entre los datos proporcionados por el administrador del mercado en 2018, uno de los cuatro mercados que abastecen la ciudad de Guanajuato, se mencionó que el mercado Hidalgo cuenta con aproximadamente 239 locatarios y 243 locales, los cuales se dividen entre la planta alta y la planta baja. Se realizó un conteo en el que resultaron aproximadamente 119 locatarios hombres de los cuales 95 trabajan en planta alta y 24 en la planta baja, por lo contrario, resultaron aproximadamente 120 mujeres de las cuales 82 trabajan en la planta alta y 38 en la planta baja (ver tabla 1).

Tabla 1. Unidades de comercio y abasto en operación por municipio

Unidades de comercio y de abasto en operación en el estado de Guanajuato y sus municipios Al 31 de diciembre de 2016			
Municipio	**Tianguis**	**Mercados públicos**	**Centrales de abasto**
Estado	428	106	8
Abasolo	3	1	0
Acámbaro	5	4	0
Apaseo el Alto	1	2	0
Apaseo el Grande	1	2	1
Atarjea	1	0	0
Celaya	50	16	2
Comonfort	5	4	0
Coroneo	2	2	0
Cortazar	4	2	0
Cuerámaro	2	1	0
Doctor Mora	10	2	1
Dolores Hidalgo Cuna de la Independencia Nacional	2	2	0
Guanajuato	2	4	0
Huanímaro	1	1	0
Irapuato	52	6	2
Jaral del Progreso	2	1	0
Jerécuaro	16	1	0
León	176	23	1
Manuel Doblado	1	2	0
Moroleón	13	1	0
Ocampo	4	1	1
Pénjamo	2	2	0
Pueblo Nuevo	1	0	0
Purísima del Rincón	5	1	0
Romita	1	1	0
Salamanca	9	2	0
Salvatierra	7	2	0
San Diego de la Unión	2	1	0

San Felipe	3	1	0
San Francisco del Rincón	6	1	0
San José Iturbide	2	1	0
San Luis de la Paz	3	2	0
San Miguel de Allende	5	2	0
Santa Catarina	2	0	0
Santa Cruz de Juventino Rosas	6	1	0
Santiago Maravatío	2	1	0
Silao de la Victoria	5	2	0
Tarandacuao	1	1	0
Tarimoro	1	0	0
Tierra Blanca	2	0	0
Uriangato	3	2	0
Valle de Santiago	3	2	0
Victoria	1	0	0
Villagrán	2	1	0
Xichú	0	1	0
Yuriria	1	1	0

Fuente: Anuario Estadístico de Guanajuato. Censo Económico [2014].

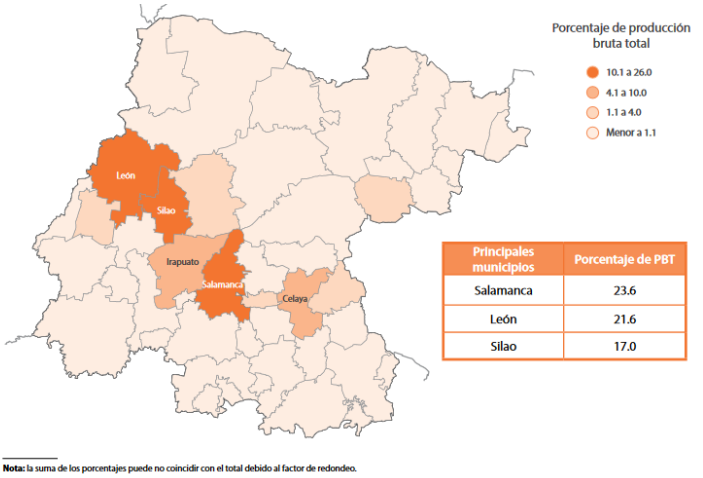
Como se mostró en el cuadro anterior el estado de Guanajuato cuenta con 108 mercados públicos.

En el municipio de Guanajuato se encuentran 4 mercados establecidos públicamente los cuales son:

- Mercado Embajadoras.
- Mercado de Gavira.
- Mercado de la Reforma.
- Mercado Hidalgo.

A 2013, en la entidad se registraron 222 969 establecimientos del Sector privado y paraestatal, que realizaron actividades de pesca y acuicultura, construcción, comercio, transportes y comunicaciones, electricidad, agua y gas, manufacturas, servicios financieros y no financieros, educativos, de salud, alojamiento, entre otros. Esta cifra representa el 5.3% del total del país, ocupando el cuarto lugar en la producción bruta a nivel nacional que es el valor de todos los bienes y servicios producidos o comercializados por cada unidad económica como resultado de sus actividades (ver figura 1). Los municipios que concentraron las mayores participaciones en esta variable son Salamanca con 23.6% y León con 21.6 por ciento [Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) 2013].

Figura 1. Porcentaje de producción bruta total por municipios en el Estado de Guanajuato, 2013.



Principales municipios	Porcentaje de PBT
Salamanca	23.6
León	21.6
Silao	17.0

Nota: la suma de los porcentajes puede no coincidir con el total debido al factor de redondeo.

Fuente: Escenarios de Crecimiento para la Industria de la Construcción 2017–2020.

En el municipio de Guanajuato un 2.4% del personal ocupado realiza una labor comercial (ver figura 2).

Figura 2. Censo Económico (2014)

Municipios	Total *Sector privado y paraestatal*	Manufacturas	Comercio	Servicios	Resto
Total Guanajuato	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**
León	39.4	39.3	35.3	40.8	49.5
Celaya	11.5	9.9	11.1	14.2	9.5
Irapuato	10.4	8.6	11.1	11.9	8.8
Silao de la Victoria	4.1	7.7	2.4	2.2	2.8
Salamanca	4.1	3.8	4.1	3.9	5.2
San Francisco del Rincón	3.1	5.1	2.4	2.1	1.4
Guanajuato	2.4	0.6	2.4	2.9	7.1
San Miguel de Allende	1.9	1.0	2.2	2.6	1.5
San José Iturbide	1.8	3.2	1.2	1.1	0.8
Purísima del Rincón	1.5	3.1	0.7	0.8	0.5
Pénjamo	1.4	1.5	1.8	1.1	0.7
Cortazar	1.3	1.0	1.7	1.3	0.9
Dolores Hidalgo Cuna de la Independencia Nacional	1.3	1.2	1.6	1.2	0.9
Apaseo el Grande	1.3	2.5	0.9	0.5	0.6
Moroleón	1.2	1.2	1.6	1.1	0.4
Resto de municipios	13.5	10.0	19.4	12.5	9.4

 Fuente: INEGI Capítulo 20. Comercio. Cuadro 20.4.

Metodología

Esta investigación es de enfoque mixto, y por su profundidad descriptiva y explicativa, tiene como objetivo analizar el potencial de planeación estratégica en cuanto a las categorías empresa, familia y propiedad, e identificar las acciones de responsabilidad social de las mypimes del Mercado Hidalgo, en la Cd. de Guanajuato; Gto.

La Metodología empleada constó de las siguientes fases:

a) Investigación documental e histórico sobre el mercado Hidalgo

Según la Coordinación Nacional de Desarrollo Institucional (2009) La situación actual del comercio al menudeo en las ciudades mexicanas ofrece un contraste muy marcado: por un lado, está el pequeño comercio –ineficientes misceláneas y expendios de abarrotes que venden a precios muy elevados y por el otro están las modernas cadenas de autoservicio surgidas en la segunda mitad del siglo XX.

Historia del mercado hidalgo

El imponente Mercado Hidalgo, se encuentra ubicado en la Avenida Juárez, esta flanqueado por el mercado de Gavira y por la plazuela que lleva el mismo nombre. La construcción del enorme edificio, que ocupó el espacio de la antigua plaza de toros de Gavira, estuvo a cargo del arquitecto Ernesto Brunel. Los trabajos de la edificación se fueron iniciados el 15 de enero de 1909 y se concluyeron el 16 de septiembre de 1910, con un costo de 221 879.89 pesos.

El presidente Porfirio Díaz y el gobernador Obregón González fueron los encargados de inaugurar este recinto, en la fecha de la Independencia Nacional. Algunos de estos datos se pueden observar en el umbral del acceso principal del edificio, inscritos en dos lápidas de mármol a los costados de su puerta de hierro.

El magnífico edificio mide aproximadamente 70 metros de longitud y 35 metros de fondo. Por la parte exterior, hacia la calle, se encuentran laureles de la India, que dan una amplia sombra a distintos tipos de mercadeos, establecidos bajo esta arboleda. La mayor parte de la estructura del edificio es de hierro y su forma adopta la letra "T". La construcción cuenta con tres accesos: el principal se distingue de los otros por su amplio vestíbulo; los dos restantes corresponden a las puertas laterales. Sobre el centro de la bóveda se levanta airoso, esbelto y majestuoso, un elegante reloj de cuatro carátulas transparentes, que serán iluminadas por la noche. Sobre la cúpula del reloj se eleva una bonita y origina veleta; y arriba de ésta, se colocó un pararrayos.

Los detalles de la entrada son una muestra más de las esplendidas construcciones porfirianas. En lo alto del arco de medio punto se exhibe al centro la inscripción: "Mercado Hidalgo 1910". Las dos pilastras que anteceden la entrada sostienen dos lápidas enmarcadas de cantera con inscripciones relativas a la construcción, de las que, además, se sostienen cuatro arbotantes de hierro sinuosamente elaborados, que rematan con bombillas. El conjunto se asemeja al acceso principal del edificio "Las cuatro estaciones" de San Francisco, Estados Unidos, que data de 1915 [Herbrt Chico 1993].

En el estado de Guanajuato, se cuenta con varias instituciones que regulan los comercios y por ende también existen otras más que velan por los derechos de los trabajadores, como son: el Servicio Nacional de Empleo está inserto en la estructura de la Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable y es parte de una estrategia integral del gobierno del estado para atender las necesidades del aparato productivo. La Subsecretaría del Trabajo y Previsión Social coordina a las Juntas Locales y Especiales de Conciliación y Arbitraje, así como al Tribunal de Conciliación y Arbitraje y a la Procuraduría General de la Defensa del Trabajo en la Dirección General del Trabajo; por otro lado, en la Dirección General de Promoción y Desarrollo Laboral se coordina a las direcciones de Desarrollo para Trabajo Productivo y la de Inspección. Todos estos organismos se encargan de brindar asesorías, orientación y ayuda a quienes lo necesiten, ya que es parte importante de la actividad económica que existan empleados y trabajadores en buenas condiciones de trabajo para que logren ser más productivos y con ello logren tener una mejor calidad de vida para ellos y sus familias.

Por su parte, Roberto Loya Mendoza [2017], hizo una presentación retrospectiva en el libro *Mercado Hidalgo, un monumento centenario*, el cual contiene la historia de cómo se creó el mercado y los cambios que ha sufrido a lo largo del tiempo, también desmiente algunos rumores sobre el inmueble. El libro narra la historia de cómo dos genios crearon este inmueble único en su tipo, comenzando por Ernesto Brunel**,** un ingeniero francés instalado en Irapuato, quien ganó el concurso de diseño del recinto, y también de Antonio Rivas Mercado, quien diseñó la fachada principal del mismo.

Dentro de los mitos que rompe este texto se encuentra el de la creación del inmueble en un inicio como una estación del tren, pues con fundamentos, muestran cómo desde sus inicios el recinto fue creando la función que continúa realizando, muestra clara es el grabado que se encuentra en lo alto de la puerta principal. Así, mismo, se destruye el segundo mito: que fue en 1910 el presidente Porfirio Díaz quien viajó a Guanajuato para inaugurar la obra, ya que en el libro se expresa que es ilógico que durante ese tiempo, en que Francisco I. Madero estaba próximo a realizar un golpe de Estado, el General Díaz acudiera a esta ciudad. El Mercado Hidalgo también ha sido forjador de grandes profesionistas que en este lugar han trabajado y luchado para cumplir sus sueños, tal es el caso de los sacerdotes Alfonso Arenas Gallardo, Manuel Diosdado Luna y Leonardo Lona Patlán.

b) Definición del alcance de la investigación, revisando la estructura como está conformado el inmueble. El Mercado Hidalgo está organizado en base a la coordinación de mercados del municipio de la siguiente manera (ver tabla 2):

Tabla 2. Organización del Mercado Hidalgo

Abarrotes	17	Fuentes de sodas y loncherías	12
Artesanías	70	Juguetes y regalos	2
Artículos de plástico	5	Mariscos	10
Bonetería, mercería y papelería	4	Mochilas y bolsas	2
Carnicerías	20	Nieves	3
Carnes frías y salchichería	7	Pescaderías	3
Carnitas	7	Pollerías	18
Cerrajerías	1	Artículos de piel	2
Charamuscas y dulces típicos	26	Refresquerías	4
Dulcerías y artículos de fiesta	7	Venta de ropa	8
Encurtidos y frituras	3	Tortillerías	1
Frutas y verduras	22	Total	254

Fuente: elaboración Zárate Negrete [2018].

c) Definición de la muestra

Cabe mencionar que algunos de los locatarios y empleados se negaron a cooperar en esta actividad. Se tomó una muestra de 13 negocios para llevar a cabo el estudio.

d) Investigación de campo utilizando la técnica de observación directa.

Se considera que todos los negocios contribuyen al desarrollo regional y tienen la capacidad de generar empleos gracias a su flexibilidad y tamaño lo que las hace poder establecerse en diversas regiones dando posibilidad de crecimiento y ampliando posibilidades de convertirse en una gran empresa, así pues, aunque son microempresas se considera parte de la economía de la región.

El Mercado Hidalgo alberga un total de 254 locatarios distribuidos 62 en la planta alta y 192 en la planta baja, de los cuales 68 son mujeres y 64 son hombres, algunos son dueños de más de un local.

e) Diseño de instrumentos

Para la obtención de resultados cuantitativos se diseñaron dos encuestas, una dirigida a los que en su local se cuente con empleados familiares para tener una vista más amplia en cuanto a su potencial de planeación estratégica e identificar su forma de sobrellevar los tres aspectos planteados en esta encuesta que son: Empresa, Familia y Propiedad (ver figura 3).

Figura 3. Diseño de encuesta con las categorías: empresa, familia y propiedad

	#	Inventario de la Empresa Familiar	1	2	3	4	5
EMPRESA	1	Las metas de la organización están claramente definidas.					
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.					
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.					
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.					
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.					
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.					
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.					
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.					
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.					
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.					
FAMILIA	11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.					
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.					
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.					
	14	Existe un plan de sucesión escrito.					
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.					
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.					
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.					
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.					
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.					
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.					
PROPIEDAD	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.					
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.					
	23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.					
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.					
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.					
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.					
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.					
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.					
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.					
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.					
Subtotal (número de marcas por columna)							
Valores			x1	x2	x3	x4	.5
Totales (subtotales multiplicados por valores)							
Puntuación final (sumatoria de totales)							

Fuente: Elaboración Caldera González [2018].

La segunda encuesta se orienta a la responsabilidad social para MIPYMES (ver figura 4).

Figura 4. Diseño de encuesta de responsabilidad social para micro y pequeñas empresas

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Aquí las pesonas se desarollan plenamente					
El personal se involucra en la toma de decisiones					
La seguridad y salud en los empleados es prioridad, por lo cual existe atención médica y seguro					
El personal está satisfecho y motivado					
Existe un código de ética en esta empresa					
Hay acciones altruistas como el apoyo a niños marginados, adultos mayores, madres solteras o personas en situación de la calle					
La empresa es miembro de alguna institución o asociación social					
Se fomenta la participación de los empleados en actividades sociales y/o comunitarias					
La empresa otorga beneficios continuamente					
El trabajo y el trato en esta empresa es justo					
Existen procedimientos para aprovechar mejor los recursos y así mismo minimizar los desperdicios					
Hay capacitación y desarrollo para los empleados					
La empresa estaría dispuesta a donar parte de sus utilidades a causas sociales					
La empresa apoya a la economía mexicana contratatndo proveedores locales y/o nacionales					
En esta empresa no existe la discriminación					
Hay donaciones de mobiliario u otros activos que no se utilizan					
El dueño es un buen lider					
Estamos abiertos al cambio para adaptarnos a las exigencias de la sociedad					
Existen en la empresa prácticas de cuidados ambientales (reciclaje por ejemplo)					
Tenemos claro quiénes son nuestros clientes actuales y potenciales					
El desempeño de la empresa es bueno					
Se utilizan documentos electrónicos y se evita el uso del papel					
Hay participación del personal en la empresa como voluntariados en causas sociales					
La misión de la empresa se reduce exclusivamente a obtener ganancias					
La empresa está bastante ocupada en sus problemas como para preocuparse por los demás					
Hay apoyo a la comunidad en celebraciones patronales con donativos, trabajo o en especie					
En esta empresa somos conscientes de las necesidades de nuestro entorno					
Se reconoce el esfuerzo y el empeño de los participantes en esta empresa					
Tenemos un organigrama y funciones claras de las tareas de cada miembro de la organización					
En la empresa se escucha o atienden las sugerencias de los empleados					
La actividad que se realiza en esta empresa no perjudica a la comunidad o al ambiente					
Cuando es necesario, existe la flexibilidad en el trabajo, de acuerdo a las necesidades de los empleados o del patrón					
Se participa constantemente en campañas que benefician a la comunidad					
En el trabajo cotidiano se cuida del agua y la electricidad					
Aquí se promueve el cuidado del medio ambiente con los clientes					
Conocemos a nuestros competidores y tenemos una relación cordial con ellos					
Existen malos tratos y discriminación hacia los empleados					
Esta empresa funciona como un gran equipo					
Se puede decir que somos socialmete responsables					

Fuente: elaboración Caldera González [2018].

f) Interpretación de los Resultados del Diagnóstico de Empresa Familiar

En nuestra encuesta de planeación estratégica y equilibrio entre Empresa, Familia y Propiedad utilizamos el siguiente método para su interpretación:

Se aplicó la encuesta a 45 empresas familiares del Mercado Hidalgo y los puntajes que se obtuvieron fueron los siguientes:

- 30 de las empresas que les fue aplicado el diagnóstico obtuvieron una puntuación final de entre 90 y 119, lo que indica que la empresa está en vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito.
- Las 15 empresas restantes obtuvieron una puntuación final de entre 60 y 89 puntos, lo que nos indica que en la empresa aún deben realizarse cambios importantes para, por un lado, articular en forma armónica tanto a la empresa como a la familia y, por el otro, hacer más competitiva a la empresa. Hay indicios de que se están realizando cambios, que aún no son tan evidentes.

Los resultados de la encuesta de responsabilidad social para MIPYMES se obtuvieron los siguientes resultados (ver Tablas 3 y 4):

- 9 de los 13 establecimientos pertenecen a locatarios hombres.
- 4 de los 13 establecimientos pertenecen a locatarias mujeres.
- Los giros de los establecimientos van desde la elaboración y venta de alimentos hasta la elaboración y venta de artesanías.
- La antigüedad de los negocios data desde el año 1910 a 2008, lo que indica que algunos establecimientos tienen una antigüedad de más de 100 años.
- Aproximadamente el 80% de los establecimientos son negocios familiares.

Tabla 3. Resultados de Encuesta de Responsabilidad social

Totalmente de acuerdo = 5
De acuerdo = 4
Indiferente = 3
Desacuerdo = 2
Totalmente en desacuerdo = 1

Folio/ Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	En esta empresa hay políticas claras y definidas	Aquí las personas se desarrollan plenamente	El personal se involucra en la toma de decisiones	La seguridad y salud en los empleados es prioridad, por lo cual existe atención médica y seguro	El personal está satisfecho y motivado	Existe un código de ética en esta empresa	Hay acciones afectivas como el apoyo a niños marginados, adultos mayores, madres solteras o personas en situación de la calle	La empresa es miembro de alguna institución o asociación social	Se fomenta la participación de los empleados en actividades sociales y/o comunitarias	La empresa otorga beneficios continuamente	El trabajo y el trato en esta empresa es justo	Existen procedimientos para aprovechar mejor los recursos y así mismo minimizar los desperdicios	Hay capacitación y desarrollo para los empleados	La empresa estaría dispuesta a donar parte de sus utilidades a causas sociales	La empresa apoya a la economía mexicana contratatndo proveedores locales y/o nacionales	En esta empresa no existe la discriminación	Hay donaciones de mobiliario u otros activos que no se utilizan	El dueño es un buen líder	Estamos abiertos al cambio para adaptarnos a las exigencias de la sociedad	Existen en la empresa prácticas de cuidados ambientales (reciclaje por ejemplo)
1	3	2	1	2	1	3	4	3	2	2	1	3	2	2	3	1	4	1	2	1
2	4	1	2	1	1	3	3	2	1	1	1	3	2	4	2	1	2	2	2	1
3	2	2	2	4	2	2	2	4	2	5	2	2	1	2	1	1	3	2	1	1
4	2	2	2	3	2	3	4	4	4	2	1	1	2	3	1	1	3	2	2	2
5	2	2	3	5	2	4	3	5	2	4	2	2	3	4	1	2	4	2	3	3
6	4	1	4	4	5	4	4	4	1	4	1	1	5	4	4	4	2	2	3	1
7	4	3	1	1	1	2	4	4	4	4	2	4	2	1	1	4	4	3	1	1
8	1	1	4	1	1	3	1	3	1	5	1	1	1	2	4	5	2	2	1	1
9	4	1	2	1	1	3	2	2	1	1	1	1	4	1	3	1	1	1	1	1
10	3	2	2	3	2	2	3	4	3	3	2	2	3	2	2	1	3	2	2	3
11	2	1	2	1	1	2	3	4	1	2	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1
12	1	1	4	2	1	1	5	4	1	1	1	1	4	1	1	1	5	1	1	2
13	3	2	1	3	2	5	4	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	1	1	1

Fuente: elaboración propia (2018).

Tabla 4. Resultados de Encuesta de Responsabilidad social

21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
Tenemos claro quiénes son nuestros clientes actuales y potenciales	El desempeño de la empresa es bueno	Se utilizan documentos electrónicos y se evita el uso del papel	Hay participación del personal en la empresa como voluntariado s en causas sociales	La misión de la empresa se reduce exclusivamente a obtener ganancias	La empresa está bastante ocupada en sus problemas como para preocuparse por los demás	Hay apoyo a la comunidad en celebraciones patronales con donativos, trabajo o en especie	En esta empresa somos conscientes de las necesidades de nuestro entorno	Se reconoce el esfuerzo y el empeño de los participantes en esta empresa	Tenemos un organigrama y funciones claras de las tareas de cada miembro de la organización	En la empresa se escucha o atienden las sugerencias de los empleados	La actividad que se realiza en esta empresa no perjudica a la comunidad o al ambiente	Cuando es necesario, existe la flexibilidad en el trabajo, de acuerdo a las necesidades de los empleados o del patrón	Se participa constantemente en campañas que benefician a la comunidad	En el trabajo cotidiano se cuida del agua y la electricidad	Aquí se promueve el cuidado del medio ambiente con los clientes	Conocemos a nuestros competidores y tenemos una relación cordial con ellos	Existen malos tratos y discriminación hacia los empleados	Esta empresa funciona como un gran equipo	Se puede decir que somos socialmete responsables
4	1	2	3	5	2	4	1	2	2	3	1	5	1	2	3	1	5	1	2
4	1	4	2	5	5	2	2	1	3	1	4	1	2	2	3	1	5	1	2
2	2	1	4	2	5	1	2	2	4	2	2	2	2	2	1	2	5	2	2
2	2	2	4	4	4	2	2	3	4	3	3	2	2	2	3	2	5	1	2
3	2	4	5	2	4	2	2	2	4	2	1	2	3	2	2	2	5	2	2
2	2	4	2	1	4	2	2	1	5	2	5	1	4	1	2	4	1	2	2
4	1	3	4	2	4	1	1	2	4	2	1	2	4	1	3	4	5	3	1
1	1	1	1	1	2	1	1	1	5	1	5	1	4	4	1	1	5	1	1
1	1	4	1	2	5	1	1	1	5	1	2	1	1	1	1	1	5	1	1
2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	4	2	2
1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	2
4	1	5	5	4	5	1	1	1	1	1	5	1	5	1	1	1	5	1	1
1	2	5	3	3	5	5	1	2	1	1	3	1	5	1	1	1	5	1	1

Fuente: elaboración propia (2018).

Conclusión

Los mercados han evolucionado sin lugar a duda, pero siguen y seguirán siendo signo de preservación de costumbres, cultura, identidad y tradiciones de México. Cumpliendo con su función social de satisfacer las distintas necesidades de consumidores, el Mercado Hidalgo consideramos que no es solo eso, sino que, ha sido escenario de hechos históricos que dejaron una gran huella en esta ciudad de Guanajuato y ha funcionado como un canal no solo de satisfacción como ya lo hablamos antes, sino de comunicación y convivencia.

Consideramos al Mercado Hidalgo como un lugar del que se tiene mucho de qué hablar y no solo de su historia y antecedentes, si no de las personas que laboran en el lugar esas que día con día hace todo lo posible por crecer, superarse, y sobrellevar nuevos retos para las exigencias sociales que se les presenta en sus diferentes giros de negocios como son el cumplimiento de reglamentación administrativa, tributaria así como de calidad de los productos y servicios.

Los resultados sugieren que ninguna de los locatarios evaluados en el Mercado Hidalgo ha alcanzado un buen desarrollo y ha hecho lo necesario para dar continuidad a la organización a través de la siguiente generación, sin embargo, ninguna empresa está lejos de lograr un desarrollo profesional. Lo que se considera que las empresas dentro del mercado están en desarrollo y crecimiento dentro de lo que pueden y por ello hacer que la empresa siga cumpliendo sus funciones día con día.

Referencias

Caldera González, Diana del Consuelo, Arredondo Hidalgo, María Guadalupe (2018), Análisis de la responsabilidad social en micro y pequeñas empresas en el estado de Guanajuato, „Revista Ide@s CONCYTEG", 13(178), pp. 53–65.

Drucker P.S. (14 de Julio de 2012), Redalyc, obtenido de Redalyc: http://www.redalyc.org/pdf/2110/211026873005.pdf.

Gómez Sabaini J. y. (2012), CEPAL División de Desarrollo Económico, obtenido de Informalidad, tributación en América Latina: explorando los nexos para mejorar equidad: http://www.eclac.org/publicaciones.

Herbrt Chico, Claudia S.R. (1993), Guanajuato a su paso; Guia para viandantes, Ulyses Editor, Guanajuato, México.

Ibañez Pakman (2017), Jornada Laboral, recuperado de: http://www.i-parkman.com/es/articulos/derecho-laboral/2381-autor-roberto-jasso-jornada-laboral.

INEGI (2009), INEGI, obtenido de INEGI.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2013), INEGI, recuperado el 10 de 07 de 2018, de Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI): http://www.beta.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825092146.

Periódico Correo (2017), Mercado hidalgo, su historia en libro, recuperado de: https://periodicocorreo.com.mx/mercado-hidalgo-historia-libro/.

Organización Internacional del Trabajo (2013), México: buenas prácticas para impulsar el trabajo decente. Un acercamiento a través de casos, recuperado de: http://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_221876/lang--es/index.htm.

Real Academia Española RAE (s.f.), Real Academia Española, obtenido de Real Academia Española: http://dle.rae.es/?id=NXs2Svc.

Roubaud François, Murillo Beatriz, tr (1995), La economía informal en México: de la esfera doméstica a la dinámica macroeconómica/, Edición; 1a ed., Orstom, México.

Rosales L. (2007), Global Labour Institute, obtenido de „Reseña sobre la Informalidad y su organización en América Latina": http://www.global-labour.org/la_econom%C3%ADa_informal.htm.

Small Business Administration (2011).

Talento Humano (2009), Condiciones de trabajo, recuperado de: http://google.over-blog.es/article-28513010.html.

Tokman V. (2002), Organizacion Internacional del Trabajo, obtenido de Organizacion Internacional del Trabajo.

Beatriz Pérez Sánchez | beatrizperez10@hotmail.com
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Elektra: un grupo económico de capital nacional

Elektra: An Economic Group of National Capital

Abstract: The domestic trade of Mexico is not homogeneous in the units that make it up: small businesses coexist alongside powerful commercial chains, however, before this difference some companies assume in common the characteristic of being family. The case of Elektra is an economic group with national capital, with presence in Latin America. Objective: analyze the characteristics and competitive strategies that allowed Elektra to become a corporate entity, identifying its size, structure and acquisitions. The research is documentary type with a descriptive design that uses secondary information sources. Methods: historical and analytical methods were used, as well as corporate and organizational strategy approaches [Concheiro, Fragoso & Gutiérrez 1979]. Results: the origin of Elektra corresponds to the decade of the beginning of the modernization and concentration of the retail trade, as well as its regional expansion via new points of sale that allowed qualitative changes that formed the nascent consumer society. Conclusions: Elektra has been characterized by participating in intense competition within each of its commercial and financial divisions, the result of which is an increase in the degree of economic concentration.
Key words: economic group, Elektra, strategies, history

Introduction

Hablar de Elektra, es mencionar a un grupo económico y de manera metafórica imaginar que, en una moneda, por un lado, en una cara, se visualiza a la empresa, y al reverso se encuentra el empresario, el dueño o fundador, tal es el caso del Grupo Salinas, que detenta una historia de más de 100 años de inversiones en varias empresas de México.

En 1906 se llevó a cabo la primera inversión con la creación de la fábrica de muebles y primera tienda Salinas y Rocha (SYR) en Monterrey. Benjamín Ricardo Salinas Westrup y Joel Rocha, sus dueños, implementaron la venta a crédito y diversificaron su oferta con la manufactura de colchones. Años después su hijo Hugo Salinas Rocha, se unió al comercio departamental con una tienda en Monterrey, y posteriormente otra en la Ciudad de México. Con la acumulación originaria, después de 44 años, *en 1950 fundaron una nueva empresa: Elektra, dedicada a la manufactura de radios y televisores y en 1957 comenzó a operar como una comercializadora con la apertura de su primera tienda Elektra*.

El holding se crea atendiendo a líneas de negocios que tengan entre sí la relación suficiente como para aprovechar los puntos de venta de sus productos, los cuales, no compiten entre ellos. Además, por la ampliación de sus negocios decide escindirse y crea nuevos grupos empresariales, tal como el caso del Grupo Salinas. En el grupo existen dos líneas de negocios: la de medios y la comercial-financiera. Por una parte, Azteca Holding, que es la controladora de Televisión Azteca, que integra las subsidiarias de medios, como Azteca América en Estados Unidos, el portal Todito.com y Unefon. La otra división la conforma Elektra, es decir, la comercial. Con Salinas y Rocha ha ido de la mano y en torno a las sucursales de Elektra se adicionó el Banco Azteca. En la presente investigación sólo se tratará la línea de negocios comercial-financiera [Vázquez 2004].

En la figura No. 1 se visualiza a las empresas del Grupo Salinas, donde se localiza a Elektra, objeto de la investigación.

Figura No. 1. Estructura corporativa del Grupo Salinas

Grupo Salinas	TV Azteca
	Grupo Elektra
	Banco Azteca
	Seguros Azteca
	Afore Azteca
	Advance América
	Italika
	Punto Casa de Bolsa
	Total Play
	Total Play Empresarial
	Total Sec
	Agencia i
	Promo Espacio

Fuente: elaboración propia con base en la página web del Grupo Salinas.

En México se dio un proceso de reorganización de grandes corporativos en parte derivado del ajuste estructural de la economía mexicana que se inició en la década de los ochenta y noventa que generaron procesos nacionales de desregulación y privatización. La deuda externa afectó a los grandes corporativos industriales sobre todo, pero también afectó a empresas del sector comercio, tal como le sucedió al Grupo Salinas.

Los dueños del Grupo: Salinas, y los Rocha se separaron, Hugo Salinas Price se dedicó a Elektra. Salinas y Rocha sufrió una mala administración, la crisis de 1995 y la baja en la demanda imposibilitaron sus compromisos de deuda, y los bancos entraron al rescate. La deuda de SYR fue vendida por los bancos al Fondo Bancario de Protección al Ahorro (Fobaproa) y finalmente ante la falta de pagos se decidió ponerla en venta. En 1997 los pasivos del grupo con sus proveedores eran aproximadamente de $480 millones de pesos. Elektra en la subasta del Banco Serfín, ganó el 94.3% de las acciones con una oferta de $77.7 millones de dólares [Expansión 2011].

Con esta experiencia se infiere que emprendieron un crecimiento en número de tiendas, y la creación de centros comerciales, y con ello descuidaron sus tiendas tradicionales, estrategias financieras que no resultaron exitosas.

La etapa final de sustitución de importaciones fincada en el desarrollo hacia adentro, dio paso a la etapa en que el desarrollo se vislumbró hacia afuera, y por ello algunos grupos económicos emprendieron acciones de reestructuración ante la apertura, que permitió observar una tendencia sostenida de diversificación y adquisición de empresas, el Grupo Elektra no es la excepción.

Entre sus antecedentes históricos, en 1990 Elektra dirigió su oferta al sector popular en el mercado de artículos eléctricos y electrónicos, consolidó una cadena de 250 tiendas, propiedad del grupo, y ventas entre 1988–1989 por $300,000 millones de pesos, con ello demostró una recuperación exitosa, después de verse al borde de la quiebra con cuentas por cobrar en pesos y deudas en dólares.

En la reestructuración de esos años, se modernizaron las tiendas al operar con sistemas de cómputo, acción que permitió ahorro de personal, y beneficios en términos de control de inventarios, ventas y gastos. Además, en su estructura de proveedores refirió alrededor de 40% con su propia marca Elektra; modelos fabricados en México, o con partes del extranjero. La marca propia fue fabricada en México desde 1950 hasta 1986. El resto, marcas nacionales, tales como: Mabe, Acros, Easy o Crolls [Monjarás 1990].

Las estrategias comerciales de los noventa señalan: en términos de crecimiento la introducción en 1992 del formato de súper tienda Mega Elektra; ventas a crédito de productos a bajo precio; políticas estrictas de otorgamiento de crédito; sistemas automatizados de cobro; campañas de publicidad en medios masivos; y especialización en tres líneas de productos. En 1994 las ventas a crédito representaron 69.6% de los ingresos totales con 586,000 cuentas activas. Así, los segmentos de mercado "C" y "D" que clasifican

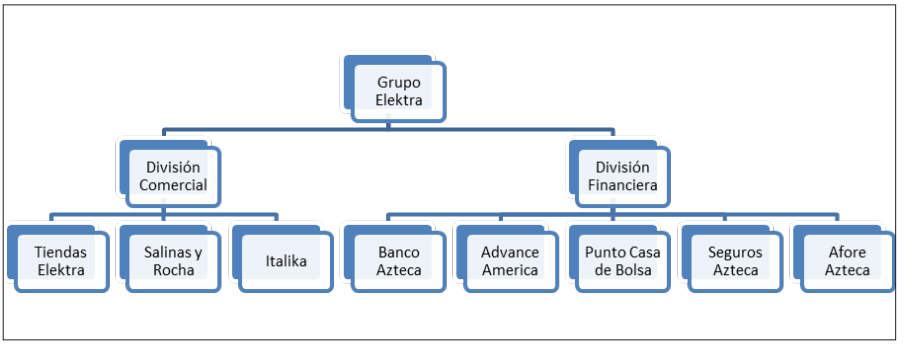
ingresos anuales de entre N$ 5,888 a N$ 30,000 nuevos pesos al año; cuyo significado es un nicho de mercado con 72% de la población mexicana.

El Grupo económico Elektra se reconoce como una compañía de servicios financieros y de comercio especializado en Latinoamérica y el mayor proveedor de préstamos no bancarios de corto plazo en Estados Unidos. Opera más de 7,000 puntos de contacto en México, Estado Unidos de Norteamérica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Panamá y Perú.

Su negocio financiero se conforma por: Banco Azteca, Seguros Azteca, Afore Azteca, Advance America, en Estados Unidos, y Punto Casa de Bolsa, subsidiaria bursátil. En lo que se refiere a comercio especializado, Grupo Elektra ofrece: motocicletas, electrodomésticos, línea blanca, muebles, teléfonos, computadoras, transferencias electrónicas de dinero y garantías extendidas, entre otros.

La forma divisional, es la más utilizada por las grandes empresas o grupos económicos, como se muestra a continuación en la estructura corporativa del Grupo Elektra, ya que atiende a mercados más específicos, y cada división forma unidades de trabajo con características propias encaminadas a la mejora constante, la innovación y la coordinación, a fin de atender la demanda.

Figura No. 2. Estructura corporativa de Grupo Elektra



Fuente: elaboración propia con base en la página web de Elektra.

Crecimiento, expansión, consolidación e internacionalización

En el campo de la administración, una estrategia es un patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas [Quinn 1992].

Las estrategias económicas de Elektra vistas en retrospectiva permiten visualizar su crecimiento, expansión, consolidación e internacionalización en su devenir histórico: 1) las de acumulación originaria; 2) las situadas en la producción; 3) en busca de financiamiento; 4) la diversificación de productos; 5) crecimiento de la estructura corporativa; 6) e internacionalización.

Reestructuración de tiendas

En 2002 operaban cuatro formatos de tiendas diferentes: 1) tiendas Elektra tradicionales, 2) tiendas Mega Elektra, 3) Tiendas Salinas y Rocha, y 4) Bodega de Remates. Las primeras ofrecen electrónicos, línea blanca, enseres menores y muebles de marca dirigidos a los segmentos de bajo y mediano ingreso de la población latinoamericana; las tiendas Salinas y Rocha ofrecen una línea similar de productos, pero orientadas a un segmento socioeconómico más alto, y por su parte las tiendas de Bodega de remates venden artículos sin publicidad, y descontinuados enfocados a clientes de bajos ingresos [Elektra 2003].

En 2002 en México comenzaron a ofrecer servicios de revelado de rollos en 183 tiendas Elektra selectas, bajo la marca *Fotofácil,* los cuales generaron ingresos totales por 169.8 millones. En 2003 el grupo Elektra lanzó al mercado el formato de tienda Electricity, y a partir de diciembre de 2004 operaban 34 tiendas Elektricity en todo México. En el trimestre de 2006, se descontinuaron las operaciones de los formatos Elektricity y se dio paso a la expansión del formato Bodega de Remates como estrategia de crecimiento a través de sus formatos de tienda más rentables.

Cuadro No. 1. Clasificación de Tiendas (1999–2017)

Año	Tiendas Elektra Tradicionales	Tienda Salinas Y Rocha	Bodegas De Remate	Mega Elektra	Total México	Argentina	Panamá	Perú	Honduras	Guatemala	El Salvador
								Mega Elektra	Mega Elektra	Mega Elektra	Servicios Financieros
1999	179		53	366	598						
2000	179		53	366	598						
2001	177		61	391	629						
2002	314		93	411	725			23	15	26	
2003	231		88	406	725			23	14	29	
2004	333		83	404	820			23	18	36	

2005*	740		81				4	28	19	38	13
2006	767	56					12	39	20	39	
2007	770	56				6	12	45	21	44	9
2008	827	55									
2009	872	55									
2010	923	55									
2011	945	55									
2012	967	55									
2013	977	55									
2014	990	55									
2015	970	51									
2016	995	50									
2017	1216	47									

Fuente: elaboración propia con base en los Informes Anuales del Grupo Elektra. A partir de 2005 el formato de Elektra tradicional y MegaElektra se consolidó en uno, solo Elektra.

Internacionalización

La fundación de filiales internacionales que le posibilitaron elevar sus capacidades competitivas, fue otra estrategia de expansión, la inversión extranjera directa en el cono sur donde no sólo internacionalizaron sus actividades a través de la exportación de mercancías, sino que también brindaron servicios financieros.

En 1997 inició operaciones en América Latina con la apertura de cuatro tiendas en Guatemala. En 2002 operaban 64 tiendas MegaElektra en Guatemala, Honduras y Perú, y representaban alrededor del 4.9% de sus ingresos consolidados.

El 8 de diciembre de 1997 el Grupo Elektra obtuvo una línea de crédito sindicado por 150 millones de dólares para financiar un programa de expansión corporativa en México y América Latina. Se pactó un plazo de cinco años y una tasa de interés equivalente a la Libor más 175 puntos base; la operación fue encabezada por el CiticorpSecurities y el Bank America Robertson [Comercio Exterior 1998].

En 2003, la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), consideró que Elektra se sitúa entre las 25 mayores empresas transnacionales de América Latina por sus ventas consolidadas [CEPAL 2005].

En 2005 Elektra registró un centro de distribución en: Guatemala, Honduras y Perú, pero a partir de 2006, Perú sumó dos centros de distribución.

Elektra del Milenio celebró un contrato de franquicia por 10 años con Elektra Panamá, S.A., empresa propiedad de accionistas locales panameños, primer formato de

franquicia del Grupo. Ese año Elektra administró 53 tiendas Elektricity [Elektra, Informe Anual 2005, 2006]. En 2008 en Argentina y El Salvador operaban Elektrafín, con 34 puntos de venta en Argentina: 22 tiendas Elektra y 12 en sucursales independientes, así como 29 puntos de venta en El Salvador [Elektra, Informe anual 2008, 2009].

El crecimiento de Elektra y sus empresas, también se cuantifica por su número de empleados, como a continuación se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro No.2. Empleados del Grupo Elektra (2000–2017)

Año	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**
Empleados	19442	18235	20012	24328	28121	38317	35145	39340	37121
Año	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Empleados	37498	39429	52064	76590	84334	77802	65346	64937	72087

Fuente: elaboración propia con base en los informes anuales, del periodo, de Grupo Elektra enviados a la Bolsa Mexicana de Valores.

Alianzas, Adquisiciones y fusiones

El Grupo Elektra a fin de diversificar su oferta creó relaciones con el mercado internacional a través de alianzas estratégicas. En 1994 en sociedad con la estadounidense Western Union establecieron un nuevo negocio de transferencia de dinero, denominado *Dinero en Minutos* para realizar servicios de transferencias electrónicas de dinero, este acuerdo constituye una principal fuente de ingresos en dólares para el grupo. Las remesas que los emigrantes mexicanos enviaban a su país natal fueron calculadas por el Banco de México en 1995 y señaló que casi 40% de los envíos fue por medio de órdenes de pago, 27% por transferencias electrónicas, casi 25% vía telegráfica, 8% en efectivo y menos de1% con cheques personales.

Elektra transfirió 10 millones de dólares en 1994, 400 millones en 1995 y con el contrato previó transferir 700 millones en 1996 [Waller Meyers 2000]. Otra fuente señala que en su primer año movilizó operaciones de $100.5 millones de dólares del norte al sur del río Bravo, con 362,000 transacciones electrónicas efectuadas a través de sus tiendas y una utilidad de operación de $4.4 millones de dólares [Estrada 1995]. En 2006 el grupo renovó el contrato de envíos de dinero con Western Union por seis años.

En relación a las adquisiciones y fusiones, en 1999, el Grupo Elektra ganó una subasta para adquirir el 99 % de participación en el capital de Grupo Salinas y Rocha. Al momento

de su adquisición Salinas y Rocha era una empresa dedicada a la venta de muebles, artículos para el hogar y ropa. El Grupo Elektra ganó la subasta mediante una oferta de aproximadamente US$77.7 millones. Como resultado de esta reorganización corporativa Grupo Elektra se fusionó en Grupo SyR, subsistiendo esta última, de tal forma que Grupo SyR, la empresa fusionante, cambió su razón social a Grupo Electra, S.A. de C.V. y todas las compañías operativas, incluyendo Elektra Comercial, Elektrafin, Salinas y Rocha y The One, quedaron como sus subsidiarias [Elektra 2003].

En el 2000 Elektra cumplió 50 años de operación. Ese año firmó un acuerdo por 10 años de servicio con Unefon, S.A. de C.V., un proveedor afiliado de telecomunicaciones inalámbricas y otros productos y servicios de telefonía en México [Elektra 2001]. En 2001 de manera interna, Elektra Comercial, S.A. de C.V. se fusionó con Elektra del Milenio, S. A. de C.V. (antes Grupo Hecali, S,A, de C.V.). Además, adquirió 35 tiendas la Curacao México, ubicadas en el sureste y el centro por un precio de US 5.4 millones. Tienda especializada en electrónicos, línea blanca, venta de enseres y fueron convertidas en: 15 tiendas Elektra, 9 The One, 5 Salinas y Rocha y 4 Bodega de Remates [Elektra 2003].

En 1999, Inmuebles Ardoma, S.A. de C.V. (una subsidiaria propiedad absoluta de Grupo SyR) adquirió el 90% del capital social de Compañía Operadora de Teatros, S.A. de C.V. (COTSA), antes de esta adquisición COTSA era subsidiaria de Grupo COTSA (una subsidiaria de Azteca Holdings). En 2004 Grupo Elektra adquirió de Grupo COTSA y de Azteca Digital el remanente del capital social, por ello, COTSA es ahora una subsidiaria al 100% de Grupo Elektra. Entre los activos de esta empresa se suman 67 edificios, los cuales fueron convertidos en tiendas Elektra [Elektra 2006].

En 2014 adquirieron 100% las acciones de Blockbuster México, empresa cuya actividad es la venta, renta e intercambio de formatos físicos de películas y videojuegos. Con este activo Grupo Elektra sumó 321 localidades a su red de distribución en 108 ciudades. Las tiendas adquiridas inicialmente bajo la marca Blocksbuster México, se convirtieron en 2015 en 246 tiendas The B Store, con un promedio de piso de venta de 297 m^2 y cuyo mercado objetivo eran los niveles socioeconómicos B y C., no obstante, en 2016 cerraron operaciones de The B. Store. En 2017 se fusiona, en su carácter de fusionada con Comercializadora de Motocicletas de Calidad, S.A. de C.V., en su carácter de fusionante.

Servicios financieros

En 2002 Elektra recibió la licencia de la SHCP de México para operar un banco bajo el nombre de Banca Azteca, S.A., Institución de Banca Múltiple, como sociedad anónima y subsidiaria de Elektra a fin de asegurar un financiamiento a sus clientes de crédito, y como estrategia de ventas al menudeo; en octubre iniciaron operaciones con la apertura

simultanea de más de 800 sucursales ubicadas al interior de las tiendas Elektra, Salinas y Rocha, y Bodega de Remates. El Grupo Elektra solía financiar a sus clientes con el programa de ventas a plazos por medio de Elektrafin y las operaciones de cuentas de ahorro denominadas *Guardadito*, realizadas a través de un convenio con Banca Serfín.

La superintendencia de Bancos de Panamá otorgó a Banco Azteca licencia bancaria para operar en 2005, así mismo iniciaron operaciones comerciales por medio de un contrato de franquicia con un grupo de inversionistas bajo el formato de las tiendas Elektra. En 2006 Banco Azteca logró la autorización por parte de la Junta Monetaria para operar en Guatemala.

En 2007 se recibe autorización por parte de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros de Honduras para operar Banco Azteca en el país, e iniciaron operaciones con la apertura simultanea de 46 puntos de venta; así mismo las operaciones en Guatemala con la apertura simultánea en 75 puntos de venta, que representan la cobertura nacional [Elektra 2014].

En Argentina, en mayo de 2007, iniciaron operaciones comerciales, un mercado donde 60% de la población no estaba bancarizado y propuso cambiar las reglas del sistema financiero, buscaría hacer del ahorro popular la fuente de su fondeo, cuando en su mayoría los bancos argentinos del segmento se fondean a través de fideicomisos de carteras de créditos que colocaban en el mercado pagando tasas de hasta 12% y Banco Azteca pagaría a sus clientes 8% ante el 5% en depósitos a plazo fijo de los instrumentos de ahorro más comunes de ese país [García & Lezcano 2007].

En 2008 comienzan operaciones de Banco Azteca del Perú, con la apertura simultanea de 120 sucursales en 33 ciudades, y en Brasil a través del formato de [Elektra 2010] tiendas Elektra y de servicios financieros en el estado de Pernambuco, el noreste del país; en 2009 en El Salvador [Elektra 2008, 2009].|

En 2011 se adquirieron 38 puntos comerciales y un Centro de distribución en Brasil, aunados a la expansión acelerada de Micronegocio Azteca (créditos grupales) en México y extendidos en Brasil y Perú. Ese mismo año, salió inscrita la fusión de Elektrafín de Argentina S.A., con Elektra de Argentina S.A. y quedó la operación de crédito a cargo de Elektra [Elektra, Informe Anual 2011, 2012]. En 2012 extendieron operaciones de Micronegocio en Guatemala y El Salvador [Elektra, Informe anual 2012, 2013]. En 2017 en Guatemala y Honduras comenzó el proyecto de Elektra Móvil.

En 2012 adquirieron Advance América, Cash Advance Centers, Inc., en Estados Unidos; Advance America es el proveedor no bancario líder de servicios de préstamos en efectivo a corto plazo a personas con ingresos medios; poseen 2,600 puntos de venta y 52 licencias limitadas en 29 estados; así mismo iniciaron operaciones de Punto Casa de Bolsa, S.A. de C.V., en México [Elektra, Informe Anual 2011, 2012].

En 2013 Advance America adquirió Express CheckAdvance Inc., que ofrece una variedad de servicios financieros a través de 115 sucursales localizadas en Alabama, Mississippi, Louisiana, Kentucky, Nebraska, Tennessee y Virgina. En 2014 se registraron las operaciones de 2,323 puntos de contacto en 29 estados de EUA de Advance America, enfocada a brindar opciones financieras a la clase media.

En 2018 Afore Azteca fue designada por la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR), como prestadora de servicios del Sistema de Ahorro para el Retiro por un periodo de tres años.

Cuadro No. 3.Sucursales de Banco Azteca (2006–2017)

Año	En tiendas Elektra	En tiendas Salinas y Rocha	Independientes
2006	1391	56	568
2007	1517	56	691
2008	882	55	698
2009	927		673
2010	978		852
2011	1988		383
2012	1022		2327
2013	1032		2372
2014	1045		2649
2015	1021		2651
2016	1045		1626
2017	1045		1626

Fuente: elaboración propia con base en los Informes Anuales del Grupo Elektra.

Estrategias de producción

En 2007, Elektra anunció la introducción de la línea de automóviles FAW a México, bajo una alianza estratégica con FirstAutomobile Works Group (FAW GROUP), el mayor grupo automotriz de China, y socio de Volskswagen, Toyota y Mazda que le permite comercializar en México autos producidos en China, y para 2008 Grupo Elektra introduce la línea de autos FAW.

En 2008 iniciaron operaciones de su nueva ensambladora de motocicletas Italika *Emsamblika*, localizada en el parque industrial Toluca 2000, en el estado de México, cuya comercialización se efectúa en México, Guatemala, Honduras, Perú y Brasil [Elektra,

Informe anual 2008, 2009]. Con esta diversificación Elektra extendió sus actividades en el campo de la industria, el proceso de producción de su planta Ensamblika, inicia con el pedido a China de componentes seleccionados para el armado de las motos en función de los siete modelos, y se integra en una línea de ensamble, pruebas y ajustes para su revisión final y son trasladadas a los 19 centros de distribución a tiendas, cerrando el circuito de producción y venta [Elektra 2009].

En 2009 se produjeron 122, 908 unidades de 11 modelos de motocicletas Italika en la planta. Ese mismo año Italika incrementó sus canales de distribución por medio de agencias y tiendas de autoservicio Chedraui, así mismo consolidó 25 agencias Italika, las cuales comparten el mismo modelo de negocio integrado: venta de motocicletas, refacciones y centro de servicio [Elektra 2010]. En 2010 pasaron a 16 modelos, se incrementó el número de agencias, con el registro de 38 unidades.

Venta, y cierre de empresas, desinversiones

El Grupo Elektra de manera constante evalúa sus acciones y aplica una serie de transformaciones en su estrategia operativa, financiera y de crecimiento, e introduce cambios sustanciales en su estructura organizativa cuando no se generan suficientes ganancias.

En 2001 se cerraron operaciones en dos de las tiendas de la Caracao en México. En 2002, Elektra vendió su participación en su subsidiaria de República Dominicana, por 73 millones de pesos, y cerró operaciones en su subsidiaria ubicada en El Salvador. Ese mismo año cerró también su cadena de tiendas The/One/Hecali en México, 53 tiendas fueron convertidas al formato Elektra, 13 tiendas al formato Salinas y Rocha y 31 tiendas al formato de Bodegas de Remates [Elektra 2003].

En 2009 se canceló su registro como productor de vehículos debido al retraso en la construcción de la planta automotriz en Michoacán y de la contracción económica mundial [Elektra 2010].

En 2013 se retiraron y liquidaron operaciones en Argentina. En 2015 se inició el proceso de retiro de operaciones de subsidiarias en Brasil y se discontinuaron las operaciones de Micronegocio en Perú.

En México en 2016, las tiendas adquiridas en 2015 inicialmente bajo la marca Blockbuster México y convertidas en 246 tiendas The B Store, cerraron operaciones. Ese mismo año se discontinuaron las operaciones de Micronegocio y las operaciones de prestaprenda (negocio de préstamos con garantía prendaria de oro).

Quejas de los clientes

En México, el modelo Elektra-Banco Azteca por una parte, recibe reconocimiento en tanto brinda crédito a millones de personas ignoradas por los grandes bancos, y por otra se cuestionan sus elevados márgenes financieros y sus prácticas de cobranza. Más aún, en diciembre de 2007, un artículo de la revista estadounidense BusinessWeek titulado The ugly side of microlending (El lado feo del microcrédito), destacó que la tasa de interés de la tienda era tres veces más alta que la del peor deudor de Estados Unidos y criticó las formas de cobranza, como aquella de pegar las fotos de sus clientes por la calle con la leyenda *No le presten porque no paga* [Fernández 2009].

Otro ejemplo: Grupo Elektra consideró con base en la experiencia acumulada de operación en mercados como Guatemala, Honduras, Perú, Panamá y Argentina, que la adaptación del modelo de crédito en Brasil, sería posible, no obstante, para el caso de Brasil enfrentaron lecciones que conllevaron a razonar diferencias culturales tales como: 1) las visitas domiciliarias debían ser en horarios establecidos; 2) los brasileños no entendieron el esquema de pago semanal; 3) recibir cobradores en casa fue incómodo para algunos clientes, quienes estaban acostumbrados a inconformarse; 4) las normas de protección al consumidor son más estrictas; 5) el brasileño posee una relación consolidada con las tiendas locales, por lo que no acepta tan fácilmente aceptar otras opciones.

Aceptar los cambios en el grupo Elektra no fue un acto de sensibilidad con los clientes, más bien se debió a los 80 reclamos formulados ante los organismos de defensa del consumidor en Pernambuco, estado del norte de Brasil; por ende como resultado de las inconformidades al Grupo Elektra le fue impuesta una multa de 212,800 reales (unos 118,000 dólares) en 2009 por la Procuraduría de Protección y Defensa del Consumidor (Procon); el Grupo se defendió y se le suspendió la multa, pero no fue una sentencia definitiva [Stok 2010].

Financiamiento

Ingresos propios, producto de las ganancias de sus tiendas y servicios financieros, y financiamiento a través de los bancos y bolsas de valores han respaldado y continúan patrocinando sus actividades comerciales:

En 1963 solicitaron su primer crédito a Bank of America y en 1983 realizaron su primera oferta pública en la Bolsa Mexicana de Valores. El Grupo Elektra en su búsqueda de nuevos senderos de financiamiento en 1994 listó sus acciones en forma de Global Depositary Shares (GDS) en la Bolsa de Nueva York (NYSE).

En 2003 comenzó a cotizar en el mercado LATIBEX en la Bolsa Española de Valores. En 2005 Grupo Elektra termina el programa de Global Depositaru Shares (GDS) con la Bolsa de Valores de Nueva York. En México continúa cotizando en la Bolsa de Valores.

Concentración Económica

En la evolución del cuadro No. 3 se observa un incremento de la concentración económica, por el elevado volumen de sus ventas, fenómeno que se observa en las grandes empresas o grupos económicos desde los noventa.

Cuadro No. 4. Ventas del Grupo Elektra (1995–2017)

Año	**1993**	**1994**	**1995**	**1996**	**1997**	**1998**	**1999**	**2000**	**2001**
Ventas	1455.3	1815648	2847144	4375736	6379423	8924821	11467184	14725.4	15608.4
Año	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**
Ventas	16578	20589.3	26200	31809	33076	39027.8	42248.5	42822	46069.4
Año	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**		
Ventas	52018.9	69863.3	70732	74081.6	75902.3	81241.6	94979.4		

Fuente: elaboración propia con base en la lista anual de Las 500 Empresas Más Importantes de México de la revista Expansión; las ventas de 1993 y 1994 fueron tomados de la Revista Expansión No. 669; en el periodo de 1995 a 1999 se contabilizó en miles de nuevos pesos y para el periodo 2000 a 2017 las ventas se registraron en millones de pesos.

La base del éxito del Grupo Elektra fue su conquista por el mercado interno, pasando después a una rápida expansión internacional en Centro y Sudamérica por una parte y Estados Unidos de Norteamérica por otra. Aunado a la eficiencia y diversificación.

Conclusiones

- A finales de los ochenta la economía era cerrada centrada en el mercado interno, pero la apertura económica a partir de los noventa obligó a renovar la cultura empresarial y dejar atrás viejos modelos financieros y comerciales, requirió diversificar mercados mediante la exportación, ante la firma de tratados comerciales, presentarse en el exterior a través de asociaciones, adquisiciones de empresas o destinar inversiones para establecer plantas o canales de distribución.

- Las empresas como organizaciones son capaces de formar corporaciones o grupos económicos, los cuales como el grupo Elektra se sujetan por lazos que van más allá de la dependencia financiera, establecen acuerdos económicos y por lazos familiares, entre otros.
- En la evolución del Grupo Elektra se visualiza sus alianzas con inversionistas extranjeros, tanto en los Estados Unidos como en América Latina.
- Elektra estableció medios de coordinación, adaptación, control de las funciones, orden jerárquico y adquisiciones como estrategias para enfrentar los retos de la internacionalización.
- Elektra con una participación en el mercado internacional y un carácter de transnacional, señala como las corporaciones con capital financiero exportan tanto capitales como mercancías, afines a ofrecer opciones financieras y comercio, significa que las grandes empresas mexicanas buscan nuevos nichos para sus mercados, actividad otrora de países desarrollados. Evidencia una recomposición del desarrollo del sector terciario que evoluciona conforme el crecimiento a nivel mundial de nuevas tecnologías.

Bibliografía

CEPAL (2005), *La transnacionalización de Cemex*, "Comercio Exterior", pp. 518–519.

Comercio Exterior (1998), "Comercio Exterior", 69.

Concheiro E., Fragoso J., Gutiérrez A. (1979), *El poder la gran burguesía,* México: Ediciones de Cultura Popular.

Cordero S., Santín R., Tirado R. (1983), *El poder empresarial en México,* México: Terra Nova.

Elektra (2001), *Informe anual 2000,* México: Grupo Elektra.

Elektra (2003), *Informe Anual 2002,* México: Grupo Elektra.

Elektra (2006), *Informe Anual 2005,* México: Grupo Elektra.

Elektra (2008), *Informe anual 2007,* México: Grupo Elektra.

Elektra (2009), *Informe anual 2008,* México: Grupo Elektra.

Elektra (2010), *Informe anual 2009,* México: Grupo Elektra.

Elektra (2012), *Informe Anual 2011,* México: Grupo Elektra.

Elektra (2013), *Informe anual 2012,* México: Grupo Elektra.

Elektra (2014), *Informe anual 2013,* México: Grupo Elektra.

Elektra (2017), *Grupo Elektra*, Recuperado el 2018, de http://www.gruposalinas.com/es/historia.

Estrada I. (1995), *Elektra. Abonando las finanzas*, "Expansión", 5 Mayo, pp. 64–65.

Expansión (2011), *Salinas y Rocha historias de familias*, Recuperado el 2018, de https://expansion.mx/expansion/2011/09/14/salinas-y-rocha-brhistorias-de-familias,

Fernández U. (2009), *Ricardo se confiesa*, "Expansión", pp. 40–48.

García L., Lezcano N. (2007), *Grupo Salinas, Argentina, nuevos clientes para Salinas*, "Expansión", pp. 62–67.

Monjarás J. (1990), *Estrategias. Elektra: ¿Quién dice que no hay mercado?,* "Expansión", pp. 74–80.

Quinn J. (1992), *El proceso estrategico. Estrategias para el cambio: incrementalismo logico,* México: Prentice Hall.

Ruiz G. (2004), *Periodo de entrenamiento*, "Expansión", pp. 177–182.

Stok G. (2010), *El camuflaje de Elektra*, "Expansión", pp. 42–46.

Vázquez R. (2004), *Holdings del siglo 21*, "Mundo Ejecutivo", pp. 48–55.

Waller Meyers D. (2000), *Remesas de América Latina: revisión de la literatura*, "Comercio Exterior", pp. 275–288.

Część III

Uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi

Klaudia Martynowska | martynowska.klaudia@gmail.com
The John Paul II Catholic University of Lublin
Faculty of Social Sciences

Business Run by Family or Family Run by Business? The Role of Entrepreneurial Leadership and Job Crafting in Developing Entrepreneurial Behaviour of Future Successors

Abstract: Interpersonal conflicts have a detrimental effect on the present and future functioning of family business, especially within the leader and the follower dynamics, reflected in a parent-child dyad. The conflicts often affect succession planning when future successor joins the business while having different occupational passion. The present paper elucidates the role of the entrepreneurial leader (founder-parent) in the development of entrepreneurial behaviours of followers who are family members (successor-child). The study also explored the relation between job crafting and entrepreneurial behaviour displayed by followers. The research employed mixed-method design of data collection: in-depth semi structured interviews and the ENTRELEAD questionnaire. The sample consisted of 45 participants who performed a job either congruent or incongruent with their occupational calling. Data mining indicated the type of follower most likely to perform entrepreneurial behaviour. The main research findings showed that followers who performed a job in the line with their occupational calling displayed entrepreneurial behaviour when they felt empowered by the leader. The participants with unanswered occupational calling displayed entrepreneurial behaviour when they performed cognitive job crafting – changing the perception of the performed job. These findings may be applied in the succession coaching within family firms.

Key words: job crafting, entrepreneurial leadership, entrepreneurial behaviour, family business

Introduction

On a global scale, 70% of wealthy families lose their wealth by the second generation, and 90% by the third, according to survey carried out by the Williams Group Wealth Consultancy [Wall Street Journal 2013]. For many years researchers have claimed that the major reason of losing wealth by family business relates to unsuccessful succession planning [Wheelock, Baines 2004]. The majority of obstacles are based on the social perspective as they pertain to relations which, on the one hand, may constitute a competitive advantage of the family businesses over other companies, yet on the other hand may impede the internal functioning of family business [Hitt 2007].

The present paper provides enrichment to the social perspective related to possible internal conflicts of future successors who perform a job incongruent with their occupational calling which is defined as lines of work that they did not pursue, but perceive as intrinsically enjoyable, meaningful, and self-defining [Berg, Grant, Johnson 2010]. The internal conflict of a future successor triggers relational conflicts, usually with the founder of the family business. Family businesses experience a common scenario when the founder has concrete succession plans towards a child being future successor while he or she possesses different occupational ambitions. Their decision about joining the family business is often influenced by external conditions such as family pressure or long-term unemployment. Yet, in such instances, individuals must find their place in a family firm by implementing some changes in order to prepare to make their job more satisfying and to develop or foster entrepreneurial behaviour which is critical for company's future position on the market. The research highlights the need of active participation in work design by employees who may construct their job through taking actions aimed at implementing changes which constitutes proactive behaviour [Griffin, Neal, Parker 2007].

The role of a leader who is also the founder of a family business, and the way of management differs from other organizational settings due to the dualistic nature of performed role – as an entrepreneur and the head of family. Converging family and business roles have led researchers to conclude that founder's leadership is a sufficient equivalent to control mechanisms applied in other organizations [Randoy, Goel 2003]. Renko et al. [2012] addressed this issue by introducing the concept of entrepreneurial leadership, which has been recently brought to the attention by many researchers [Newman et. al. 2018; Sharma, Arora 2015; Bratnicki, Kozłowski 2009]. Nonetheless, the researchers have omitted one important aspect – managing family members who despite working in a family firm still have other unfulfilled career plans or ambitions in their mind.

The aim of the paper is to provide the answer to the question of what specific behaviours of the founder make follower (a family member) behave more entrepreneurially in the light of their occupational calling. The study explored the relation between entrepreneurial leadership, follower's job crafting and entrepreneurial behaviour.

Entrepreneurial leadership in family business

Entrepreneurial leadership emerges at the intersection of entrepreneurial behaviours and good leadership practices. Entrepreneurship has been widely researched in a family business context [Dyer, Handler 1994; Randerson et al. 2015; Sułkowski, Marjanski 2006], thus deliberating on the nature of entrepreneurship and its conceptualization lies beyond the scope of this paper. However, the concept of entrepreneurial leadership is embedded in a specific understanding of entrepreneurship which converges with the theory of McGrath and MacMillan [2000] who described the entrepreneurial mindset as a "way of thinking about the business that captures the benefits of uncertainty" [p. 1]. In this sense, entrepreneurship emerges as a process of becoming, outlined by Antoszkiewicz [2011] who stated that developing entrepreneurship pertains to unveiling, facilitating predispositions which contributes to identifying and exploiting an opportunity. This definition stands in line with the concept of entrepreneurial leadership developed by Renko et al. [2012] who exemplifies it as recognizing and exploiting entrepreneurial opportunities defined as possibilities to introduce innovative (rather than imitative) goods/services to a marketplace.

Family businesses are facing these changing environmental forces like all other businesses are, and the need for entrepreneurial leadership is evident as it may be a solution to typical for these types of firms' problems such as overlap of the family and business systems [Sharma 2004]. For instance, entrepreneurial leadership by empowering employees and promoting an appropriate level of autonomy may direct organizational members' attention to new entrepreneurial opportunities and away from potential sources of relationship conflict.

More importantly, in a family business the opportunities which are being pursued have to be both profitable in an economic sense and congruent to values and standards embedded in a family culture. In this sense, the multiplicity of the entrepreneurial leader's role comprises setting an example for followers and directly influencing followers' actions by providing encouragement, resources, and incentives [Gupta et al. 2004; Thornberry 2006].

The set of practices based on direction, organizational renewal and innovativeness implemented by entrepreneurial leaders is very crucial for organizational survival. As stated above, this type of leadership not only helps in resolving interpersonal conflicts, but also improves communication, reinforces favourable vision and develops organizational culture which is valid over extended tenures and across generations.

Another area of organizational performance may benefit from entrepreneurial leadership, namely decision-making process and idea conflict, in particular. Idea conflict which arises from judgmental differences about the best ways to achieve common goals

has been found to be functional and necessary for performance [Ensley, Pearson 2005]. Furthermore, each member of a family business organization attempts to find entrepreneurial solutions to business problems, increasing the number of novel ideas to be considered by the organization, and thus potentially increasing idea conflict and improving overall decision-making process. Fair decision-making processes in family firms are paramount to employees' retention and job satisfaction [Barnett, Kellermanns 2006], especially non-family employees whose perspective is crucial to study. Entrepreneurial leadership, with its main focus on identifying and pursuing opportunities, can provide a unified framework within which all employees – family as well as non-family members – are equally encouraged to achieve and be responsible for entrepreneurial goals. This may reduce family bias and favouritism, which may otherwise lead to perceptions of unfair treatment among nonfamily employees [Carsrud 2006].

Job crafting as a form of proactive behaviour

Organizational structure may influence performance by managing employees' motivation through redesigning or 'enriching' the job to make it more intrinsically satisfying, fostering 'feelings of achievement and worthwhile accomplishment' [Paul, Robertson 1970, p. 12]. The recent study on work design also emphasizes that individuals can to some extent shape their jobs according to their needs [Parker et al. 2001]. In the situation when jobs are not so highly prescribed, there may be an increase in autonomy or task variety or general enrichment of one's work. However, this requires a more dynamic, socially constructed interpretation of the 'job' inseparable from the person. On the other hand, even in the case when jobs are highly prescribed, some employees 'adjust flexibly and intelligently' by creating informal work practices that compensate for the inadequacies of their job [Rauch, Frese 2000]. When it comes to informal redesigning it can be achieved by making changes in how the work is performed rather than the content or nature of work. Individual differences also play a significant role in the extent of inclination or ability to reshape the job to suit personal needs (proactivity, self-efficacy, cultural values) [Parker et al. 2001].

Taking the above-mentioned proactivity into account, this type of behaviour may involve creating, restructuring and adjusting to a performed job. Amy Wrzesniewski, Professor of Organizational Psychology at Yale Management School, introduced the concept of job crafting as a way of changing meaning making of a performed job. In cooperation with Dutton [2001], Wrzesniewski proved that it is possible to overcome cognitive barriers of a job leading to a change of perception and way of thinking about work. Furthermore, these changes may pertain to a task and relations with supervisors

and co-workers. Job crafting is embedded in three basic motivations – a need of control and meaning, positive self-image, and relations with other people. The theoretical background of this notion is rooted in perspectives of role innovation which suggest that employees implement novel ways to change their roles, and perspectives on role transitions and roles as resources, which propose that instead of strictly enacting their roles as assigned, employees engage in active efforts to modify and utilize their roles [Nicholson 1984]. Advancing this theoretical work, Black and Ashford [1995] studied the ways in the socialization process, many employees follow to 'make jobs fit' by proactively modifying their jobs to match their values, skills, and preferences.

Wrzesniewski and Dutton [2001] defined job crafting as 'actions employees take to shape, mould, and redefine their jobs' [p. 180]. Taking a closer look at this notion, Wrzesniewski and Dutton [2001] proposed that job crafters change the task boundaries of their jobs via changing the type or number of tasks that they carry out. In terms of cognitive boundaries of their jobs, they change their view/perception of work. As to the relational boundaries of their jobs they alter the range, nature, or number of their interactions at work. According to Wrzesniewski and Dutton [2001], these job crafting activities are rooted in three basic motivations: the desire for control and meaning, a positive self-image, and the connection with others. The extent to which these motivations are more likely to encourage job crafting depends on the employees' perceptions of opportunities for crafting and this situation seem to be more frequent in jobs including high autonomy or low task interdependence. Moreover, diversity in the ways of crafting jobs by employees stems from a function of their intrinsic versus extrinsic motivational orientations and their orientations toward work as a job versus a career versus a calling. Finally, they suggest that due to job crafting employees are likely to experience changes in the meaning of their work and their own identities at work.

Although the notion of job crafting has placed a theoretical interest on the role of employees in shaping their own work, surprisingly little empirical research has researched Wrzesniewski and Dutton's theoretical model, and in fact there is no research up to date which would explore this notion in family business context.

Research

Design and materials

The study adopted mixed-method design of data collection, namely in-depth semi-structured interviews to explore job crafting and entrepreneurial behaviour and the questionnaire to investigate entrepreneurial leadership.

- In-depth semi structured interviews employed the Socratic Method, namely Socratic Questioning [Overholser 2010].
- The ENTRELEAD scale, developed by Renko, Tarabishy, Carsrud and Brännback [2015], measures entrepreneurial leadership based on the perspective of the follower regarding the leader. The questionnaire consists of 8 items on a 5-point Likert scale with higher scores indicating that followers rate their supervisor higher on that item.

The Cronbach's alpha α= .860 indicates a high level of internal consistency for the scale with the sample. The factor analysis computed two-component solution with the highest item loadings, resulting in two subscales: Innovativeness and Empowerment. Innovativeness [Vaghely, Julien 2010] – reflecting personal attributes of a leader connected with radical improvement ideas for the products and ideas of completely new products, along with taking risks. Empowerment – associated with taking the intended distance to a task by a leader, so as the followers can make their own decision which facilitates learning from mistakes [Spreitzer 1995].

Statistical methods

- Qualitative content analysis [Mayring 2014] – performed on the QCAmap – an open access web application for systematic text analysis in scientific projects.
- Statistical analysis of quantitative data obtained from the categories and the questionnaire – Spearman's correlations, performed on SPSS.
- Typologization of participants – decision tree created using RapidMiner software.

Research sample

The sample constituted of 45 participants – future successors from different family firms from Poland operating in various industries such as: advertising, landscaping, wedding saloons, butcher's shops, jewellery businesses, restaurants, bookstores. The participants were 34 males and 11 females, the mean age was 29 years (SD: 7.66, min: 24, max: 41). 73% (n=33) of the sample size were participants with unanswered occupational calling while 27% (n=12) constituted participants with answered occupational calling.

Results

The study explored following research questions:

1. What is the relation between entrepreneurial leadership and job crafting?

The Spearman's rank-order correlation was run to determine interrelationships and the results for both groups were not statistically significant.

2. What is the relation between job crafting and entrepreneurial behaviour?

The only significant correlation was found between cognitive job crafting and entrepreneurial behavior displayed by a follower in the group with unanswered occupational calling (r_s =.509, p= .022).

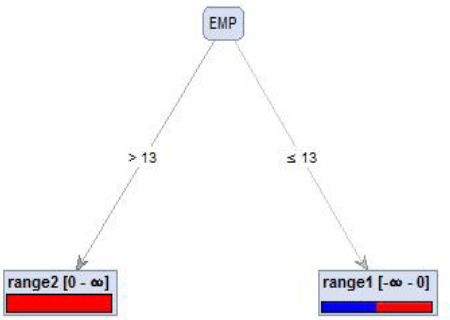
The Spearman's rank-order correlation has not found any significant correlations between job crafting and entrepreneurial behaviour in the group with answered occupational calling.

3. What type of follower is the most likely to perform entrepreneurial behaviours?

The goal of the analysis, performed on the basis of data mining technique, was to create a classification model that predicts the value (range) of entrepreneurial behaviours.

A generated decision tree illustrates the strongest predictor at the top (being a "root" of a tree), then moves down the leaves to indicate further predictions.

Figure 1. The decision tree for entrepreneurial behaviour in the group with answered occupational calling

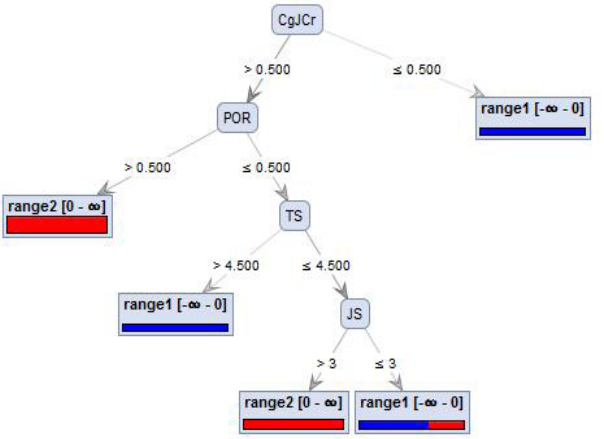


EMP-Empowerment

Source: own elaboration.

As figure 1 presents the strongest predictor for Entrepreneurial behavior in the group with answered occupational calling is Empowerment – a dimension of Entrepreneurial leadership.

Figure 2. The decision tree for entrepreneurial behaviour in the group with unanswered occupational calling



CgJCr – Cognitive Job Crafting

Source: own elaboration.

The decision tree shows that cognitive job crafting is the strongest predictor of entrepreneurial behaviour in the group with unanswered occupational calling. Analyzing other variables is beyond the scope of this paper.

Discussion

As the main focus of this study was placed on the relation of entrepreneurial leadership and proactive behaviours of employees, the following result is of the prime importance. A type of job crafting, namely cognitive job crafting was found to correlate positively with entrepreneurial behaviour, displayed by a follower in the group of participants with unanswered occupational calling. These results corroborate with the ideas of Wrzesniewski and Dutton [2008] who suggested that cognitive crafting can lead to behavioural changes in the way employees conduct their jobs. On the other hand, entrepreneurial behaviour, in the line with Shane and Venkataraman's [2000] view of entrepreneurship as the process by which opportunities to create future goods and services are discovered, evaluated, and exploited, comprises opportunity recognition and exploitation. Thus, a possible explanation of the relation between cognitive job crafting and entrepreneurial behaviour could be the common dimension these concepts share, namely

opportunity-focused action. If an individual engages in a job crafting behaviour, he or she may develop more entrepreneurial spirit within time. In addition, future successors despite having different occupational calling seem to have a need to conduct mental processing by changing the way they perceive their daily work. This form of job crafting pertains to involving some aspects of desirable occupation to the performed job. The interviews conducted in this study presented a person who strived to pursue law career and as a result of unexpected life circumstances (the founder's death) joined the business and used acquired law skills in negotiating contracts with potential clients. Another example relates to an individual with a degree in Sport Marketing who joined the family firm which runs farm shop, garden nursery and tearoom. As a result of cognitive job crafting this person started organizing sport events for local community.

When it comes to individuals with answered occupational calling the strongest predictor related to the dimension of entrepreneurial leadership, namely empowerment. These results correspond with Spreitzer [1995] who claimed that empowerment is associated with taking the intended distance to a task by a leader, so as the followers can make their own decision, which facilitates learning from mistakes. In such a way, a performed task may gain a significant meaning and impact for the followers. Empowerment in this case is considered as a process of influence linked to the ability of a leader to enhance self-efficacy and motivation within a follower [Appelbaum, Hebert, Leroux 1999].

In further elaboration, it is important to mention that the notion of empowerment adopted in this research through factor analysis of the ENTRELEAD questionnaire comprises leader's personal attributes and influences which he exerts on a follower. To be more precise, these include being creative in problem solving, demonstrating passion for work, possessing a vision of the future of the business and influencing a follower to act in a more innovative way and challenge the current ways of conducting business. In the light of this, Jenkins [2006] noticed that the challenge needs to be meaningful on the broader perspective, therefore getting each individual involved to obtaining common purpose in essential and most importantly it has to be underpinned by organisational values and visions. Consequently, changes in psychological states of a follower are expected to follow not only from formal interventions designed to increase power but also from complementary processes in the social setting that increase efficacy and intrinsic task motivation [Liden, Wayne, Sparrowe 2000]. Empowerment may also refer to the interpersonal level, where a leader affirms a follower to perform a certain task, by giving him a sense of confidence and belief, that he or she is able to succeed [Spreitzer 1995].

Conclusions

Future successors with unanswered occupational calling operate in a specific organizational context – they perform a job which they did not intend to pursue in the first place. Such situation makes succession planning a complex and difficult process. It often happens that future successors simply lack an entrepreneurial spirit. Future successors with unanswered occupational calling may benefit from adopting job crafting which may result in the development of opportunity focused behaviour. As the research has indicated, cognitive job crafting is correlated with entrepreneurial behaviour. This finding comprises a hopeful perspective for followers who do not display entrepreneurial passion, as they may employ an opportunity focused behaviour in areas of business not initially taken into consideration. On the other hand, developing entrepreneurial leadership within individuals who perform a job congruent with their occupational calling involved empowerment exerted by a leader which pertains to taking an intended distance to tasks executed by the follower. Such behaviour of the leader facilitates decision making and fosters entrepreneurial behaviour.

Overall, entrepreneurial leadership not only helps in resolving interpersonal conflicts, but also improves communication, reinforces favourable vision and develops organizational culture which is valid over extended tenures and across generations. The findings of this study may be applied in improving quality of internal relations within family business, raising job satisfaction of future successors and, in particular, in succession coaching in family firms.

References

Antoszkiewicz J. (2011), *Rola firm rodzinnych – potrzeba nowych umysłów wyznacznikiem kreatywności i przedsiębiorczości*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie" , Iss. 6, pp. 33–50.

Appelbaum S.H., Hébert D., Leroux S. (1999), *Empowerment: Power, culture and leadership – A strategy or fad for the millennium?*, "Journal of Workplace Learning", Vol. 11, No. 7, pp. 233–254.

Barnett T., Kellermanns F.W. (2006), *Are we family and are we treated as family? Nonfamily employees' perceptions of justice in the family firm*, "*Entrepreneurship Theory and Practice*", Vol. 30, No. 6, pp. 837–854.

Berg J.M., Grant A.M., Johnson V. (2010), *When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings*, "Organization Science", Vol. 21, No. 5, pp. 973–994.

Bratnicki M., Kozłowski R. (2009), *Dialektyczne spojrzenie na przywództwo przedsiębiorcze*, "Prace Naukowe/Akademia Ekonomiczna w Katowicach", pp.193–202.

Black J.S., Ashford S.J. (1995), *Fitting in or making jobs fit: Factors affecting mode of adjustment for new hires*. "Human Relations", Vol. 48, No. 4, pp. 421–437.

Carsrud A.L. (2006), *Commentary: "Are we family and are we treated as family? Nonfamily employees' perceptions of justice in the family firm": It all depends on perceptions of family, fairness, equity, and justice,* "Entrepreneurship Theory and Practice", Vol. 30, No. 5, pp. 855–860.

Carsurd A. L., Brannback M. (2012), *Understanding Family Business*, Springer, New York.

Dyer Jr W.G., Handler W. (1994), *Entrepreneurship and family business: Exploring the connections,* "Entrepreneurship theory and practice", Vol. 19, No. 1, pp. 71–83.

Ensley M.D., Pearson A., Pearce C.L. (2003), *Top management team process, shared leadership, and new venture performance: a theoretical model and research agenda*, "Human Resource Management Review", Vol. 13, No. 2, pp. 329–346.

Griffin M.A., Neal A., Parker S.K. (2007), *A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts*, "Academy of Management Journal", Vol. 50, No. 2, pp. 327–347.

Gupta V., MacMillan I.C., Surie G. (2004), *Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct*, "Journal of Business Venturing", No. 19, pp. 241–260.

Hitt M.A. (2007), *Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box*, "Academy of Management Review", Vol. 32, No. 1, pp. 273–292.

Jenkins H., Jenkins J.C. (2006), *Small business champions for corporate social responsibility*, "Journal of Business Ethics", Vol. 67, No. 3, pp. 241–256.

Liden R.C., Wayne S.J., Sparrowe R.T. (2000), *An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes*, "Journal of Applied Psychology", Vol. 85, No. 3, p. 407.

MacMillan I.C., McGrath R.G. (2000), *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*, Vol. 284, Harvard Business Press, Massachusetts.

Mayring P. (2014), *Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution*, Social Science Open Access Repository, Klagenfurt, Austria.

Newman A., Neesham C., Manville G., Tse H.H. (2018), *Examining the influence of servant and entrepreneurial leadership on the work outcomes of employees in social enterprises,* "The International Journal of Human Resource Management", Vol. 29, No. 20, pp. 2905–2926.

Nicholson N. (1984), *A theory of work role transitions*, "Administrative science quarterly", pp. 172–191.

Overholser J.C. (2010), *Psychotherapy according to the Socratic method: Integrating ancient philosophy with contemporary cognitive therapy,* "Journal of Cognitive Psychotherapy", Vol. 24, No. 4, pp. 354–363.

Parker S.K., Axtell C. M., Turner N. (2001), *Designing a safer workplace: importance of job autonomy, communication quality, and supportive supervisors*, "Journal of Occupational Health Psychology", Vol. 6, No. 3, p. 211.

Paul W.J., Robertson K.B. (1970), *Job enrichment and employee motivation*, Gower Press, London, p. 12.

Randerson K., Bettinelli C., Dossena G., Fayolle A. (eds.) (2015), *Family entrepreneurship: Rethinking the research agenda*, Routledge.

Randoy T., Goel S. (2003), *Ownership structure, founder leadership, and performance in Norwegian SMEs: implications for financing entrepreneurial opportunities,* "Journal of business venturing", Vol. 18, No. 5, pp. 619–637.

Rauch A., Frese M. (2000), *Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of findings*. "International review of industrial and organizational psychology", Vol. 15, pp. 101–142.

Renko M., Carsrud A.L., Brännback M. (2012), *Entrepreneurial Leadership and the Family Business* [in:] A.L. Carsrud, M. Brännback (Eds.), *Understanding Family Business,* Springer, New York.

Shane S., Venkataraman S. (2000), *The promise of entrepreneurship as a field of research*, "Academy of management review", Vol. 25, No. 1, pp. 217–226.

Sharma P. (2004), *An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future*, "Family business review", Vol.17, No. 1, pp. 1–36.

Sharma R.L., Arora M. (2015), *Communication as the mainstay of entrepreneurial leadership: a conceptual framework*, "Management Dynamics", Vol.15, No. 2.

Spreitzer G.M. (1995), *Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation*, "Academy of management Journal", Vol. 38, No. 5, pp. 1442–1465.

Sułkowski Ł., Marjański A. (2006), *Determinanty przedsiębiorczości w biznesach rodzinnych-badania empiryczne*, [in:] *Przedsiębiorczość i innowacyjność. Wyzwania współczesności*, "Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu", No. 1116.

Thornberry N. (2006), *Lead like an entrepreneur*, McGraw Hill Professional, New York.

Wall Street Journal, (2013), *How to keep a family business alive for generations* [online], http://www.wsj.com/articles/how-to-keep-a-family-business-alive-for-generations-1448045760, access: 02.11.2018.

Wheelock J., Baines S. (2004), *Balancing work and family life in disadvantaged small business households* [in:] J. Targalski (ed.)*, Entrepreneurship, Employment Beyond,* University of Economics Publishers, Krakow.

Wrzesniewski A., Dutton J.E. (2001), *Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work,* Academy of Management Review, Vol. 26, No. 2, pp. 179–201.

Vaghely I.P., Julien P.A. (2010), *Are opportunities recognized or constructed? An information perspective on entrepreneurial opportunity identification*, "Journal of Business Venturing", No. 25, pp. 73–86.

Małgorzata Spychała | malgorzata.spychala@put.poznan.pl
Politechnika Poznańska
Wydział Inżynierii Zarządzania

Etyczne i nieetyczne zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach z uwzględnieniem firm rodzinnych

Ethical and Unethical Human Resource Management in Small and Medium Enterprises Including Family Businesses

Abstract: The article will present the main stages of human resource management. At each stage, the problems arising from unethical behavior of employees and managers in SMEs including family businesses will be presented.
In the empirical part of the article the results of researches regarding unethical behavior of employees at different stages of HRM will be characterized. The study was conducted on students of Poznan University of Technology at the Faculty of Management Engineering. The main goal of the article is to examine the differences in the perception of ethical behavior between students working in small and medium enterprises and other participants of the study.
Key words: ethical human resource management, unethical behavior, family business

Wstęp

Zarządzanie zasobami ludzkimi dotyczy wielu istotnych problemów, które wpływają na efektywność każdego przedsiębiorstwa. Menedżerowie zasobów ludzkich są odpowiedzialni między innymi za rekrutację, selekcję, motywowanie, ocenę wyników, szkolenia i rozwój, ale również zagadnienia dotyczące ochrony środowiska i zdrowia oraz

bezpieczeństwa [Boxall, Purcell 2003]. Od współczesnych menedżerów wymaga się dużych umiejętności kierowania ludźmi na każdym etapie, wykorzystania ich wiedzy, zdolności i talentu oraz budowania w organizacji atmosfery współpracy i współdziałania w sposób sprawny i skuteczny.

Każdy etap zarządzania zasobami ludzkimi związany jest z kwestią etyczną dotyczącą pracodawców i pracowników [Pinnington, Macklin, Campbell 2007]. Kwestie etyczne pojawiają się, gdy ludzie pracują razem; mogą dotyczyć dyskryminacji, faworyzowania, nękania, nierównego traktowania pracowników podczas ich wynagradzania. Dylematy etyczne są najtrudniejsze, gdy łączą kilka z tych etapów zarządzania zasobami ludzkimi. Istnieje obszerna literatura na temat etycznych aspektów HRM [Legge 1995; Winstanley, Woodall 2000; Wiley 2000; Pinnington, Macklin, Campbell 2007; Travino, Nelson 2010], w której autorzy poszukują nowych rozwiązań podnoszących efektywność organizacji. Wśród czynników etycznych determinujących wzrost znaczenia zarządzania zasobami ludzkimi można wskazać między innymi: coraz częstsze przekonanie, że zdolności twórcze pracowników powinny być właściwie wykorzystywane (zdarza się, że mimo iż pracownicy mają wiele różnych umiejętności, nie są one dostrzegane, wykorzystywane i rozwijane w organizacji), wzrost świadomości pracowników w kwestii swoich praw i obowiązków organizacji wobec nich oraz wzrost wrażliwości na nieodpowiednie traktowanie, wzrost znaczenia satysfakcji z pracy i opinii na temat pracodawcy na motywację do pracy i zaangażowanie pracowników [Lewicka 2011, ss. 106–126].

Jeśli omawiane przedsiębiorstwa zostaną zawężone do MMŚP, w tym firm rodzinnych, to problemy dotyczące etycznego zarządzania zasobami ludzkimi mogą okazać się jeszcze trudniejsze. Czy zatrudnić członka rodziny o niskich kompetencjach, czy jednak wprowadzić do firmy rodzinnej kogoś z zewnątrz, z wysokimi kwalifikacjami i umiejętnościami? Jaki system motywacyjny opracować, aby sprawiedliwie wynagradzać członków rodziny i pracowników spoza rodziny?

W artykule zostaną zaprezentowane przykłady etycznych i nieetycznych zachowań menedżerów i pracowników na każdym etapie zarządzania zasobami ludzkimi. Zostaną podane również przykłady etycznych zachowań w firmach rodzinnych, a następnie zachowań nieetycznych na etapie doboru, motywowania, oceniania i zwalniania pracowników. W tej części zostaną także omówione przykłady nieetycznych zachowań menedżerów i pracowników w firmach rodzinnych.

O ocenę zachowań nieetycznych w procesie ZZL poproszono grupę studentów Politechniki Poznańskiej, która odbyła zajęcia z etyki. Wyniki studentów zostaną zaprezentowane z uwzględnieniem miejsca pracy bądź odbywania praktyk. Głównym celem artykułu jest zbadanie, w jaki sposób studenci postrzegają zachowania etyczne i nieetyczne w procesach zarządzania zasobami ludzkimi. Celem szczegółowym jest poznanie różnic w postrzeganiu zachowań etycznych między studentami pracującymi w małych i średnich przedsiębiorstwach (w tym firm rodzinnych) a pozostałymi uczestnikami badania.

Etyczne zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie

Ponad trzydzieści lat temu profesor LaRue Hosmer [1987, s. 313], zajmujący się etyką, stwierdził, że dylematy etyczne „niemal nieustannie pojawiają się w zarządzaniu zasobami ludzkimi". Od tego czasu zmiany technologiczne, ekonomiczne i organizacyjne spowodowały, że wyzwania etyczne stają się coraz bardziej złożone i jeszcze trudniejsze. Przedsiębiorstwa powinny więc zastosować pewne kryteria postępowania, dzięki którym pokażą przejrzystość swoich działań, a przede wszystkim partnerskie podejście do pracownika. Brewster i in. [2003] sugerują, że „HR ma dobrą pozycję, aby wnieść istotny wkład w tworzenie, wdrażanie i podtrzymywanie etycznych zachowań organizacyjnych w strategicznym paradygmacie HR".

Analizując etapy zarządzania zasobami ludzkimi: dobór pracowników, motywowanie, ocenianie i zwalnianie, można zaobserwować szereg wyzwań dotyczących etycznych zachowań (tabela 1).

Tabela 1. Etyczne zachowania menedżerów i pracowników dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi uwzgledniające zachowania etyczne w firmach rodzinnych

Główne etapy zarządzania zasobami ludzkimi	Etyczne zachowania menedżerów i pracowników dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi	Przykłady etycznych zachowań menedżerów i pracowników dotyczących ZZL w MSP (w szczególności w firmach rodzinnych)
Dobór pracowników	- ustalanie jasnych kryteriów zatrudniania pracowników - analiza kompetencji kandydata i porównanie ich z wymaganiami dotyczącymi stanowiska - powstrzymanie się od dyskryminacji (na przykład ze względu na rasę, narodowość, płeć, orientację seksualną, niepełnosprawność) - dopasowanie kandydata do zespołu ze względu na kompetencje oraz osobowość	- zatrudnienie ludzi w oparciu o kompetencje i osobowość, niezależnie od znajomości i koneksji rodzinnych - traktowanie wszystkich kandydatów wg takich samych kryteriów, niezależnie od stopnia pokrewieństwa
Motywowanie pracowników	- ustalanie jasnych kryteriów wynagrodzeń - rozpoznanie czynników materialnych i niematerialnych, motywujących każdego pracownika i ich efektywne wykorzystanie - dbanie o dobrą atmosferę w zespole - tworzenie w organizacji atmosfery współpracy i współdziałania - wspieranie rozwoju kolegów - traktowanie pracowników z szacunkiem - bycie przykładem do naśladowania	- „rodzinny menedżer", niezależnie od wysokości wynagrodzenia, podchodzi do swojej działalności z większą pasją niż „pozarodzinna" kadra kierownicza - pracownicy firm rodzinnych troszczą się o siebie znacznie bardziej niż w innego typu przedsiębiorstwach - bardzo wysoki stopień komunikacji dwustronnej w firmach rodzinnych, w której istnieje możliwość sprzężenia zwrotnego - łatwiejszy podział ról w zespole w przedsiębiorstwie rodzinnym, ze względu na lepszą znajomość współpracowników, ich możliwości, umiejętności i słabych stron - właściciele i zarządzający traktują pracowników, bez względu na ich przynależność do rodziny, w sposób sprawiedliwy

Ocenianie pracowników	- ustalanie jasnych kryteriów oceny pracowników - ustalanie zrozumiałych i akceptowalnych dla pracownika kryteriów oceny - poszanowanie ludzkiej godności - koncentrowanie się na jakości życia zawodowego - ewaluacja pracownika w oparciu o sprawiedliwość, równość - zapewnienie odpowiedniej informacji zwrotnej	- dzięki ustaleniu kryteriów oceny każdy pracownik, niezależnie od tego, czy jest z rodziny, czy też nie, jest tak samo traktowany podczas oceny pracowniczej
Zwalnianie pracowników	- zapewnienie wyraźnej informacji zwrotnej na temat przyczyn zwolnienia pracownika - oferowanie pakietów odpraw (zazwyczaj w zależności od roli osoby w firmie i długości zatrudnienia) - zwrot niewykorzystanych dni urlopu - kontynuacja ubezpieczenia zdrowotnego	- zwolnienie pracownika, będącego członkiem rodziny, ze względu na brak kompetencji i niewywiązywanie się z zdań - udzielenie bardzo jasnej informacji zwrotnej dotyczącej przyczyn zwolnienia członka rodziny

Źródło: opracowanie na podstawie: [Stawicka 2010; Branowska, Spychała 2014, ss. 26–30; Greenwood 2002, ss. 261–278; Pinnington, Macklin, Campbell 2007].

W tabeli 1 zostały przedstawione przykłady etycznych zachowań menedżerów i pracowników w różnych etapach zarządzania zasobami ludzkimi z uwzględnieniem przykładów firm rodzinnych. Dlaczego wyróżniono te firmy? Ponieważ pracują w nich ludzie, których łączą więzy znacznie silniejsze niż tylko relacje biznesowe. Opierają się one na zasadach etycznych, są źródłem etycznego postępowania, wyrazem wrażliwości, szczególnie na potrzeby drugiego człowieka, umiejętności pracy zespołowej, poczucia wspólnoty i lojalności [Stawicka 2010]. Do cech firm rodzinnych zalicza się także: wysokie zaangażowanie i motywację pracowników wywodzących się z rodziny, wysoki kapitał zaufania w grupie rodzinnej, możliwość rozwoju paternalistycznych wzorców przywództwa, poczucie stabilności dla pracowników, promowanie przedsiębiorczości, możliwość wykorzystania twórczego potencjału napięć między grupą rodzinną i pozarodzinną w organizacji [Sułkowski, Marjański 2009, s. 122]. Warto jeszcze wspomnieć o niskim stopniu formalizacji, przekładającym się na sprawniejszą, efektywniejszą komunikację w firmie – personalizację więzi organizacyjnych (paternalizm, rodzinna atmosfera) [Badanie firm rodzinnych 2009, s. 100].

Przestrzeganie wyżej wymienionych zasad oznacza społecznie odpowiedzialne zarządzanie firmą rodzinną, ale „odpowiedzialne zarządzanie zasobami ludzkimi to coś więcej niż tylko respektowanie zobowiązań pracodawcy wynikających z przepisów prawnych. Ma ono nie tylko na celu zwiększenie efektywności i jakości pracy, ale także uwzględnia umiejętności i różnorodne potrzeby pracowników" [Moczydłowska 2010, s. 220]. Jest to zarządzanie oparte na zasadach wzajemnego szacunku, sprawiedliwości i przejrzystości działań w czasie rekrutacji, okresu pracy i jej zakończenia.

Nieetyczne zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie

W literaturze z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi problematyka społecznie odpowiedzialnego zarządzania nie zawsze jest poruszana [Vardi, Weitz 2005; Moczydłowska, Sadowski 2017; Gigol, Sypniewska 2017]. Niejasne kryteria zatrudnienia, dyskryminacja podczas rozmowy kwalifikacyjnej, poniżanie, mobbing czy brak oceny efektywności zadań pracownika prowadzą do wielu problemów etycznych. Wysokie wynagrodzenie nie będzie wystarczającym motywatorem dla pracowników, jeśli postrzegają oni kulturę organizacyjną jako niszczącą ich rozwój nie tylko zawodowy, ale też osobisty, gdy naruszane jest ich poczucie godności i brakuje współuczestnictwa w przygotowywaniu zmian w firmie.

Bez etycznych pracowników organizacja nie będzie etyczna lub będzie taka w mniejszym zakresie, niż mogłaby być. Nieetyczne zachowania mogą dotyczyć wszystkich pracowników. Motywacją do takiego zachowania jest osiągnięcie osobistej korzyści przez pracownika czy menedżera [Gigol, Sypniewska 2017].

Nieetyczne zachowanie wzrasta w organizacjach:

1. gdy pracownicy nie są pewni, jakie zachowanie jest etyczne;
2. gdy istnieją wyraźne możliwości angażowania się w nieetyczne zachowanie;
3. gdy pracownicy czują presję, aby zachowywać się nieetycznie [Travino, Nelson 2010].

W tabeli 2 zaprezentowano przykłady zachowań nietycznych menedżerów i pracowników w głównych etapach zarządzania zasobami ludzkimi. Zachowania te zostały opracowane na podstawie badań przeprowadzonych przez D. Lewicką, dotyczących zjawisk dysfunkcyjnych i nieetycznych w organizacji w latach 2009–2010. Bardzo ważnym wnioskiem tych badań jest stwierdzenie: „Prawie we wszystkich prezentowanych obszarach zaznaczyła się zależność, że im gorzej oceniany był przez badanych dany obszar polityki personalnej, tym większa występowała skłonność do działań nieetycznych i oszustw" [Lewicka 2011, ss. 106–126]. Z tego stwierdzenia wynika, że to nieefektywne zarządzanie zasobami ludzkimi, nieodpowiednie osoby w HR wpływają na zachowania pracowników w organizacjach.

Tabela 2. Nietyczne zachowania menedżerów i pracowników dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi oraz przykłady takich zachowań w firmach rodzinnych

Główne etapy zarządzania zasobami ludzkimi	Nietyczne zachowania menedżerów i pracowników dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi	Przykłady nieetycznych zachowań menedżerów i pracowników dotyczących ZZL w firmach rodzinnych
Dobór pracowników	- przekazywanie nieprawdziwych informacji na temat stanowiska i firmy - zadawanie pytań dotyczących planów rodzinnych podczas rozmowy kwalifikacyjnej - wymóg deklaracji niezachodzenia w ciążę - niezatrudnienie pracownika ze względu na płeć, wiek, narodowość, niepełnosprawność - zatrudnianie znajomych - zatrudnianie bez umowy o pracę - zatrudnianie osób niepełnosprawnych tylko ze względu na niskie podatki - zawyżanie kompetencji w CV oraz podczas rozmowy kwalifikacyjnej - przekazywanie nieprawdziwych informacji o poprzednich pracodawcach, klientach, kontrahentach - przekazywanie poufnych informacji o poprzednich pracodawcach, klientach, kontrahentach - brak procesu adaptacji społeczno-zawodowej (niezapoznanie pracowników z regułami i zasadami panującymi w firmie) - niepoinformowanie o celach i planach firmy	- zatrudnienie członka rodziny o zbyt niskich kompetencjach - zatrudnienie członka rodziny o podobnych kompetencjach jak kontrkandydat
Motywowanie pracowników	- brak jasnych kryteriów kwalifikowania na szkolenia - brak informacji na temat nagród za ponadprzeciętne wyniki - lekceważenie poleceń pracodawcy - nieprzestrzeganie zasad ustalonych przez pracodawcę - podrabianie dokumentów - podrabianie podpisu - korzystanie z nielegalnych programów komputerowych - ograniczanie możliwości zrzeszania się - zaleganie z płaceniem składek do ZUS - niepłacenie w terminie wynagrodzeń - związek z pracownikiem z tej samej firmy - zmuszanie pracownika do nadgodzin - nierówne obciążenie zadaniami pracowników - niezapewnianie pracownikom odpowiednich warunków pracy - narażanie pracowników na niebezpieczeństwo utraty zdrowia lub życia - awans po znajomości - niewłaściwe ewidencjonowanie nadgodzin - przywłaszczenie sobie czyjejś pracy - przypisywanie sobie cudzych osiągnięć	- niesprawiedliwy awans dla członków rodziny - niesprawiedliwe wynagrodzenie dla członków rodziny - brak programu szkoleń dla członków rodziny - nierówny podział zadań między pracowników spoza rodziny a pracowników krewnych - niewyciąganie konsekwencji w stosunku do członka rodziny za nieprzychodzenie do pracy i niewywiązywanie się z obowiązków
Ocenianie pracowników	- brak informacji na temat jakości i ilości wykonywanej pracy - brak jasnych kryteriów oceny - brak przygotowania osoby oceniającej - krytyka osobowości, a nie zachowań - zrzucanie winy za błędy na współpracownika - koncentracja na błędach i słabych stronach pracownika - przeprowadzenie oceny pod presją czasu	- brak przeprowadzania ocen pracowniczych w firmach rodzinnych - ocena członka rodziny tylko na podstawie intuicji

Zwalnianie pracowników	- przekazanie informacji o zwolnieniu za pomocą SMS-a, e-maila, a nie osobiście - brak chęci do wydania referencji pracownikowi - nieterminowe rozliczenie z pracownikiem – np. przy wypłacie pensji i innych świadczeń, wydawaniu świadectwa pracy - zwolnienie pracownika bez podania przyczyny - niepoinformowanie o prawdziwej przyczynie zwolnień - przekazywanie informacji o firmie przez zwolnionego pracownika, uznawanych za poufne/ /wewnętrzne - przekazywanie nieprawdziwych informacji o sytuacji związanej ze zwolnieniem - zawłaszczenie majątku firmy – np. artykułów biurowych, komputera	- szukanie „kozła ofiarnego" wśród pracowników spoza rodziny, aby zwolnić go za błędy popełnione przez osobę spokrewnioną z szefem - tworzenie „sztucznych stanowisk pracy" dla członka rodziny, który powinien być zwolniony, gdyż nie ma kompetencji do zadań na obecnym stanowisku

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Lewicka 2011, ss. 106–126].

Łukasz Sułkowski [2013] uważa, że nepotyzm prowadzi do patologii w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. Każdy z etapów – nabór, motywowanie czy rozwój personelu – może ulec wypaczeniu w firmach rodzinnych. Autor podkreśla, że nie chodzi tu tylko o niskie kompetencje członków rodziny, ale również destrukcyjny wpływ praktyk familistycznych na poziom motywacji do pracy pozostałych zatrudnionych oraz tworzenie niesprzyjającej efektywności kultury organizacyjnej.

Cele i metoda badawcza

Przeprowadzone badania dotyczyły postrzegania zachowań nieetycznych w organizacji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Wykorzystano metodę ankietową, kwestionariusz ankiety został opracowany na podstawie badań Lewickiej [2011, ss. 106–126]. Został on podzielony na 5 części:

1. nieetyczny dobór pracowników,
2. nieetyczne ocenianie pracowników,
3. nieetyczne wynagradzanie i motywowanie pracowników,
4. nieetyczne zwalnianie pracowników,
5. metryczka respondentów.

W artykule każda z części zostanie zaprezentowana i omówiona. Studenci oceniali zachowanie, posługując się następującą skalą:

- 1–3 nie mam nic przeciwko temu,
- 4 – jest mi to obojętne,
- 5–7 potępiam,
- trudno powiedzieć.

W badaniu wzięło udział 117 studentów Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej. Każdy z tych studentów wypełniał test anonimowo, po 15 godzinach wykładów z etyki, które były w programie studiów. Badanie odbywało się w okresie 2 miesięcy – od grudnia 2018 r. do stycznia 2019 r. W tabeli 3 znajduje się charakterystyka respondentów.

Tabela 3. Charakterystyka grupy badawczej studentów

Charakterystyka grupy badawczej		**Liczba respondentów**
Płeć	kobieta	68
	mężczyzna	49
Wiek	przedział 21–22 lata	72
	przedział 23–25 lat	45
Rodzaj studiów	stacjonarne – dzienne	117
Kierunek studiów	inżynieria zarządzania	34
	logistyka	83
Forma studiów	I stopień – inżynierskie	82
	II stopień – magisterskie	35
Miejsce stałego zamieszkania	duże miasto, pow. 500 000 mieszkańców	56
	małe miasto	31
	wieś	25
Praktyki na stanowiskach	kierowniczym	7
	administracyjnym	72
	technicznym	26
	fizycznym	12

Źródło: opracowanie własne.

Na wykresie 1 podano liczbę studentów, którzy odbywali praktyki w dużych firmach, w MŚP, w tym w firmach rodzinnych, w instytucjach publicznych oraz należeli do kół naukowych, wolontariatów. Studenci mogli zaznaczyć kilka odpowiedzi.

W niniejszym artykule zostały zaprezentowane głównie wyniki dotyczące średnich ocen zachowań menedżerów i pracowników na różnych etapach zarządzania zasobami ludzkimi. Zbadano również różnice w postrzeganiu zachowań etycznych między studentami pracującymi w małych i średnich przedsiębiorstwach (w tym firmach rodzinnych) a pozostałymi uczestnikami badania.

Wykres 1. Miejsca odbywania praktyk/stażu lub pracy badanych studentów – wynik podany w liczbach studentów

Źródło: opracowanie własne.

Nieetyczny dobór pracowników

Na wykresie 2 zaprezentowano porównanie wyników średnich ocen zachowań menedżerów i pracowników na etapie doboru, dokonanych przez studentów PP, którzy pracowali (lub pracują) w MŚP, z pozostałymi uczestnikami badania.

Za najbardziej nieetyczne zachowanie ankietowani uznali wymóg deklaracji niezachodzenia w ciążę. Zachowanie to zostało potępione przez wszystkich studentów (6,8; 6,67). Kolejne zachowanie to przekazywanie nieprawdziwych informacji na temat stanowiska pracy, w większym stopniu nieetyczne dla studentów odbywających praktyki lub pracujących w dużych firmach (6,43); jednak różnica ta jest bardzo mała – 0,13.

Zatrudnianie przez menedżerów znajomych zostało uznane za etyczne, studenci nie mają nic przeciwko temu. Można zauważyć, że studenci, którzy pracują lub odbywali praktyki w MŚP, w tym w firmach rodzinnych, znacznie łagodniej ocenili to zachowanie (3,69) niż pozostali ankietowani (4,36). Taka sama różnica dotyczy zachowania menedżerów polegającego na zatrudnianiu członków rodziny o podobnych kompetencjach jak kontrahent. Studenci związani z MŚP i firmami rodzinnymi ocenili to zachowanie na poziomie 3,68, co oznacza, że nie mają nic przeciwko zatrudnianiu członków rodziny, gdy kompetencje są podobne jak w przypadku kandydata spoza rodziny.

Wykres 2. Zachowania nieetyczne menedżerów i pracowników na etapie doboru – porównanie wyników średnich ocen studentów PP, którzy pracowali (lub pracują) w MŚP i pozostałych uczestników badania

Źródło: opracowanie własne.

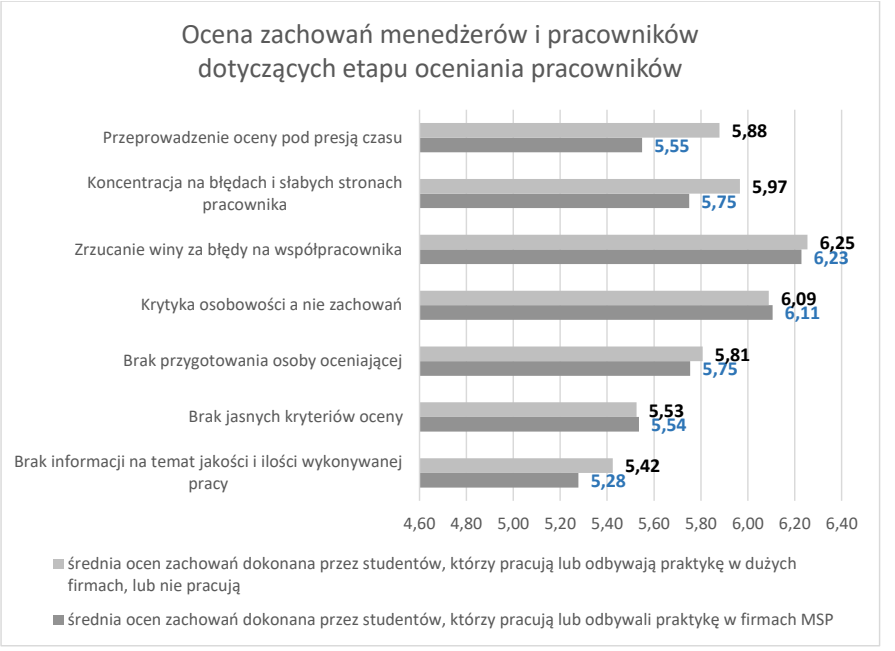
Studenci odbywający praktyki czy pracujący w dużych firmach, jak również osoby, które jeszcze nie pracują, ocenili to zachowanie na poziomie 4,37, co oznacza, że jest to dla nich zachowanie obojętne. Studenci, którzy znają kulturę organizacyjną w firmach rodzinnych, wiedzą, że mogą liczyć na lojalność, sumienną pracę oraz większe zaangażowanie w realizację długofalowych celów firmy, stąd pozytywna ocena tego zachowania.

Nieetyczne ocenianie pracowników

Na wykresie 3 zaprezentowano porównanie wyników średnich ocen zachowań menedżerów i pracowników na etapie oceniania, dokonanych przez studentów PP, którzy pracowali (lub pracują) w MŚP, z pozostałymi uczestnikami badania.

Wszystkie wymienione na wykresie 2 zachowania dotyczące oceniania pracowników zostały przez ankietowanych uznane za nieetyczne. Studenci obu grup potępiają zachowanie pracowników polegające na zrzucaniu winy za błędy na współpracownika (średnia 6,24) oraz krytykowanie osobowości, a nie zachowań (średnia 6,10). Niezależnie od doświadczenia, panuje zgoda co do tego, że są to zachowania nieetyczne, które nie powinny mieć miejsca. Zachowania takie demotywują pracowników i menedżerów, którzy stają się nieefektywni, zastraszeni i niepewni jutra.

Wykres 3. Zachowania nieetyczne menedżerów i pracowników na etapie oceniania – porównanie wyników średnich ocen studentów PP, którzy pracowali (lub pracują) w MŚP, z pozostałymi uczestnikami badania



Źródło: opracowanie własne.

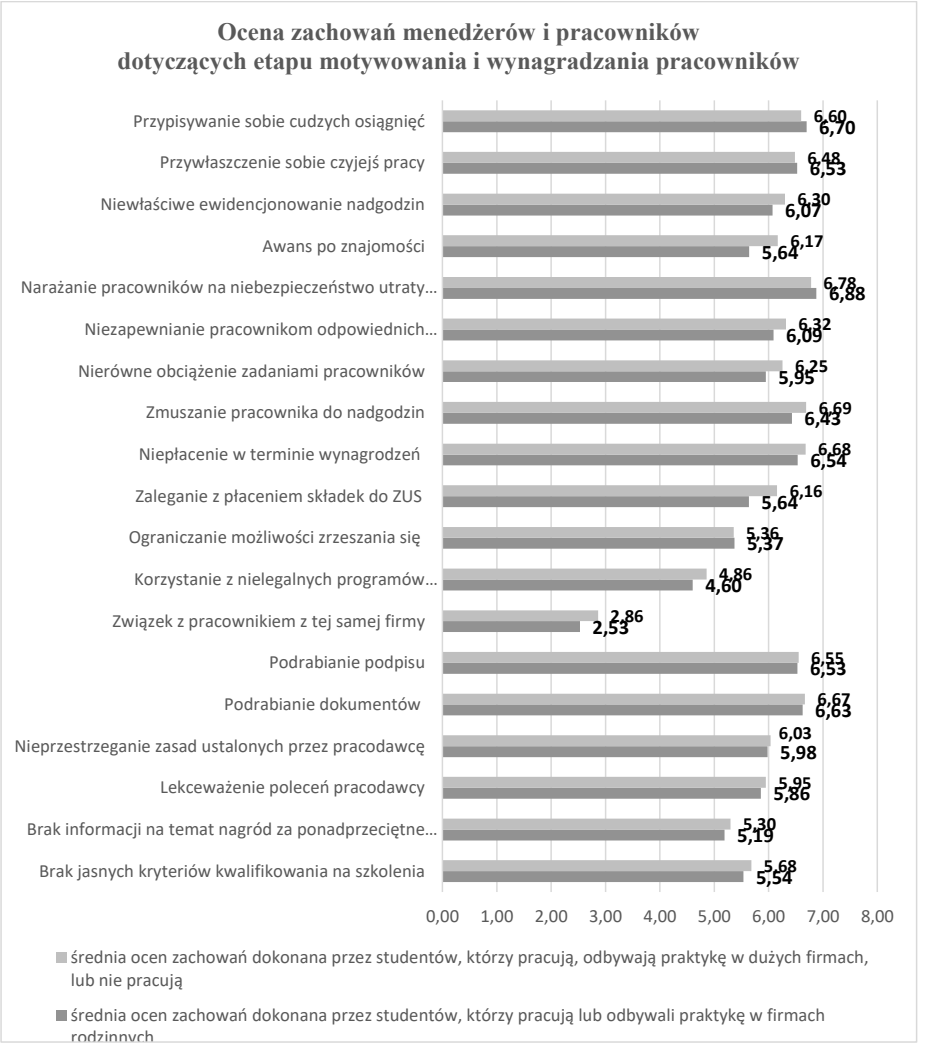
Największa różnica między ankietowanymi (grupa pracująca w MŚP i pozostali) dotyczy przeprowadzania oceny pod presją czasu. Studenci mający doświadczenie w firmach MŚP postrzegają to zachowanie jako nieetyczne, jednak w mniejszym stopniu (5,55) niż pozostali ankietowani (5,88). Kolejne zachowanie to koncentracja na błędach i słabych stronach pracownika. Również średnia ocen tego zachowania jest mniejsza wśród studentów odbywających praktyki w MŚP. Brak informacji na temat jakości i ilości wykonywanej pracy został oceniony najniżej spośród wszystkich nieetycznych zachowań dotyczących etapu oceniania pracowników (5,28 oraz 5,42).

Nieetyczne wynagradzanie i motywowanie pracowników

Kolejny etap zarządzania zasobami ludzkimi dotyczy motywowania pracowników. Spośród zachowań menedżerów i pracowników, które mieli ocenić studenci, za najbardziej nieetyczne uznano narażenie pracownika na niebezpieczeństwo utraty życia lub zdrowia (ocena zbliżona do 7). Jest to najwyższa ocena (czyli najwyższy stopień potępienia zachowania) dotycząca zachowań w całym procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Studenci potępiają również takie zachowania, jak: przypisywanie sobie cudzych osiągnięć (średnia całej grupy: 6,65), niepłacenie w terminie wynagrodzeń (średnia wszystkich ankietowanych: 6,61) oraz zmuszanie pracownika do nadgodzin (średnia wszystkich badanych: 6,56).

Jakie zachowania uznano za etyczne na etapie motywowania pracowników? W większości studenci nie postrzegają jako nagannego związku z pracownikiem z tej samej firmy. Ankietowani związani z MŚP, w tym z firmami rodzinnymi, ocenili to postępowanie jeszcze niżej niż pozostali studenci (2,53). Największa różnica w ocenie postępowań nieetycznych menedżerów i pracowników dotyczyła awansu po znajomości. Studenci pracujący w MŚP ocenili to zachowanie na poziomie 5,67, natomiast pozostali badani na poziomie 6,17.

Wykres 4. Zachowania nieetyczne menedżerów i pracowników na etapie zwalniania – porównanie wyników średnich ocen studentów PP, którzy pracowali (lub pracują) w MŚP, z pozostałymi uczestnikami badania



Źródło: opracowanie własne.

Nieetyczne zwalnianie pracowników

Ostatnia część kwestionariusza dotyczyła zwalniania pracowników. Wszystkie zachowania zaprezentowane na wykresie 5 studenci uważają za nieetyczne. Średnia ocena tych zachowań została oceniona na poziomie 6.

Wykres 5. Zachowania nieetyczne menedżerów i pracowników na etapie zwalniania – porównanie wyników średnich ocen studentów PP, którzy pracowali (lub pracują) w MŚP, z pozostałymi uczestnikami badania

Źródło: opracowanie własne.

Wśród najbardziej potępianych zachowań studenci wymieniają zawłaszczanie majątku firmy (np. komputera) – 6,72, oraz zwolnienie pracownika bez podania przyczyny – 6,63. W obu tych przypadkach wyższe oceny wystawili studenci związani z MŚP. Zaskakujące jest, że ta sama grupa badanych całkiem inaczej postrzega zawłaszczanie na przykład artykułów biurowych (ocena – 5,81). Jest to najniższa średnia ocen uzyskana na tym etapie ZZL.

Podsumowanie

Kwestie związane z doborem, motywowaniem pracowników, sprawiedliwą organizacją ich pracy, zwolnieniami czy inwestowaniem w rozwój kadr należy uznać za najbardziej istotne w kontekście etyki zarządzania [Moczydłowska, Sadowski 2017]. Etyczne zarządzanie zasobami ludzkimi, postrzegane jako trudne i złożone, powinno opierać się na następujących zasadach:

- każdy z pracowników ma równe szanse na zatrudnienie, rozwój i awans;
- każdy z pracowników jest sprawiedliwe traktowany;
- system motywacyjny uwzględnia potrzeby i oczekiwania pracowników, jest sprawiedliwy, spójny i przejrzysty;
- system oceniania pracowników oparty jest o jasne kryteria, wpływa na wynagradzanie pracowników stosownie do wniesionego wkładu;
- pracodawca dba o to, aby pracownik zachował równowagę między pracą zawodową a życiem osobistym;
- zachowania nieetyczne, takie jak dyskryminacja, mobbing czy molestowanie seksualne, są niedopuszczalne.

Powyższe zasady powinny dotyczyć wszystkich przedsiębiorstw – dużych, średnich, czy firm rodzinnych, gdyż nie ma innej etyki, która obowiązywałaby pracowników w organizacjach.

Analizując wyniki badań przeprowadzonych na Politechnice Poznańskiej, należy zauważyć, że badani studenci uznają większość zachowań wymienionych w kwestionariuszu za nieetyczne. W najwyższym stopniu potępiają zachowania dotyczące narażenia pracownika na niebezpieczeństwo utraty życia lub zdrowia, wymóg deklaracji niezachodzenia w ciążę, podrabianie dokumentów, przypisywanie sobie cudzych osiągnięć. W tej sytuacji warto by zapytać studentów, czy nigdy nie dopisali się do czyjegoś projektu (bo czy nie jest to przypisywanie sobie cudzych osiągnięć?), albo nie podpisali się za nieobecnego kolegę na liście obecności (czy nie jest to podrabianie dokumentów?).

Badania przeprowadzone na grupie 117 studentów będą kontynuowane. Jest to pierwsza część badań, która zostanie rozszerzona o kolejne kierunki i wydziały (większa liczba badanych) oraz o kolejne aspekty nieetyczne w organizacji (szerszy aspekt badań).

Przeprowadzone badania prezentują ocenę postrzegania zachowań etycznych i nieetycznych menedżerów i pracowników przez studentów Politechniki Poznańskiej, którzy bardzo dobrze wiedzą, czym jest etyka (odbyli 15-godzinny wykład), a teraz powinni dawać przykład innym, wprowadzając tę wiedzę do organizacji, którymi będą zarządzać. Tylko w taki sposób można wpłynąć na kulturę organizacyjną, która będzie podstawą etycznego zarządzania zasobami ludzkimi.

Bibliografia

Becker W.S. (2010), *Ethics in Human Resources: An Exercise Involving New Employees*, "Journal of Human Resources Education", vol. 4, no. 4, ss. 12–26.

Boxall P., Purcell J. (2003), *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan, Basingstoke and New York.

Branowska A., Spychała M. (red.) (2014), *Business Ethics*, in: *Combining Ethics, Environment and Profitability in Business*, Obudai Egyetem, Budapeszt, ss. 26–30.

Brewster C., Carey L., Dowling P., Grobler P., Holland P., Wärnich S. (2003), *Contemporary issues in human resource management: gaining a competitive advantage* (2nd ed.), Oxford University Press, Cape Town.

Greenwood M.R. (2002), *Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis*, "Journal of Business Ethics", 36, ss. 261–278.

Grześ A. (2012), *Specyfika pozyskiwania zasobów ludzkich w firmach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. 13, nr 7, ss. 157–176.

Kowalewska A. (red.) (2010), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa.

Vardi Y., Weitz E. (2005), *Misbehavior in organizations: Theory, research, and management*, NJ: Erlbaum, Mahwah.

Lewicka D. (2011), *Kształtowanie etycznych zachowań pracowników poprzez sprawiedliwe i przejrzyste procedury personalne*, „Problemy Zarządzania", vol. 9, nr 4(34), ss. 106–126.

Moczydłowska J., Sadowski Ł. (2017), *Zachowania nieetyczne w praktyce zarządzania w percepcji menedżerów*, „Humanities and Social Sciences", vol. 12, 24 (1), ss. 167–174.

Moczydłowska J. (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Difin, Warszawa.

Pinnington A.H., Macklin R., Campbell T. (2007), *Human Resource Management: Ethics and Employment*, Oxford University Press, Oxford.

Sułkowski Ł. (2013), *Syndrom familizmu w polskich organizacjach*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XIV, z. 6, cz. II, *Firmy Rodzinne – wyzwania globalne i lokalne*, pod red. A. Marjański, B. Piaseckiego,Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź.

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

Travino L.K.,Nelson K.A. (2010), *Managing Business Ethics: Straight Talk about how to do it Right*, NJ: John Wiley & Sons, Hoboken.

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

Wiley C. (2000), *Ethical standards for human resource management professionals: A comparative analysis of five major codes*, "Journal of Business Ethics", 25(2), ss. 93–114.

Winstanley D., Woodall J. (2000), *The ethical dimension of human resource management*, "*Human Resource Management Journal*", 10(2), ss. 5–20.

Khugshal R., Chaubey D.S. (2014), *Ethical consideration in human resource management: a study of some selected service organizations in Dehradun*, "International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences", vol. 3, no. 11, ss. 156–173.

Bibliografia elektroniczna

Gigol T., Sypniewska B.A. (2017), *Nieetyczne zachowania proorganizacyjne NE*, t. 25, ss. 323–336 [online], www.ne.pwszplock.pl, dostęp: 20.01.2019.

Paliwoda-Matiolańska A. (2006), *Etyczne i społeczne wyzwania dla zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem* [online], http://www.annalesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2006/2006_01_paliwoda_matiolanska_311_320.pdf, ss. 311–320, dostęp: 15.02.2019.

Stawicka E. (2010), *Firmy rodzinne jako przykład przedsiębiorstw zarządzanych przez wartości, ich sens i znaczenie* [online], http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/PRS_2010_T10(25)_z2_s110.pdf, dostęp: 27.02.2019.

Kamińska B. (2013), *Specyfika zarządzania personelem w przedsiębiorstwach rodzinnych*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie [online], http://www.humanitas.edu.pl/resources/upload/dokumenty/Wydawnictwo/Zarzadzanie_zeszyt/Zarz%202_2013%20podzielone/Kaminska.pdf, dostęp: 6.02.2019.

Małgorzata Okręglicka | m.okreglicka@wp.pl
Politechnika Częstochowska

Entrepreneurial Orientation and Leadership Style – Family and Non-Family Firm Perspective

Abstract: Despite the fact that entrepreneurship is a major factor of economic growth through the creation of firms, employment and competitive advantage and that family businesses form the majority of firms in society, the knowledge about entrepreneurial orientation of family firms is scarce. Entrepreneurial orientation consists of the five dimensions: proactiveness, innovativeness, autonomy as well as risk-taking and competitive aggressiveness and is increasingly applied to the case of family firms. Family business entrepreneurship is different due to the influence of various family-related elements of entrepreneurial attitudes in this kind of business. In this paper, research efforts will be concentrated on differences in entrepreneurial orientation level according to the leadership styles presented by the owners or managers in family and non-family firms. The inference in the article is based on the results of the questionnaire survey conducted among 260 Polish enterprises in 2018.
Key words: entrepreneurial orientation, family firm, management styles, organizational entrepreneurship

Introduction

In contemporary changing global environment enterprises need to continually identify and exploit opportunities for market growth. This is why managers have recognized the need for their firms to be more entrepreneurially oriented to meet this challenge [Kuratko, Hornsby, Covin 2014].

Families are manifested in both the creation and organization of the majority of the world's firms [Gomez-Mejia et al. 2007]. Family enterprises represent the majority of

workforce employment and GDP [Astrachan, Shanker 2003], which creates significant policy implications in world economy and society.

Research finds that families play a vital role in the venture-creation process by providing or withholding funding and emotional support [Sharma 2004]. Moreover, the dominant coalitions of most family businesses powerfully influence firm-level strategic orientations [Chrisman, Chua, Sharma 2005]. In comparison to non-family organizations, family firms are different in their set of goals because of the controlling family's influence, interests and values [Cruz, Hamilton, Jack 2012].

The family firm provides a very interesting context, given its particular configuration of resources and capabilities, including its strategic area. Whereas the basic strategic management stages – formulation, implementation, and evaluation – seems to be similar in both family and nonfamily firms, family dynamics may determine the decisions and processes in all these stages. In particular, family goals and culture, succession, and intergenerational relationships, have been identified as family influences that can shape strategic processes in family firms [Sharma, Chrisman, Chua 1997; Lemańska-Majdzik 2018].

Researchers continue to disagree on whether family firms are more or less entrepreneurial than nonfamily firms [Zellweger, Sieger 2012]. There is no one mandatory answer as entrepreneurship can be determined and moderated by several factors, among others, leadership style in the company.

Theoretical background

The expectation of entrepreneurship development is connected with the fact that organizations as such have to behave in entrepreneurial manners [Jennings, Lumpkin 1989]. Sharma and Chrisman [1999, p. 17] stress that entrepreneurship encompasses acts of organizational creation and renewal occurring within or outside an existing firm. In researches on organizational entrepreneurship, authors have mainly focused on the entrepreneurial orientation that explains how entrepreneurship is put into practice [Ireland, Webb 2007].

Entrepreneurial orientation (EO) is considered a higher order construct with multidimensional measure of organization level entrepreneurship, comprising of proactiveness, autonomy, competitive aggressiveness, innovativeness and risk-taking. It refers to the strategy-making processes necessary for entrepreneurial decisions and actions; especially it reflects the methods, practices and decision-making styles managers use to act entrepreneurially [Rauch et al. 2009]. Miller [1983] expounded an entrepreneurial approach to strategy making by suggesting that entrepreneurial organizations are those that strive for innovation, enter new markets aggressively, and accept a measure

of strategic and financial risk in new opportunities seeking. According to Lumpkin and Dess [1996], entrepreneurial orientation can be viewed as a set of psychological values, traits and attitudes strongly connected with a motivation to engage in entrepreneurial activities. Nowadays, EO appears to be a rigorous scientific construct based on which a stable body of cumulative knowledge has been developing [Basso, Fayolle, Bouchard 2009; Richard et al. 2004].

The strong positive connections have been found between EO and critical organizational performance outcomes such as firm growth [Casillas, Moreno, Barbero 2010], new venture creation [Wales, Wiklund, McKelvie 2013], and financial performance [Rauch et al. 2009]. However, those relations are usually moderated by several internal and external factors.

There is a lack of consensus on whether family firm characteristics favor or hinder entrepreneurial activities [Short et al. 2009]. Prior research has shown that family and nonfamily firms operate and are managed differently [Miller, Minichilli, Corbetta 2013]. Family enterprises possess many unique qualities which distinguish them from nonfamily ones, particularly under strategic stress. In some studies family firms and their management have been considered to be less risk-taking, more conservative and devoted to tradition, thus creating an environment that constrains entrepreneurship [Konig Kammerlander, Enders 2013; Korombel 2012]. Other researchers have found different family firm context to be an environment conducive to higher levels of entrepreneurship [Lumpkin, Brigham 2011].

One of the important contexts for EO is leadership style of organization. Leadership seems to be not an unambiguous concept, but it can simply be defined as the process of influencing others towards achievement of some goal or outcome. When looking at the outcomes of leadership it is evident that most of the researchers have focused on performance or job outcomes, and very few have focused on entrepreneurial and innovative behavior of employees [Jong, Hartog 2007] analyzed from the prism of style of leadership. The reason for this is fact that most of the previous studies on the leadership styles had been originally developed for other purposes than explaining the entrepreneurial outcomes; so, these models may not properly predict the entrepreneurial behavioral outcomes [Mumford, Licuanan 2004].

It is well established in the literature that family firms and nonfamily firms significantly differ in their leadership styles [Le Breton-Miller, Miller 2006], which generally refer to a leader's behavior, and are the result of the philosophy, personality and experience of the leader. Accordingly, managers in family firms can face different performance pressures, expectations, and support levels at various stages in their tenure relative in comparison to nonfamily firms [Boling, Pieper, Covin 2015]. Consequently, researches emphasize in literature the negative influence of family-based leadership on EO. Family firms tend

to be more conservative and have long-term orientations deemphasizing risk-taking actions. Moreover, they would tend to exploit current resource bases rather than explore new product markets [Short et al. 2009]. Then, the family firm's emphasis on defensive postures [Daily, Thompson 1994] suggests a lack of proactiveness. Finally, family firms exhibit a strong preference for survival. An emphasis on survival is likely to constrain autonomy and innovativeness [Dess, Pinkham, Yang 2011].

There is a lot of systematization of leadership styles. One of the basic is the traditional leadership distinction proposed by Lewin et al. [1939]. Lewin conducted a classic study of leadership, which was focused on the training of graduate assistants in the leader behavior styles. Based on Lewin's concept, there are three major leadership styles [Sousa, Rocha 2019]:

- Autocratic – leaders make decisions without consulting other organization members. This style of leadership is strongly focused on both command by the leader and control of the followers.
- Democratic – leaders make the final decision, but they include organization members in the decision-making process. They encourage creativity and employees are often highly engaged in projects and decisions.
- Laissez-faire – leaders give the organization members much freedom to do their work and to set their deadlines. They provide support with resources and advice if absolutely needed, but otherwise, they do not get involved.

Based on the literature review conducted, the following hypothesis is proposed:

H1: There are differences in entrepreneurial orientation levels in family and non-family firms, which are moderated by the leadership style of the organization.

Research methodology

The main aim of the paper is to identify and characterize the level of entrepreneurial orientation in family and non-family firms analyzed with regard to the leadership style.

In order to achieve the aim of the paper, a questionnaire survey was conducted in 2018 in southern Poland. The main research was preceded by the pilot study to improve and adjust the research tool. The research sample of the population in the main study consisted of small enterprises (firms employing from 9 to 49 employees), both family and non-family. In total, 260 full questionnaires were obtained, which were subjected to further statistical analysis. For the questions about respondents' opinions in the area of entrepreneurial orientation 7-point Likert scale was adopted. The results were verified in terms of formal correctness, and then were statistically analyzed using the program

Statistica 13. For evaluation, descriptive statistics was used as a generally accepted method of economic research.

All aspects of the research were analyzed with regard to the leadership style dominant in the enterprise, i.e. autocratic, democratic or laissez-faire style. The distribution of the answers in the research is presented in table 1.

Table 1. Leadership style distribution in family and non-family firms

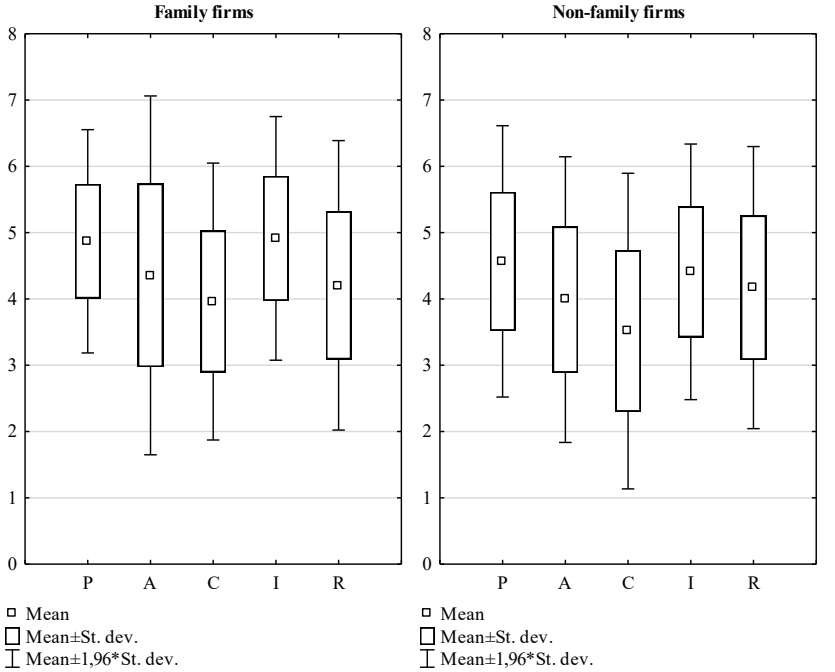
	autocratic		democratic		laissez-faire	
	n	%	n	%	n	%
Family firms	37	31,4	74	62,7	7	5,9
Non-family firms	43	30,3	92	64,8	7	4,9

Source: own research.

Results of the research

As a result of the research, the differences between entrepreneurial orientation level in family and non-family firms have been determined. Those results are presented separately for three selected leadership styles: autocratic, democratic and laissez-faire adopted from Lewin [1939]. In the first step of the presentation, the results for entrepreneurial orientation dimensions were presented: proactiveness (P), autonomy (A), competitive aggressiveness (C), innovativeness (I) and risk taking (R). The descriptive statistics result for firms with autocratic leadership style is presented in pic. 1.

Picture 1. Entrepreneurial orientation dimensions in firms with autocratic leadership style

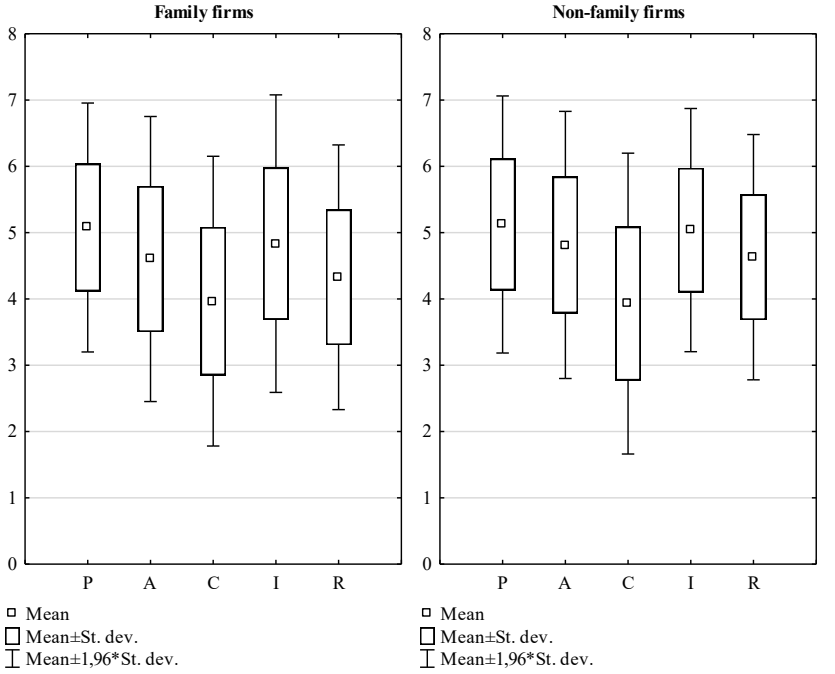


Source: own research.

It is visible that 4 dimensions of EO: proactivity, autonomy, competitive aggressiveness and innovativeness achieve higher level of assessment in family firms with autocratic leadership style than in non-family firms. The risk-taking level is similar in value for both research groups. It should be pointed that standard deviation is particularly high for autonomy dimension of family firms. This fact emphasizes the high dispersion of the respondents' answers.

The graphic presentation of descriptive statistics for firms with democratic leadership style is presented in picture 2.

Picture 2. Entrepreneurial orientation dimensions in firms with democratic leadership style

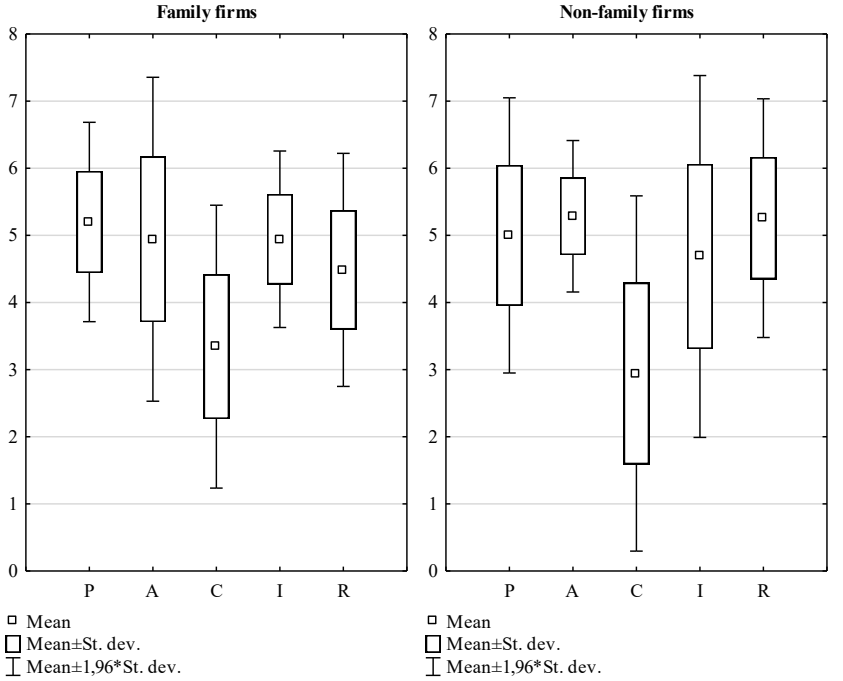


Source: own research.

In enterprises with democratic leadership style, the average level of proactivity and competitive aggressiveness seems to be similar for family and non-family entities. The other 3 dimensions of EO are at higher level in respondents' assessment from non-family firms. Particularly, the risk-taking dimension differs significantly for two research groups.

In picture 3 there is a presentation of descriptive statistics results for firms with laissez-faire leadership style.

Picture 3. Entrepreneurial orientation dimensions in firms with laissez-faire leadership style

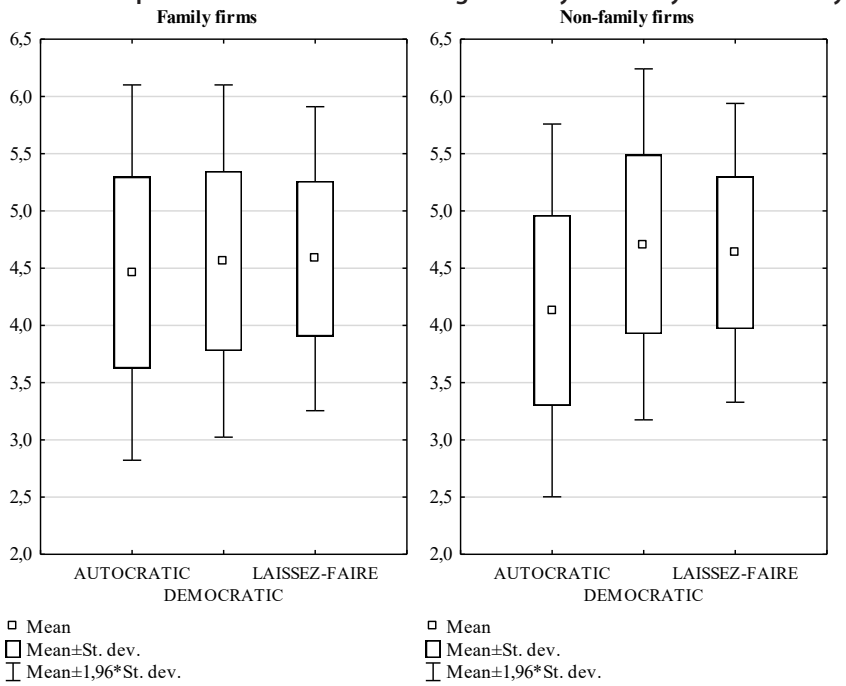


Source: own research.

The strongest differences in assessments of EO dimensions could be seen in enterprises with laissez-faire leadership style. The higher score is presented in 3 EO dimensions in family firms: proactiveness, competitive aggressiveness and innovativeness. The reverse relation could be noticed in the case of autonomy and risk taking. The high dispersions of answers should be pointed in autonomy dimension of family firms and competitive aggressiveness and innovativeness dimensions of non-family firms.

The general differences in entrepreneurial orientation level in family and non-family firms according to leadership style are presented in picture 4. Generally speaking, the main hypothesis of the paper should be confirmed as the leadership style turned out to be a factor moderating the level of EO in family and non-family firms.

Picture 4. Entrepreneurial orientation vs management style in family and non-family firms



Source: own research.

Summarizing, in enterprises where the autocratic leadership style is dominant the level of entrepreneurial orientation is significantly higher for family firms. Analogously, for enterprises with democratic style of leadership the EO level is higher for non-family firms. Additionally, the EO is similarly assessed for both types of firms with laissez-faire leadership style.

Conclusion

Entrepreneurial orientation is a necessary factor for building an entrepreneurial organization. It is placed on the strategic level of operation of the organization. Nowadays, EO has become one of the most established and researched constructs in the entrepreneurship literature. However, differences in its representation in separate groups of enterprises and the wide scope of determinants of its implementation within organization cause that this construct should be constantly analyzed in order to prepare constructive recommendations for improving its occurrence in enterprises.

The conducted research allowed establishing the differences in EO level in family and non-family firms in regard to the leadership styles i.e. autocratic, democratic and laissez-faire style. The autocratic leadership style is conductive to the development of EO in family firms. It could be explained by the fact that this style is usually visible in family firms run by the owners themselves, who are the basic subject for entrepreneurship processes in the firm. For non-family firms, managed by employed managers, the best solution for EO implementation seems to be applying the democratic leadership style, within which all staff is included in decision making processes.

The value of the article is manifested through the exploration and development of the research problem in a selected population of family and non-family firms. This research contributes to increasing the resources of entrepreneurial knowledge and outlines the requirements in management styles favor the development of EO of the company. Pointing out the main limitations of research it is necessary to emphasize the limited research group (the lack of full representativeness); especially with reference to the enterprises with laissez-faire leadership style, which could be encouraging to design wider, research in the future.

References

Astrachan J.H., Shanker M.C. (2003), *Family businesses' contribution to the U. S. economy: a closer look*, "Family Business Review", Vol. 16(3), pp. 211–220.

Basso O., Fayolle A., Bouchard V. (2009), *Entrepreneurial orientation: The making of a concept*, "Entrepreneurship and Innovation", Vol. 10(4), pp. 313–321.

Boling J.R., Pieper T.M., Covin J.G. (2015), *CEO tenure and entrepreneurial orientation within family and non-family firms*, "Entrepreneurship: Theory & Practice", Vol. 40(4), pp. 891–913.

Casillas J.C., Moreno A.M., Barbero J.L. (2010), *A configurational approach of the relationship between entrepreneurial orientation and growth of family firms*, "Family Business Review", Vol. 23(1), pp. 27–44.

Chrisman J.J., Chua J.H., Sharma P. (2005), *Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm*, "Entrepreneurship Theory & Practice", Vol. 29(5), pp. 555–575.

Cruz A.D., Hamilton E., Jack S.L. (2012), *Understanding entrepreneurial cultures in family businesses: A study of family entrepreneurial teams in Honduras*, "Journal of Family Business Strategy", Vol. 3, pp. 147–161.

Daily C.M., Thompson S.S. (1994), *Ownership structure, strategic posture, and firm growth: An empirical examination*, "Family Business Review", Vol. 7, pp. 237–249.

Dess G.G., Pinkham B.C., Yang H. (2011), *Entrepreneurial Orientation: Assessing the Construct's Validity and Addressing Some of Its Implications for Research in the Areas of Family Business and Organizational Learning*, "Entrepreneurship Theory & Practice", Vol. 35(5), pp. 1077–1090.

Gomez-Mejia L.R., Haynes K.T., Nunez-Nickel M., Jacobson K.J.L., Moyano-Fuentes J. (2007), *Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 52(1), pp. 106–137.

Ireland R.D., Webb J.W. (2007), *A Cross Disciplinary Exploration of Entrepreneurship Research*, "Journal of Management", Vol. 33, pp. 891–927.

Jennings D.F., Lumpkin J.R. (1989), *Functioning Modeling Corporate Entrepreneurship: An Empirical Integrative Analysis*, "Journal of Management", Vol 15(3), pp. 485–502.

Jong J.P.J., Hartog D.N.D. (2007), *How leaders influence employees' innovative behavior*, "European Journal Innovation Management", Vol. 10(1), pp. 41–64.

Konig A., Kammerlander N., Enders A. (2013), *The family innovator's dilemma: How family influence affects the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms*, "Academy of Management Review", Vol. 38(3), pp. 418–441.

Korombel A. (2012), *Kluczowe ryzyka i ich klasyfikacje w praktyce mikro i małych przedsiębiorstw*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług", Vol. 81, pp. 229–239.

Kuratko D.F., Hornsby J.S., Covin J.G. (2014), *Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship*, "Business Horizons", Vol. 57(1), pp. 37–47.

Le Breton-Miller I., Miller D. (2006), *Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability*, "Entrepreneurship Theory & Practice", Vol. 30(6), pp. 731–746.

Lemańska-Majdzik A. (2018), *Przedsiębiorczość rodzinna a intencje przedsiębiorcze studentów – wyniki badań*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", Vol. 19(7/3), pp. 45–57.

Lewin K, Lippitt R, White R.K. (1939), *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*, "Journal of Social Psychology", Vol. 10, pp. 271–301.

Lumpkin G., Brigham K.H. (2011), *Long-term orientation and intertemporal choice in family firms*, "Entrepreneurship Theory & Practice", Vol. 35(6), pp. 1149–1169.

Lumpkin G.T., Dess G.G. (1996), *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, "Academy of Management Review", Vol. 21(1), pp. 135–172.

Miller D. (1983), *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, "Management Science", Vol. 29(7), pp. 770–791.

Miller D., Minichilli A., Corbetta G. (2013), *Is family leadership always beneficial?* "Strategic Management Journal", Vol. 34(5), pp. 553–571.

Mumford M.D., Licuanan B. (2004), *Leading for innovation: conclusions, issues, and directions*. "Leadership Quarterly", Vol. 15(1), pp. 163–171.

Rauch A., Wiklund J., Frese M., Lumpkin G.T. (2009), *Entrepreneurial Orientation and Business performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future*, "Entrepreneurship Theory and Practice", Vol. 33(3), pp. 761–786.

Richard O.C., Barnett T., Dwyer S., Chadwick K. (2004), *Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions*, "Academy of Management Journal", Vol. 47, pp. 255–266.

Sharma P., Chrisman J.J. (1999), *Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship*, "Entrepreneurship: Theory and Practice", Vol. 23, pp. 11–27.

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

Short J.C., Payne T.G., Brigham K.H., Lumpkin G.T., Broberg J.C. (2009), *Family firms and entrepreneurial orientation in publicly traded firms: a comparative analysis of the S&P 500*, "Family Business Review", Vol. 22, pp. 9–24.

Sousa M.J., Rocha Á. (2019), *Leadership styles and skills developed through game-based learning*, "Journal of Business Research", Vol. 94, pp. 360–366.

Wales W., Wiklund J., McKelvie A. (2013), *What about new entry? Examining the theorized role of new entry in the entrepreneurial orientation-performance relationship*, "International Small Business Journal", Vol. 33(4), pp. 351–373.

Zellweger T.M., Sieger P. (2012), *Entrepreneurial orientation in long-lived family firms*, "Small Business Economics", Vol. 38(1), pp. 67–84.

Olga Ławińska | olga.lawinska@wz.pcz.pl
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Rola community managera w budowaniu wizerunku firmy rodzinnej w mediach społecznościowych

The Role of the Community Manager in Building the Image of the Family Business in Social Media

Abstract: The popularity of social media and the increase in the number of users of this type of platform has recently changed the meaning company or brand image. Currently, companies, also family businesses, find more and more consumers using social media as a place to search for information and opinions about products/services and brands. The direct participation and activity of customers on fanpages of individual products or brands has expanded the possibilities that family businesses can use to increase profitability. In this context, the profession of a community manager – a manager of a company's community or a social network manager – has appeared. This specialist builds the company image and influences the relations between social media users and the company. The aim of the article is to indicate the importance of employing a community manager in a family business in the context of the benefits of building the company image in social media. The research included an analysis of selected job vacancies as a community manager in Poland.
Key words: community manager, family business, social media

Wprowadzenie

Media społecznościowe są narzędziem coraz powszechniej wykorzystywanym przez przedsiębiorstwa. Stosuje się je przede wszystkim w celach marketingowych, a także do współpracy z klientami lub partnerami biznesowymi. Odsetek wykorzystujących media społecznościowe polskich przedsiębiorstw systematycznie rośnie. Według danych GUS, w 2013 r., gdy po raz pierwszy zebrano informacje na ten temat, wskaźnik osiągnął wartość 19,1% i w okresie pięciu lat wzrósł o 11,2 punktów procentowych. W 2018 r. w Polsce ponad 60% dużych przedsiębiorstw (o liczbie pracujących 250 osób i więcej) wykorzystywało przynajmniej jeden z rodzajów mediów społecznościowych [Web-6].

Jednocześnie dane Komisji Europejskiej plasują Polskę na przedostatnim miejscu w UE pod względem obecności przedsiębiorstw w mediach społecznościowych. Eksperci podkreślają, że cyfrowy potencjał nie jest przez firmy w pełni wykorzystywany [Web-9]. W tym kontekście wyniki przedstawione w raporcie „Kompetencje przyszłości w firmach rodzinnych 2017" potwierdzają dane dotyczące cyfrowej transformacji w państwach Unii Europejskiej, które niestety nie stawiają Polski w najlepszym świetle. Widać więc, że polskie firmy rodzinne koncentrują się na zarządzaniu, finansach i HR, ale nie poświęcają dość czasu na konkurencyjność w ujęciu kompetencji cyfrowych. Wydaje się , iż nadszedł czas na konkretne działania rodzinnych przedsiębiorców. Jeśli zależy im na dalszym, długotrwałym rozwoju, to powinni postawić na zwiększenie umiejętności pracowników w obszarze komunikacji. Bez tego otwieranie się na nowe rynki może nie przynieść oczekiwanego skutku [Web-10].

Sensem marketingu w mediach społecznościowych jest dwukierunkowość komunikacji. Należy to traktować jako szansę na budowanie aktywnych relacji z klientami, dziennikarzami, ekspertami, pracownikami starającymi się o pracę. Od lat największe korzyści z mediów społecznościowych czerpią firmy/marki pozwalające dojść do głosu użytkownikom obserwującym ich profile. Komunikacja przdsiębiorstwa z klientem poprzez media społecznościowe gwarantuje nie tylko monitorowanie satysfakcji klienta odnośnie oferowanych produktów i usług, ale – co znacznie ważniejsze – angażuje klienta w proces identyfikacji z marką i kreowania jej pozytywnego wizerunku w sieci powiązań z innymi użytkownikami mediów społecznościowych.

Reklama marki w mediach tradycyjnych jest obecnie niewystarczająca. Bez korzystania z kanałów social media promocja marki może nie przynieść oczekiwanych efektów. Dodatkowo popularność marki w mediach społecznościowych wpływa na zwiększenie sprzedaży. Jest to między innymi rezultat tego, że użytkownicy portali społecznościowych sprawdzają informacje na temat produktów lub usług marek, a w razie negatywnych opinii zdarza im się rezygnować z zakupu lub usługi [Jaska, Werenowska 2016, ss. 205–215].

Według autorów raportu na temat mediów w Polsce z 2015 roku, przedsiębiorstwo, które chce być obecne w mediach społecznościowych, musi być w 100% interaktywne ze swoją społecznością, a wsłuchiwanie się w reakcje swojej społeczności oraz monitorowanie mediów to już konieczność [Web-1]. Według badań firmy Social Media Analytics and publishing Company – Social-bakers, w przypadku komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych, koniecznością jest reagowanie i odpowiadanie na co najmniej 65% problemów zgłaszanych przez klientów. Przekłada się to na wymierne korzyści finansowe; gdyż częstotliwość kontaktów najbardziej responsywnych marek (firm) z klientami jest 3,5-krotnie większa niż w przypadku ich mniej komunikatywnych klientów [Web-2]. Z tego wynika, że firmy muszą być nie tylko zaangażowane w działalność w mediach społecznościowych, ale przede wszystkim muszą nauczyć się słuchać swoich klientów za pośrednictwem wymienionych mediów. Coraz częściej oznacza to zatrudnianie community managera – osoby, której obowiązki dotyczą zajmowania się problemami, z jakimi zwracają się użytkownicy mediów społecznościowych.

Zanim powstał Facebook, istnieli już „community managerowie", ale nazywali się „doradcami klienta" i funkcjonowali w konkretnym miejscu sprzedaży. Ich obowiązkiem jest udzielanie informacji klientom, znalezienie najlepszego produktu, który zaspokoi ich potrzeby. Nie jest odkrywczym stwierdzenie, że osoba prowadząca fanpage to właśnie taki doradca klienta.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie znaczenia zatrudnienia community managera w firmie rodzinnej w kontekście korzyści budowania wizerunku przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych.

Przegląd literatury

Definicję mediów społecznościowych proponują A.M. Kaplan i M. Haenlein [2010], określając je jako „grupę bazujących na internetowych rozwiązaniach aplikacji, które opierają się na ideologicznych i technologicznych podstawach Web 2.0 i które to umożliwiają tworzenie i wymianę wygenerowanych przez użytkowników treści". Inna definicja ujmuje media społecznościowe jako „wszelkie działania, praktyki oraz zachowania pośród społeczności ludzi, którzy łączą się online, aby dzielić się informacjami, wiedzą oraz opiniami" [Safko, Brake 2009; Jędrzejczyk, Konieczna-Kucharska 2017, ss. 63–75]. Agnihotri i inni [2016] stwierdzają, że funkcjonalność mediów społecznościowych kreuje nową drogę dla komunikacji dwukierunkowej między konsumentem a przedsiębiorstwem. Wykorzystanie mediów społecznościowych do budowania systemu komunikacji wymaga nie tylko opanowania form prezentacji i przekazu informacji, ale także procedur utrzymania kontaktu z interesariuszami. Agnihotri i inni [2016] podkreślają również, że reagowanie

sprzedawcy na potrzeby klienta (pytania, pomoc, doradztwo itp.) wydaje się kluczowym czynnikiem satysfakcji klienta.

Jednocześnie na współczesnym rynku obserwuje się rewolucyjne zmiany w sposobach komunikowania się podmiotów. Szczególnie w zakresie komunikacji formalnej, czyli promocji/reklamy. Spada znaczenie tradycyjnych form promocji, zakładających jednokierunkową komunikację poprzez media masowe. Są one wypierane przez nowe interaktywne media społecznościowe [Stopczyński 2014, ss. 135–146; Moczydłowska, Korombel, Bitkowska 2017].

W związku z możliwością komercyjnego wykorzystania mediów społecznościowych dla celów marketingowych, powstał nowy zawód – community manager. Jest on menedżerem mediów, osobą zarządzającą obecnością marki/firmy, inicjatywą w serwisie społecznościowym, za pośrednictwem strony typu fanpage. Według AERCO – the Spanish Association of Responsible for Online Communities, community menedżerowie są odpowiedzialni za podtrzymywanie, zwiększanie i chronienie cyfrowych relacji między firmami i ich klientami. Mają wiedzę na temat potrzeb i strategii organizacji oraz interesów klientów. Ponadto znają cele swoich firm i podejmują odpowiednie działania. Mówiąc bardzo ogólnie, community menedżerowie to osoby, które zachowują cyfrową tożsamość firmy. [Paladines i in. 2017, s. 215; Rojas 2011, s. 45]. Są odpowiedzialni za społeczność i myślicieli średnio- i długoterminowych strategii dotyczących usług komunikacyjnych i interakcji. Ich główną rolą jest gromadzenie członków skupionych wokół wspólnego interesu [Paladines Galarza 2012, s. 128; Paladines i in. 2017, s. 215]. Community menedżerowie powinni odgrywać społeczną i agitacyjną rolę, ponieważ dopóki społeczność nie będzie w naturalny sposób wspierać rozmów, muszą zaproponować tematy, które uczynią media społecznościowe dynamiczną przestrzenią [Martínez Priego 2009]. Przedsiębiorstwa powinny dążyć do posiadania community menedżerów, chociaż Burgos García i Cortés Ricart [2009] zauważają, że ich obecność w firmach jest zgodna z zewnętrzną współpracą w celu wdrożenia planu działania.

Community manager – za tą nazwą kryje się nikt inny, jak – najprościej ujmując – opiekun społeczności. Dba on o codzienną komunikację z fanami i interakcję z odbiorcami publikowanych treści. Odpowiada na pytania, odpisuje na wiadomości, często prowadzi długie dyskusje. Wszystko to dla podtrzymania zaangażowania, wzmocnienia kontaktu marki z jej potencjalnymi klientami oraz budowania pozytywnego wizerunku firmy, mierzonego szybkością oraz rzeczowością odpowiedzi [Web-4]. Community manager często jest pierwszą osobą, która musi zażegnać tlący się kryzys w postaci niezadowolonego klienta [Web-4].

Profesja community managera nie istniała 8 lat temu i jest teraz jednym z miejsc pracy, na które istnieje duże zapotrzebowanie [Fuentes 2012, s. 99]. Część firm tworzy stanowisko (zatrudnia) community menedżera dla następujących korzyści: zwiększonej

ekspozycji, zwiększonego ruchu, stworzenia grup oddanych fanów, lepszego wglądu w potrzeby rynku, stworzenia dróg kontaktu, lepszego rankingu wyszukiwania marki, wzrostu partnerstwa biznesowego, ustanowienia przywództwa, wzrostu sprzedaży, redukcji wydatków na cele marketingowe [Web-2].

Community manager powinien posiadać trzy istotne cechy/umiejętności: umiejętność wyszukiwania informacji i identyfikacji trendów, empatię, instynkt taktyczny [Web-4]. Do kluczowych kompetencji community managera należą z jednej strony kompetencje odnoszące się do mediów społecznościowych, społeczności, treści, zaangażowania i kompetencje komunikacyjne, z drugiej strony kompetencje menedżerskie, specjalistyczne, strategiczne, projektowo-planistyczne, analityczne, przywódcze, marketingowe, koordynacyjne, konsultingowe, edytorskie, wykonawcze i twórcze. Wymaganą dyspozycyjność można nazwać wirtualną dyspozycyjnością 24 godziny na dobę [Pałasz 2015, ss. 59–60].

Rojas [2011] twierdzi, że każdy może zostać menedżerem społeczności – wymagany jest pewien talent i wiedza, która wykracza poza prostą obsługę sieci społecznościowych i Internetu [Rojas 2011, s. 16; Meso Ayerdi i in. 2015, s. 391]. Od roku 2009 profesja community managera i jej funkcje ewoluują, aby dostosować się do rzeczywistych i konkretnych potrzeb różnych rodzajów firm [Fuentes 2012, s. 99]. Zarządzanie mediami społecznościowymi, jako profesja młoda, pozwala na adaptację osób z bardzo różnym zapleczem edukacyjnym i rozmaitym doświadczeniem, a decydującym kryterium wydają się bliżej niesprecyzowane kompetencje medialne [Martínez Priego 2009]. Rojas [2011] uważa, że każda osoba, która zamierza pracować w środowisku Web 2.0, musi posiadać szereg indywidualnych i korporacyjnych zdolności, które umożliwią mu przystosowanie się do tak zmiennego i złożonego środowiska (inicjatywa, połączenie, zarządzanie przejrzystością, kontrola czasu, globalna wizja, zarządzanie niepewnością itp.) oraz szereg pożądanych cech: wiedza, doświadczenie, umiejętności techniczne, umiejętności społeczne [Rojas 2011, ss. 40–46; Meso Ayerdi i in. 2015, ss. 391–393]. Niezbędne jest, aby community manager był w stanie spełnić swoją funkcję w konkretnej strategii pasującej do jego firmy [Rojas 2011, p. 13; Meso Ayerdi i in. 2015, ss. 392–393].

Community manager wykorzystuje funkcje mediów społecznościowych dla celów strategicznych przedsiębiorstwa, m.in. komunikacji, marketingu, promocji, PR, sprzedaży, kreowania wizerunku, tworzenia i rozwijania świadomości marki, budowania długotrwałych relacji i zaufania, crowdsourcingu, reklamy, współpracy i dystrybucji treści. Wszystko to celem maksymalizacji zysku bądź w ramach realizacji misji organizacji [Pałasz 2015, ss. 59–61].

Metodyka badań

Celem przeprowadzonych badań było przedstawienie znaczenia zatrudnienia community managera w firmie rodzinnej w kontekście korzyści budowania wizerunku przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych. Zamierzeniem autorki było uzyskanie pogłębionej wiedzy i zmniejszenie luki teoretycznej poprzez uzupełnienie zasobu wiedzy z zakresu roli community managera w polskich firmach rodzinnych. Podjęto próbę uzyskania odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Jakie są oczekiwania pracodawców wobec kandydatów na stanowisko community managera w Polsce?
2. Czy istotne jest zatrudnienie community managera w firmie rodzinnej w kontekście budowania wizerunku przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych?

Przyjętą metodą badawczą była analiza dokumentów – ofert pracy na stanowisko community manager. Zastosowano celowy dobór próby badawczej, a jako obszar badań wyznaczono terytorium Polski. Oferty pracy dobrano do badań, wpisując w wyszukiwarkę internetową frazę: „community+manager+praca". Badania zrealizowano w lutym 2019 r.

W efekcie przyjęto próbę badwczą, która objęła 30 najwyżej pozycjonowanych w Internecie ofert pracy dotyczących zatrudnienia na stanowisku community managera w Polsce. Należy dodać, że badane najwyżej pozycjonowane w Internecie oferty pracy znajdowały się na portalach: pracuj.pl oraz pl.linkedin.com. Zgromadzone dane empiryczne nie są reprezentatywne i mają charakter jakościowy.

Reasumując, realizacja badań empirycznych objęła następujące etapy: ustalenie celu badania, postawienie pytań badawczych, zgromadzenie dokumentów, wstępną selekcję ofert pracy i eliminację ofert powtarzanych na kolejnych stronach internetowych, ustalenie autentyczności danych poprzez sprawdzenie wiarygodności firmy umieszczającej ofertę, tłumaczenie ofert w języku angielskim na język polski, analizę treści ofert i opracowanie wniosków.

Wyniki badań

Oferty pracy[1] napisane były w większości w języku angielskim (60% wszystkich badanych ofert) oraz w języku polskim (40% badanych ofert). Najczęściej wskazywanym miastem jako miejsce pracy była Warszawa (70% ofert). Pozostałe miasta to: Kraków (10%), Wrocław (7%) oraz Poznań, Zabrze, Bygdoszcz, Łódź (pojedyncze ogłoszenia).

[1] Znaczną różnorodność można dostrzec w nazewnictwie oferowanego stanowiska pracy. Pracodawcy najczęściej używali określenia community manager (w tym: technical community manager i junior community manager), a także: social media manager, content manager, social media community manager, marketing manager/social media manager, SEO and Social Media Manager, SEM & social media menager, Blog & Social Media/Community Manager, PR & social media menager.

Analiza badanych ofert pracy pozwoliła na zidentyfikowanie następujących oczekiwanych przez pracodawców: wiedzy, doświadczenia i kompetencji (tabela 1).

Tabela 1. Oczekiwane przez pracodawców: wiedza, doświadczenie i kompetencje (udział w % badanych ofert pracy)

ZAKRES	OCZEKIWANIA PRACODAWCÓW
WIEDZA	**1.** Znajomość języków: angielski (60%), polski (23%), inny (drugi) język obcy (20%). **2.** Wykształcenie wyższe (40%). **3.** Wiedza dotycząca HTML i doświadczenie w korzystaniu z następujących narzędzi: Google Apps Suite (23%), Photoshop (23%), InDesign (10%), Illustrator (10%), WordPress (7%), menedżer reklam Facebooka (3%), Sotrender (3%), Brand24 (3%), Newspoint (3%). **4.** Znajomość statystyki i ekonometrii (3%).
DOŚWIADCZENIE	**1.** Doświadczenie w zarządzaniu mediami społecznościowymi lub na stanowisku community managera (64%), najczęściej 1–2 lata. **2.** Doświadczenie w określonej branży (23%). **3.** Znajomość specyfiki i trendów panujących w mediach społecznościowych (20%). **4.** Doświadczenie w marketingu (47%), w tym doświadczenie w marketingu społecznościowym (17%). **5.** Udokumentowane doświadczenie w pisaniu w mediach/prasie (17%).
KOMPETENCJE	**1.** Umiejętności komunikacyjne (50%), **2.** Umiejętności językowe i edytorskie, tzw. „lekkie pióro" (40%), **3.** Odpowiedzialność (30%), **4.** Samodzielność (30%), **5.** Kreatywność (23%), **6.** Empatia (10%), **7.** Uczciwość (10%), **8.** Bycie zabawnym i towarzyskim (10%), **9.** Opanowanie/cierpliwość (7%), **10.** Dyspozycyjność (7%), **11.** Umiejętność budowania relacji z innymi ludźmi (7%).

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z przeanalizowanymi ofertami pracy, idealny kandydat na stanowisko community managera mówi i pisze perfekcyjnie po angielsku, potrafi dobrze komunikować się po polsku oraz ma doświadczenie w pisaniu (w języku angielskim lub polskim) zarówno w krótkim, medialnym formacie, jak i na blogu lub w prasie.

Najczęściej oczekiwane jest wykształcenie wyższe z zakresu marketingu, multimediów, komunikacji lub podobnych, np. licencjat w nowych mediach. Pojawiają się także oferty pracy dla osób posiadających wykształcenie o profilu humanistycznym (filologia, dziennikarstwo) lub doświadczenie w pracy w redakcji prasowej lub internetowej.

Wielokrotnie przydatne mogą się okazać także podstawy znajomości języków programistycznych, zwłaszcza html, pozycjonowania w wyszukiwarkach i marketingu w wyszukiwarkach internetowych (SEO i SEM), email marketingu i web designu, umiejętność obsługi programów do grafiki – Adobe PhotoShop/Gimp, doświadczenie w Photoshopie i podstawowe tworzenie grafiki, posiadanie wiedzy i doświadczenia w korzystaniu z Adobe Creative Suite (Photoshop, InDesign, Illustrator, itp.) w tworzeniu materiałów marketingowych (broszury, banery itp.).

W wybranych ogłoszeniach pojawiały się także oczekiwania znajomości zagadnień statystycznych i ekonometrycznych.

Ponad połowa ofert pracy zawierała informację, że kandydat powinien mieć sprawdzone doświadczenie w zarządzaniu społecznościowym, mieć doświadczenie w zakresie marketingu treści lub zarządzania mediami społecznościowymi, być świadomym i rozumieć aktualne trendy w mediach społecznościowych. Oczekiwano także doświadczeń związanych z organizacją imprez firmowych, sponsorowanych wydarzeń publicznych, spotkań lub konferencji.

Dobra znajomość branży jest najczęściej dodatkowym atutem, podobnie jak zainteresowanie technologią i reklamą internetową. Najczęściej kandydat powinien mieć m.in. 1 rok odpowiedniego doświadczenia zawodowego w podobnej roli.

Analiza ogłoszeń o pracę dała podstawy do wskazania kluczowych umiejętności community managera. Można tu zaliczyć: ogólną orientację w świecie Internetu i nowych technologii, zarówno z perspektywy technologicznej, jak i merytorycznej, dotyczącą trendów panujących w ogólnie pojętej kulturze Internetu, orientację w świecie treści, zjawisk i zagadnień z nim związanych oraz w kulturach poszczególnych serwisów internetowych, biegłą obsługa kont organizacji w mediach społecznościowych.

Kluczowe są kompetencje interpersonalne osoby ubiegającej się o stanowisko community managera. Pracodawcy poszukują osób, które wiedzą, co dzieje się na rynku marketingu internetowego i po prostu to lubią. Obserwują, czytają, rozmawiają i dyskutują. „Lekkie pióro" i „dobre oko" to podstawa oczekiwań pracodawców. Poszukują oni „otwartego umysłu", zależy im na osobie, która potrafi budować relacje z innymi ludźmi, jest empatyczna i potrafi zgłębić oraz rozwiązać każdy problem. Szukają osób serdecznych, cierpliwych, odpowiedzialnych, które przez cały czas pozostają zawodowcami, przejmują obowiązki i mają zdolność do pracy przy minimalnym nadzorze. Mają świetne umiejętności komunikacyjne i swobodny, ale profesjonalny styl pisania. Pracodawcy piszą: „bądź zabawny, pewny siebie i towarzyski, dzięki tej roli zyskasz dużą widoczność".

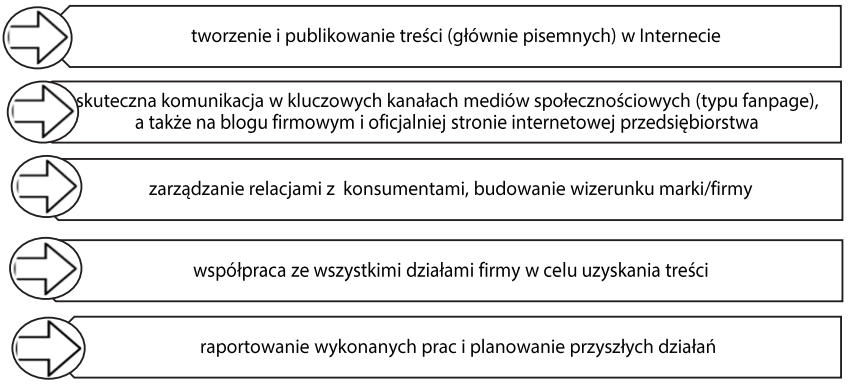
Kandydat musi posiadać doskonałe umiejętności: komunikacyjne, kreatywność, łatwość nawiązywania nowych kontaktów i ich utrzymywania. Wyjątkowe umiejętności komunikacyjne i opanowanie pozwolą na dostosowanie się do różnych postaci i generowanie rezultatów zorientowanych na użytkownika. Liczy się też umiejętność zaangażowania użytkowników do podjęcia działania. Często oczekuje się umiejętności pisania perswazyjnych tekstów reklamowych i sprzedażowych. Sporadycznie wymaga się możliwości prowadzenia prezentacji i pojawiania się przed kamerą.

Praca jako menedżer społeczności oznacza zawsze dostosowywanie się do potrzeb ludzi i nastawienie na klienta. Osoba na tym stanowisku powinna być w stanie przetłumaczyć trendy na praktyczne sposoby zaspokojenia potrzeb klientów i rynku.

Analiza ofert pracy pozwoliła stwierdzić, iż przedsiębiorstwa poszukują community managera, który stanie się głosem, często także i twarzą ich marki. Potencjalni pracodawcy zapewniają, że jest to niezależna pełnopoziomowa rola w zespole ludzi z różnorodnymi zadaniami, które nigdy nie będą nudne. Praca na tym stanowisku ma polegać na współzarządzaniu profilami firmowymi w mediach społecznościowych, (najczęściej: Facebook, Twitter, Instagram, Linkedin).

Analiza opisów stanowisk badanych ofert pracy pozwala na identyfikację pięciu głównych obszarów zadań (obowiązków) community managera (rysunek 1).

Rysunek 1. Główne zadania (obowiązki) community managera według badanych ofert pracy



Źródło: opracowanie własne.

Pracodawcy oczekują, że community manager dostarczy interesujący, ciekawy i angażujący (w ofertach pracy używa się nawet określenia: „ekscytujący") tekst, obrazy i wideo na profile firmowe w mediach społecznościowych. Zadaniem community managera (według ofert pracy) jest przede wszystkim tworzenie i edycja pisemnych treści

(w formach krótkich i długich) typu: posty na blogu, wiadomości e-mail, dokumenty, analizy przypadków, w tym treści „na żywo".

Drugim podstawowym obowiązkiem community managera powinno być monitorowanie rozmów i zarządzanie odpowiedziami na platformach społecznościowych. Jego rolą ma być kierowanie rozwojem i codziennym zarządzaniem oraz zaangażowaniem społeczności marki/firmy w cyfrową przestrzeń, aby zwiększać świadomość i uwagę dotyczące produktów/usług oraz budowanie relacji przedsiębiorstwa z internetową społecznością. Uogólniając, chodzi o codzienne angażowanie społeczności internetowej, szczególnie użytkowników mediów społecznościowych oraz odgrywanie roli pierwszego punktu kontaktowego dla użytkowników. Działania te powinny zmierzać do zbudowania świadomości i zaufania do firmy/marki w wielu różnych kanałach internetowych. Jednocześnie istotnym zadaniem community managera jest tworzenie i prowadzenie kampanii w mediach społecznościowych w celu pozyskania nowych użytkowników. W wybranych ofertach pracy wśród obowiązków pojawia się konieczność stałego kontaktu z blogerami, rzadziej konieczność bezpośredniego kontaktu z dziennikarzami oraz przygotowanie i dystrybucja materiałów prasowych.

Szczególnym obowiązkiem community managera jest również kontaktowanie się z klientami, pomaganie i rozwiązywanie ich problemów, słuchanie ich pomysłów i skarg, przy jednoczesnej komunikacji, skutecznej i z szacunkiem. W ofertach pracy szczególnie podkreślane jest monitorowanie relacji z klientami i reagowanie na ich zapytania w czasie rzeczywistym. Wśród zadań community managera wymienia się kierowanie transakcjami, realizację kampanii promocyjnych i działania lojalnościowe za pośrednictwem wszystkich kanałów internetowych należących do firmy (media społecznościowe, aplikacje, strony internetowe itp.). Jednocześnie istotne jest bieżące upewnianie się przez community mangera, że zadowolenie klienta znajduje się na najwyższym poziomie. Osoba na tym stanowisku ma być także odpowiedzialna za pozyskanie nowych klientów i budowanie relacji z nimi.

Kolejnym obszarem zadań community managera powinna być współpraca ze wszystkimi działami przedsiębiorstwa i gromadzenie treści w celu synchronizacji działań komunikacyjnych. Ważna jest współpraca z zespołem programistów, bezpośrednia współpraca z ekspertami technicznymi w zakresie bezpieczeństwa i analizy danych oraz rozwiązywania problemów technicznych związanych z wyświetlaniem treści. Koniczna okazuje się także współpraca z grafikami oraz menedżerami ds. produktów i sprzedaży w celu tworzenia materiałów marketingowych.

W większości ofert pracy pracodawcy podkreślają i oczekują regularnego przygotowywania raportów z wykonanych przez community managera działań. Chodzi o tworzenie raportów analitycznych, aby zaprezentować zastosowane taktyki i najważniejsze wątki konwersacyjne wykorzystane w celu pozycjonowania marki i wzrostu liczby

odbiorców. Od osoby zatrudnionej na stanowisku community managera oczekuje się dużej samodzielności w zakresie:

- śledzenia trendów, proponowania nowych, kreatywnych rozwiązań,
- planowania harmonogramów postowania,
- zarządzania budżetem reklamowym,
- poszukiwania dodatkowych inspiracji pomagających w realizacji powierzonych zadań.

W badanych ofertach pracy wskazano następujące formy prawne zatrudnienia (udział w % wszystkich ofert pracy): umowa o pracę (76%), zlecenie (7%), umowa typu B2B (7%), wybór po stronie kandydata (umowa o pracę/zlecenie/dzieło/umowa typu B2B) (7%), staż (3%).

Potencjalni pracodawcy najczęściej wskazywali, że community manager będzie zatrudniony w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa wśród kadry średniego szczebla, używano określenia: „poziom w hierarchii – partner" (w 97% wszystkich ofert pracy). W jednej ofercie pracy poszukiwano kandydata na stanowisko dyrektora.

We wszystkich ofertach pracy (poza ofertą dotyczącą stażu) planowano zatrudnienie w pełnym wymiarze czasu. Jedynie w 23% przypadków oferowano elastyczne godziny pracy. W dwóch z badanych ofert pracy (7% wszystkich ofert pracy) wskazano, iż praca będzie odbywała się zdalnie, a w jednej z ofert – oferowano możliwość częściowej pracy zdalnej.

W badanych ofertach pracy tylko raz wymieniono wysokość miesięcznego wynagrodzenia i podano przedział: od 2500 zł do 5000 zł plus VAT.

Zakończenie

Celem badań było przedstawienie znaczenie zatrudnienia community managera w firmie rodzinnej w kontekście korzyści budowania wizerunku przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych. Analiza opublikowanych raportów z badań, po porównaniu z danymi statystycznymi, daje podstawy do wnioskowania, że firmy rodzinne muszą zainwestować w szeroko rozumiane kompetencje ICT pracowników (ICT – Information and Communication Technologies). Wskazuje się, że publiczna obecność firm w sieciach społecznościowych przynosi więcej korzyści niż problemów. W ten sposób firma rodzinna ma szansę na nawiązanie bezpośrednich relacji z użytkownikami, bez pośredników: zrozumienie potrzeb/oczekiwań klientów, zarządzanie relacjami z klientami i budowanie wizerunku firmy/marki.

Taka sytuacja stanowi odpowiedni grunt do rozpoczęcia lub intensyfikacji działań firm rodzinnych w mediach społecznościowych. Na Facebooku, Twitterze, czy Instagramie marki nie mogą być już tylko obecne, powinny być aktywne, a nawet więcej –

interaktywne. Ponadto muszą dobrze znać odbiorców swoich treści, ich wartości, preferencje i zachowania zarówno w Internecie, jak i poza nim. Zatrudnienie community managera w firmie rodzinnej wydaje się pożądanym działaniem. E. Jaska i A. Werenowska [2016] wskazują, że media społecznościowe oferują aktualnie coraz więcej aktywności w obszarze promocji firmy/marki. W ostatnich latach media społecznościowe zaczęły pełnić nowe, dodatkowe funkcje, które mogą być użyteczne dla firm rodzinnych, przede wszystkim w obszarze kreowania wizerunku. Nawiązując do badań wymienionych wyżej autorek oraz analizy literatury, obecność firmy/marki rodzinnej w mediach społecznościowych:

- jest szansą dla mniejszych przedsiębiorstw, z uwagi na koszty promocji i budowanie zasięgu relacji,
- może wpływać na wzrost sprzedaży,
- może zwiększyć wiarygodność marki w przypadku pozytywnych komentarzy, gdyż użytkownicy na portalach społecznościowych nie są anonimowi,
- może spowodować kryzys przez nieumiejętne zarządzanie profilami firmowymi w mediach społecznościowych i w rezultacie utratę klientów pod wpływem negatywnej opinii o firmie/marce,
- należy łączyć z promocją w mediach tradycyjnych, zależnie od rodzaju branży, do której należy firma/marka i analizy działań konkurencji.

Zaplanowanie, przygotowanie i uruchomienie profesjonalnego profilu firmowego, regularna, angażująca komunikacja oraz prowadzenie kampanii reklamowej wymagają dużego nakładu czasu, wiedzy oraz doświadczenia. Nawet mała firma może zatrudnić community managera. Można także powierzyć promocję firmy rodzinnej w mediach społecznościowych specjaliście do spraw marketingu, jeśli taki już jest zatrudniony.

Przeprowadzona analiza ofert pracy pozwoliła zidentyfikować oczekiwania pracodawców w Polsce wobec kandydatów na stanowisko community managera. Ponieważ jest to profesja względnie nowa i mało popularna w małych przedsiębiorstwach, przedstawione wyniki badań nakreśliły także obszar zadań tego specjalisty. Wydaje się zasadne prognozowanie wzrostu przypadków zatrudniania community managerów w polskich firmach rodzinnych, szczególnie, iż prowadzenie działań komunikacyjnych firmy/marki w mediach społecznościach będzie wymagało ciągłego doskonalenia, przemyślanych i długofalowych działań, spójnych ze strategią firmy rodzinnej w innych obszarach.

Bibliografia

Agnihotri R., Dingus R., Hu M.Y., Krush M.T. (2016), *Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales*, „Industrial Marketing Management", 53, ss. 173–175.

Burgos García E., Cortés Ricart M. (2009), *Iníciate en el marketing 2.0. Los social media como herramientas de fidelización de clients*, Gesbiblo, S.L.

Fuentes M. (2012), *La figura del community manager* [w:] Ch. Martínez Priego (red.), *Quiero ser community manager,* ESIC, Madrid, ss. 97–109.

Jaska E., Werenowska A. (2016), *Promocja marki w mediach społecznościowych*, „Handel Wewnętrzny", nr 2(361), ss. 205–215.

Jędrzejczyk W., Konieczna-Kucharska M. (2017), *Użyteczność mediów społecznościowych z perspektywy podmiotów gospodarczych* [w:] L. Kiełtyka, A. Sokołowski (red.), *Techniki i technologie wspomagające funkcjonowanie przedsiębiorstw*, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, ss. 63–75.

Kaplan A.M., Haenlein M. (2010), *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*, „Bussiness Horizon", nr 53(1), ss. 59–68.

Moczydłowska J.M., Korombel A., Bitkowska A. (2017), *Relacje jako kapitał organizacji*, Difin, Warszawa.

Martínez Priego Ch. (2009), *Ser un Community Manager* [w:] *Del 1.0 al 2.0: Claves para entender el nuevo marketing*, Bubok Publishing, ss. 143–152, [online], http://www.capsula sdemarketing.com/pdf/clavesdelnuevomarketing.pdf, dostęp: 2.12.2018.

Meso Ayerdi K., Mendiguren Galdospin T., Pérez Dasilva J.Á. (2015), *The Role of Community Manager in the Marketing Strategies of the Spanish Companies Most Active on Social Networks*, „Estudios sobre el Mensaje Periodístico", Vol. 21, Núm. 1, Madrid, Servicio de Publicaciones de la Universidad Complutense, ss. 385–402.

Paladines Galarza F. (2012), *Tesis. Gestión de la comunicación de la marca en las redes sociales: Estudio de tres casos de campañas con Facebook en Ecuador*, University of Santiago de Compostela, Faculty Communication Science, Santiago de Compostela.

Paladines F., Granda Tandazo C., Martínez Fernández V.A. (2017), *The Situation of Digital Strategic Communication in Ecuador and Other Countries in Latin America: The Management of the Community Manager* [w:] F. Freire, X. Rúas Araújo, V. Martínez Fernández, X. García (red.), *Media and Metamedia Management. Advances in Intelligent Systems and Computing*, vol. 503, Springer, Cham.

Pałasz M. (2015), *Ukrywać czy ujawniać? Tożsamość menedżera mediów społecznościowych. Tło i studium przypadku* [w:] M. Wysocka-Pleczyk, B. Gulla, *Człowiek zalogowany. Człowiek społeczny w przestrzeni Internetu*, Biblioteka Jagiellońska, Kraków.

Rojas P. (2011), *Community Management en una semana*, Barcelone, Spain: Editorial Gestión 2000.

Safko L., Brake D.K. (2009), *The Social Media Bible: Tactics, Tools and Strategies for Bussiness Success*, John Willey & Sons Inc., New Jersey.

Stopczyński B. (2014), *Facebook w komunikacji marketingowej – użyteczność dla firm rodzinnych* [w:] Ł. Sułkowski, A. Marjański (red.), *Firmy Rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*, Tom XV, Zeszyt 7, Część III, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", Wyd. Społeczna Akademia Nauk, Łódź, ss. 135–146.

Bibliografia internetowa

Web-1: http://interaktywnie.com/biznes/artykuly/raporty-interaktywnie-com/raport-interaktywnie -com-media-spolecznosciowe-2015-251419 [online], dostęp: 5.12.2018.

Web-2: http://socialbakers.com/resources/socially-devoted/q4-2014/ [online], dostęp: 2.12.2018.

Web-3: https://silleo.pl/blog/2018/08/pokolenie-z-wyzwanie-dla-managera/ [online], dostęp: 3.12.2018.

Web-4: https://www.grupa-icea.pl/social-media/slownik/community-manager/ [online], dostęp: 5.12.2018.

Web-5: https://www.kariera.pl/artykuly/pokolenie-z-kolejne-wyzwanie-dla-hr/ [online], dostęp: 7.12.2018.

Web-6: *Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2018 r.*, GUS [online] http://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5497/2/8/1/spoleczenstwo_informacyjne_w_polsce_w_2018_roku.pdf, dostęp: 30.01.2019.

Web-7: https://www.pracuj.pl [online], dostęp: 25.02.2019.

Web-8: https://pl.linkedin.com/ [online], dostęp: 25.02.2019.

Web-9: https://www.forbes.pl/technologie/malo-korzystamy-z-mediow-spolecznosciowych-polskie-firmy-w-ogonie-ue/gdeegg0 [online], dostęp: 28.02.2019.

Web-10: *Kompetencje przyszłości w firmach rodzinnych 2017* [online], http://firmyrodzinne.pl/download/raport_kompetencje_firm_rodzinnych.pdf, dostęp: 20.01.2019.

Olga Samuel-Idzikowska | olga.idzikowska@uni.lodz.pl
Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Zakład Metodologii Organizacji i Zarządzania

Poziomy funkcjonowania pracowników przedsiębiorstw rodzinnych na przykładzie koncepcji poziomów neurologicznych Roberta Diltsa

Levels of Functioning of Employees of Family Enterprises on the Example of the Concept of Neurological Levels of Robert Dilts

Abstract: Family enterprises are one of the foundations of the global economy. As studies show, in the world and in our country, small and medium-sized family businesses constitute a significant group of enterprises in the market economy. According to Marjański, their creation, development and functioning through generations is extremely important for the development of domestic and foreign markets [Marjański 2012, p. 30]. Importantly, the share and importance of family enterprises in the development of the economy is constantly growing, which in turn increases the interest in effective management methods in this type of companies. In modern management, more and more often attention is paid to employee relations, indicating them as one of the main factors of the organization's effectiveness. In family enterprises, these relations take on special significance. The main objective of the study is to analyze the functioning of employees of family enterprises using the concept of neurological levels of Robert Dilts. The members of the family remaining in business relations were subject to analysis. The implementation of the main objective will allow to show the specifics of relations between employees that shape organizational relationships characteristic of family enterprises and thus distinguish them from the others. The study has a theoretical character.
Key words: family businesses, organizational relations, Robert Dilts' neurological levels, family business management

Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne są jednym z fundamentów globalnej gospodarki. Jak wykazują badania prowadzone w Polsce i na świecie, w gospodarce rynkowej małe i średnie firmy rodzinne stanowią znaczącą grupę przedsiębiorstw. Jak twierdzi A. Marjański, ich tworzenie, rozwój i funkcjonowanie przez pokolenia ma niezwykle istotne znaczenie dla rozwoju rynków krajowych i zagranicznych [Marjański 2012, s. 30]. „Jednakże badania wykazały, iż błędem jest utożsamianie firm rodzinnych wyłącznie z sektorem MSP. Każdy typ organizacji gospodarczej, niezależnie od wielkości, formy prawnej czy sektora, może posiadać pierwiastek rodzinny, o ile system własności i zarządzania należy do rodziny" [Lewandowska, s. 1]. Co istotne, udział i znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych w rozwoju gospodarki stale wzrasta, a co za tym idzie, wzrasta zainteresowanie skutecznymi metodami zarządzania w tego typu firmach. We współczesnym zarządzaniu coraz częściej zwraca się uwagę na relacje pracownicze, uznając je za jeden z głównych czynników efektywności organizacji. Jak uważa R. Walkowiak, czynnikowi ludzkiemu, jako najważniejszemu zasobowi organizacji, poświęca się w literaturze i praktyce coraz więcej miejsca [Walkowiak 2013, s. 7]. W przedsiębiorstwach rodzinnych relacje te nabierają szczególnego znaczenia. „Dynamika rozwoju takiej firmy jest inna niż w «zwykłym» przedsiębiorstwie. W każdej firmie wybuchają kłótnie, ciągną się kryzysy, ścierają się różne style pracy i wizje rozwoju, ale tam, gdzie relacje rodzinne silnie rzutują na sytuację firmy, wszystko to może mieć inne, nieprzewidywane w tradycyjnych modelach rozwoju biznesu przyczyny i konsekwencje" [Jakubowski 2012, s. 17].

Głównym celem opracowania jest dokonanie analizy funkcjonowania pracowników przedsiębiorstw rodzinnych z wykorzystaniem koncepcji poziomów neurologicznych Roberta Diltsa. Analizie poddano członków rodziny pozostających w relacjach służbowych. Realizacja celu głównego pozwoli na ukazanie specyfiki stosunków między pracownikami, które kształtują charakterystyczne dla przedsiębiorstw rodzinnych relacje organizacyjne i tym samym wyróżniają je spośród pozostałych. Opracowanie ma charakter teoretyczny.

Specyfika funkcjonowania firm rodzinnych

Przeprowadzona analiza literatury przedmiotu pozwoliła na zebranie wielu definicji przedsiębiorstwa rodzinnego. Różnice wynikają z przyjęcia przez autorów odmiennej perspektywy. W niniejszym opracowaniu autorka przywołuje szeroką definicję podmiotów gospodarczych z sektora MMSP w Polsce, opierającą się na połączeniu kryterium zarządu i własności, przyjętą w badaniu zrealizowanym w roku 2009 dla Polskiej Agen-

cji Rozwoju Przedsiębiorczości. Według powyższej definicji firma rodzinna to „każdy podmiot gospodarczy z sektora mikro, małych lub średnich przedsiębiorstw, o dowolnej formie prawnej, zarejestrowany i działający w Polsce, w którym: co najmniej dwóch członków rodziny wspólnie pracuje w tym przedsiębiorstwie, co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie, oraz członkowie rodziny posiadają znaczące lub większościowe udziały w przedsiębiorstwie" [Marjański 2012, s. 35]. Poza powyżej przywołaną istnieje jeszcze co najmniej kilka definicji przedsiębiorstw rodzinnych. Jednak jak zauważają Ł. Sułkowski i A. Marjański, „wszystkie one wskazują na charakterystyczną cechę tego typu podmiotów, jaką jest połączenie działalności w sferze gospodarczej ze sferą rodzinną. Mieszczą się w tej kategorii zarówno małe podmioty rodzinne, jak i duże przedsiębiorstwa kontrolowane przez jedną rodzinę" [Sułkowski, Marjański 2009, s. 5]. Połączenie dwóch aspektów, jakimi są rodzina i przedsiębiorstwo, świadczy o wyjątkowości firm rodzinnych i jednocześnie stanowi wyzwanie dla procesu zarządzania. „[…] Dwa pojęcia o różnych rodowodach, historii i odbiorze społecznym – tzn. rodzina i przedsiębiorstwo, które są «ekwiwalentem» dwóch różnych instytucji mających zupełnie różne cele. Pierwsza z nich to instytucja społeczna, mająca za swoje cele prokreację, prowadzenie wspólnego gospodarstwa domowego, organizowanie życia członków rodziny oraz zaspokajanie swoich potrzeb emocjonalnych. Natomiast przedsiębiorstwo posiada cele ekonomiczne, związane z podejmowaniem ryzyka oraz kooperacją niekrewniaczą" [Safin 2007, ss. 17–20, cyt. za: Sułkowski, Marjański 2009, s. 5]. Prawdziwym wyzwaniem zarówno dla osób zarządzających przedsiębiorstwem rodzinnym, jak i dla członków takiej organizacji jest pogodzenie lub rozgraniczenie kwestii dotyczących firmy i rodziny. Łączą się w niej zarówno kwestie związane ze środowiskiem pracy, sposobem wykonywania określonych czynności, zachowaniem, umiejętnościami, ale także, co najważniejsze, z wartościami, z których wynika misja całego przedsiębiorstwa. Zdaniem Lewandowskiej „każda rodzina i każda firma ma zbiór własnych wartości. Rodzina w takim rozumieniu to integralny system cechujący się rozmaitymi zmiennymi: zespołem norm, wewnętrznych zasad, układem relacji i hierarchii, określonymi środkami podtrzymującymi spójność czy żywotność tego systemu oraz określonymi celami, do których stara się dążyć. Podobnie w przedsiębiorstwie – jest ono system wartości i zachowania organizacyjne są integralną częścią kultury każdego przedsiębiorstwa. To poprzez kluczowe wartości rozumiane i respektowane są uniwersalne zasady, dzięki którym kierownictwo firmy kontroluje, utrzymuje oraz rozwija proces komunikacji społecznej pomiędzy klientami i pracownikami, pracownikami i pracodawcami, a także wpływa na długookresową efektywność organizacji" [Lewandowska, ss. 3–4]. Zarządzanie firmą rodzinną odbywa się zatem na różnych poziomach i dotyczy wielu aspektów funkcjonowania pracowników w tym szczególnym rodzaju przedsiębiorstw.

Poziomy neurologiczne – koncepcja Roberta Diltsa

Koncepcja poziomów neurologicznych została przedstawiona po raz pierwszy przez Roberta Diltsa w 1990 roku w książce *Changing belief systems with NLP*. Od tamtego czasu znalazła zastosowanie w wielu obszarach, np. w zarządzaniu, szkoleniach, a przede wszystkim w rozwoju osobistym, głównie w coachingu. Zdaniem autorki koncepcja ta stanowi bardzo dobrą podstawę do analizy relacji organizacyjnych. „Dilts zbudował piramidę poziomów neurologicznych na fundamencie podobnej teorii, choć istniejącej w innej dziedzinie. Jej twórcą był Gregory Bateson (1904–1980), wybitny brytyjski antropolog kultury, zafascynowany rodzącymi się neuronaukami i cybernetyką oraz wpływem wyników ich badań na życie człowieka" [Krawczyńska-Zaucha 2015, s. 122]. Głównym celem Diltsa stało się przeniesienie koncepcji do praktyki w celu wykorzystania w maksymalnym stopniu jej potencjału. W wyniku przeprowadzonych licznych szkoleń w roli trenera odkrył, że „człowiek działa na różnych poziomach, które są zhierarchizowane i oddziałują na siebie, ale żaden poziom nie jest częścią innego poziomu. Implikacją modelu jest to, że każdy poziom odpowiada na coraz ważniejsze pytania, krok za krokiem zbliżając się do czegoś, co jest w systemie najważniejsze, do swoistego centrum, sacrum. Dla Diltsa to odkrycie stało się początkiem istnienia jego teorii […], którą rozwijał przez wiele lat i która zrobiła oszałamiającą karierę w wielu dziedzinach i obszarach życia człowieka. Do dzisiaj jest znana i używana pod nazwą poziomów neurologicznych Diltsa lub piramidy Diltsa" [Krawczyńska-Zaucha 2015, s. 125]. Piramida wskazuje na sześć istotnych poziomów funkcjonowania człowieka. U podstawy piramidy znajduje się środowisko, a kolejno powyżej – zachowania, umiejętności, wartości i przekonania, tożsamość oraz misja. W niniejszym opracowaniu poziomy te będą stanowiły podstawę analizy funkcjonowania pracownika w przedsiębiorstwie rodzinnym.

Analiza funkcjonowania pracowników firm rodzinnych na poszczególnych poziomach neurologicznych

Jak już wcześniej zauważono, koncepcja poziomów neurologicznych odnosi się do funkcjonowania człowieka w różnych aspektach. Poniżej przedstawiono analizę funkcjonowania pracowników przedsiębiorstw rodzinnych na poszczególnych poziomach neurologicznych Diltsa.

Pierwszym, podstawowym poziomem, stanowiącym jednocześnie podstawę piramidy jest **środowisko**. Środowisko w rozumieniu koncepcji Diltsa to wszystko, co człowieka otacza i ma na niego wpływ. Środowiskiem będzie zatem zarówno otoczenie organizacji, kultura narodu, a nawet regionu, a także wszystko, co otacza pracownika

w środowisku jego pracy. Wyróżnić można tutaj zarówno otoczenie fizyczne, jak na przykład wyposażenie biura, jak i otoczenie społeczne. W niniejszym artykule to właśnie otoczenie społeczne ma największe znaczenie, gdyż może wpływać na rodzinność miejsca pracy. Relacje pomiędzy pracownikami, a w szczególności specyficzne więzi rodzinne, stają się pierwszym elementem odróżniającym przedsiębiorstwa rodzinne od pozostałych. Fakt świadczenia pracy wśród członków rodziny może pociągać za sobą konsekwencje w postaci większego wsparcia i zrozumienia, większej elastyczności i skłonności do pomocy, ale z drugiej strony, jak twierdzi J. Jakubowski, kłótnie i kryzysy w sytuacji, kiedy relacje rodzinne silnie rzutują na sytuację firmy, mogą mieć nieprzewidywalne skutki [Jakubowski 2012, s. 17]. Środowisko w bezpośredni sposób wpływa na kolejny poziom funkcjonowania pracowników w organizacji, czyli na **zachowania**. Jedną z najważniejszych potrzeb każdego człowieka jest potrzeba akceptacji. Dlatego każdy członek organizacji stara się zachowywać w taki sposób, jaki w danym środowisku przyjęty został jako norma. Postępowanie w zgodzie z zasadami obowiązującymi w danym środowisku pociąga za sobą akceptację ze strony pozostałych pracowników. Na opisywanym poziomie zachowania akceptowane w środowisku rodzinnym często przenoszone są do środowiska pracy. Zachowania akceptowane w rodzinie będą także uznawane jako norma w pracy. Istnieje pewien charakterystyczny dla firm rodzinnych zestaw norm i zachowań, które bezpośrednio przekładają się na postawę w pracy. Jak opisują E. Więcek-Janka i A. Kujawińska, „Obecnie wymienia się cztery podstawowe charakterystyczne cechy firmy rodzinnych:

- zatrudnieni członkowie rodziny nie żądają wynagrodzeń za nadgodziny, pracujące weekendy, nagród, premii czy zwrotu kosztów za delegacje;
- pracownicy czują się związani emocjonalnie z pracodawcą, w sytuacjach trudnych wspierają właściciela nie tylko swoim zaangażowaniem w pracę czy wsparciem psychicznym, ale bywa, że finansowo;
- mikrofirmy rodzinne muszą, ze względu na swoje ograniczenia, bardzo racjonalnie gospodarować środkami finansowymi. Nie są podatne na zadłużenie się ponad miarę, nie inwestują w ryzykowne instrumenty finansowe oraz niepewne przedsięwzięcia biznesowe;
- styl zarządzania właściciela (menedżera) w sposób naturalny dostosowywany jest (i akceptowany) do wymagań społeczno-psychologicznych rodziny, zaś odpowiedzialność za porażki i sukcesy firmy rozkłada się na wszystkich członków rodziny" [Więcek-Janka, Kujawińska 2010, s. 363].

Kolejnym poziomem neurologicznym, bezpośrednio powiązanym z powyższymi, jest poziom **umiejętności**. W konkretnym środowisku pracy, poza określonymi zachowaniami uznanymi za normę, pożądane są też konkretne umiejętności. W kwietniu 2017 roku powstał raport „Kompetencje przyszłości w firmach rodzinnych" autorstwa

Fundacji Firmy Rodzinne, który jest oparty na badaniach przeprowadzonych w gronie firm rodzinnych korzystających z marki „Drzewko Firma Rodzinna". Kompetencje w niniejszym opracowaniu rozumiane są jako składowa wiedzy, umiejętności i postaw. W raporcie respondenci zostali zapytani o poziom rozwoju kompetencji w pięciu strategicznych obszarach zarządzania. Każdy z nich opisywany był dodatkowymi szczegółowymi kompetencjami:

1. Zasoby ludzkie (m.in. rekrutacja, utrzymanie i motywowanie pracowników, praca zespołowa oraz szkolenie i rozwój pracowników);
2. Zarządzanie przedsiębiorstwem (m.in. definiowanie celów strategicznych oraz przełożenie ich na cele pracowników, planowanie rozwoju, hierarchizacja zadań oraz współpraca poszczególnych komórek organizacji);
3. Relacje z klientami (m.in. budowa długoterminowych relacji, zrozumienie potrzeb i oczekiwań klientów, rozwój marki oraz na nowych rynkach);
4. Finanse (m.in. pomiar efektywności działania przedsiębiorstw, planowanie i bieżące zarządzanie finansami, zarządzanie ryzykiem oraz ocena projektów związanych z rozszerzaniem działalności);
5. Podejście do nowych technologii (m.in. wykorzystywanie technologii do: wzrostu efektywności biznesu, wsparcia działań rozwojowych, kształtowania innowacyjnej oferty produktowej, a także do projektowania nowych produktów/usług, usprawnienia procesów obsługi klientów i w produkcji, robotyzacja procesów, oparcie przyszłości firmy głównie na nowych technologiach) [Raport Kompetencje Firm Rodzinnych 2017, s. 19].

W wyniku dokonanej analizy dowiedziono, że „w obrębie strategicznych obszarów zarządzania, kluczową różnicę między liderami przedsiębiorczości rodzinnej a pozostałymi firmami rodzinnymi stanowią kompetencje w zakresie finansów, dodatkowo firmy rodzinne w swojej własnej ocenie najlepiej radzą sobie w relacjach z klientami – 88,1% badanych przedsiębiorców ocenia się wysoko lub bardzo wysoko. Dodatkowo, największą różnicę między liderami a pozostałymi firmami dostrzec można w stopniu przyswojenia kompetencji prowadzenia rozwoju na nowych rynkach" [Raport Kompetencje Firm Rodzinnych 2017, ss. 20–21].

Kolejnym, niezwykle istotnym poziomem funkcjonowania pracowników w przedsiębiorstwach rodzinnych jest poziom **wartości i przekonań**. Wartości to wszystko, co dla człowieka istotne, i czym kieruje się w życiu, przekonania natomiast to pewne uogólnienia dotyczące otaczającego świata, które człowiek uznaje za prawdę. Poziom wartości i przekonań jest tym istotniejszy w przedsiębiorstwach rodzinnych, gdyż tutaj, jak już wcześniej wspomniano, łączą się wartości rodziny i firmy. Wartości stanowią istotny motywator dla pracowników, kiedy wartości osobiste są spójne z wartościami organizacyjnymi. Zdaniem A. Lewandowskiej „system wartości w firmie rodzinnej ze względu

na swą wysoką stabilność i zdecydowanie silniejszy wyraz niż w firmach nierodzinnych może spełniać wysoce użyteczną rolę:

- powoduje, że członkowie rodziny identyfikują swoje drogi życiowe z rozwojem i pomyślnością firmy, opowiadają się za ciągłością i kontynuacją przedsięwzięcia oraz zachowaniem rodzinnej tradycji;
- modyfikacje stylów postępowania w przedsiębiorstwie mają kontrolowany przebieg i są raczej ewolucyjnymi zmianami, co powoduje łagodniejszy i lepiej przygotowany proces przeprowadzania zmian;
- konsoliduje i jednoczy rodzinę wokół działania firmy, powodując, że staje się ona czynnikiem powodzenia przedsiębiorstwa, a nie barierą wzrostu" [Lewandowska, s. 4].

Z przeprowadzonych przez Więcek-Jankę badań wynika, iż „w przebiegu cyklu życia pierwszego założycielskiego pokolenia tkwi fundament przyszłej firmy rodzinnej. Dzięki wartościom wniesionym, pielęgnowanym i doskonalonym przez założycieli kształtuje się potencjał firmy rodzinnej w osobach ich dzieci i innych członków rodziny. Szczególnie ważny z punktu widzenia badanych, w pierwszych latach działania firm, był szacunek dla pracy rodziców (87% badanych), alokacja dywidend w rozwój firmy (taktyka oszczędności – 86%), uczciwość wobec rodziny i pracowników (84%)" [Więcek-Janka 2013, s. 105]. W przedsiębiorstwach rodzinnych, szczególnie w kolejnych cyklach życia firmy, dochodzi do sytuacji, kiedy pracują w nich jednocześnie członkowie kilku pokoleń. Tutaj szczególnego znaczenia nabiera kolejny poziom neurologiczny, a mianowicie poziom **tożsamości**. Według koncepcji Diltsa poziom tożsamości jest wspierany przez wszystkie poprzednie poziomy. Tożsamość to w ujęciu ogólnym to, kim jestem, jak siebie postrzegam, a w ujęciu szczegółowym może także oznaczać rolę, jaką jednostka pełni w danym momencie w życiu. Można zatem występować w tożsamości rodzica, dziecka, szefa czy też podwładnego. Czynnikiem charakteryzującym przedsiębiorstwa rodzinne jest właśnie aspekt zacierania się granic i ról pełnionych w firmie. Dylematy, jakie to za sobą pociąga, są następujące: Czy w danym momencie występuję w roli przełożonego, czy rodzica? Czy kiedy mam rozliczyć własne dziecko z efektów pracy, powinienem stosować takie same kryteria, jak dla pozostałych, czy też inne? Opisywany poziom, zdaniem autorki może generować w zarządzaniu firmą rodzinną najwięcej dylematów. Może także wpływać na postrzeganie roli przełożonego przez pozostałych, niezwiązanych więziami rodzinnymi członków organizacji. W 2017 roku autorka przeprowadziła pilotażowe badanie, którego celem było między innymi zdiagnozowanie różnic w postrzeganiu przestrzegania zasad organizacyjnych przez pracowników spokrewnionych i niespokrewnionych w przedsiębiorstwach rodzinnych. Badanie przeprowadzono metodą ankietową na grupie 40 osób. „Rozkład odpowiedzi w grupie badanej jest równomierny. Jedna trzecia respondentów uważa, że pracownicy spokrewnieni, jak i niespokrewnieni w równym stopniu przestrzegają niepisanych zasad zachowania w przedsiębiorstwie

rodzinnym, jedna trzecia nie zauważa istotnych różnic, zaś pozostała grupa nie ma zdania na ten temat. Kiedy pracownicy nie przestrzegają ustalonych zasad, większość respondentów wskazała, że nie dostrzega różnic w traktowaniu pracowników z rodziny i spoza niej. Pozostali respondenci w porównywalnym rozkładzie określili dostrzegane różnice. 23% badanych dostrzega różnice w traktowaniu na niekorzyść pracownika spoza rodziny, 15% dostrzega różnice na niekorzyść pracownika z rodziny. Wszyscy ankietowani stwierdzili, że nie dostrzegają różnic w traktowaniu w przypadku, gdy obie grupy pracowników przestrzegają ustalonych zasad. Natomiast ponad połowa badanych dostrzega różnice w stosowanym przez właściciela firmy rodzinnej systemie nagród i kar" [Samuel-Idzikowska 2018, s. 546].

Misja organizacji stanowi najwyższy poziom w piramidzie poziomów neurologicznych Diltsa. Jest jednocześnie najwyższym z poziomów funkcjonowania pracownika w organizacji. Stanowi kluczową rolę dla realizacji celów całego przedsiębiorstwa. „Dilts definiuje misję człowieka jako rodzaj służby wykonywanej z intencją działania dla dobra innych ludzi, w obrębie większego systemu" [Krawczyńska-Zaucha 2015, s. 127]. Ponad celami organizacyjnymi jak parasol rozpościera się misja, ukazująca ogólny kierunek działania przedsiębiorstwa oraz najważniejsze dla niego wartości. W firmach rodzinnych misja przekazywana jest z pokolenia na pokolenie, a wspólne dla członków organizacji interesy oraz wartości sprawiają, że misja nadaje szczególny kierunek działania. W przedsiębiorstwach rodzinnych charakterystyczne jest również dążenie do ciągłości i wielopokoleniowości przedsiębiorstwa, z jednej strony po to, by tradycje rodzinne przetrwały jak najdłużej, z drugiej z szacunku dla założycieli i chęci zapewnienia im spokojnej starości. To wszystko, w połączeniu z ogólną misją, wynikającą z kierunku działania przedsiębiorstwa, stanowi o wyjątkowości firm rodzinnych i odróżnia je od pozostałych.

Zakończenie

Dokonując analizy funkcjonowania pracowników w firmach rodzinnych na przykładzie poziomów neurologicznych Roberta Diltsa, można zaobserwować wyraźne cechy odróżniające tę grupę przedsiębiorstw od wszystkich pozostałych. Poczynając od najwyższego poziomu – misja determinuje wszystko, co można zaobserwować na pozostałych poziomach. Misją przedsiębiorstw rodzinnych jest głównie chęć pozostawienia firmy w rękach rodziny, zapewnienie ciągłości tradycji oraz spokojnej starości starszym pokoleniom. Z misją nieodzownie związane są dominujące wartości. Zdaniem Lewandowskiej „W budowaniu marki firmy rodzinnej kluczową rolę odgrywają wartości – stabilne i uniwersalne, które trzeba pielęgnować i na których można budować firmę w perspektywie długoterminowej, poprzez generacje. Wartości powinny wynikać z tego, co jest ważne

dla wszystkich członków rodziny reprezentujących firmę oraz integrować wszystkich pracowników. Wierność wartościom to największa siła firmy rodzinnej stanowiąca o jej przewadze konkurencyjnej" [Lewandowska, familybusiness.ibrpolska.pl]. Z poziomu wartości bezpośrednio wyłania się zapotrzebowanie na konkretne kompetencje, które zapewniają sukces firmy rodzinnej. Z powyższych poziomów w naturalny sposób wyłaniają się specyficzne zachowania, które stanowią połączenie norm przedsiębiorstwa z normami obowiązującymi w rodzinie; co z kolei tworzy rodzinne środowisko, charakteryzujące się specyficzną, życzliwą atmosferą i przyczynia się do komfortu pracy.

Bibliografia

Dilts R. (1990), *Changing belief systems with NLP*, Capitola, CA.

Jakubowski J. (2012), *Wprowadzenie* [w:] K. Bryczkowska, M. Olszewska, M. Mączyńska (red.), *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie – metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa.

Krawczyńska-Zaucha T. (2015), *Nienawiść a poziomy neurologiczne u Diltsa* [w:] J. Mysona Byrska, J. Synowiec (red.), *Nienawiść w życiu publicznym. Sfera społeczna*, „Etyka i Życie Publiczne", nr 8, Kraków.

Lewandowska A. [online], familybusiness.ibrpolska.pl/wartosci-firmy-rodzinnej-lug-sa, dostęp: 21.02.2019.

Lewandowska A., *Identyfikacja kluczowych wartości jako istotny element konkurowania firm rodzinnych*, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu [online], https://docplayer.pl/1487291-Adrianna-lewandowska-identyfikacja-kluczowych-wartosci-jako-istotny-element-konkurowania-firm-rodzinnych.html, dostęp: 06.02.2019.

Marjański A. (2012), *Specyfika firm rodzinnych* [w:] K. Bryczkowska, M. Olszewska, M. Mączyńska (red.), *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie – metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa.

Raport Kompetencje Firm Rodzinnych (2017) [online], firmyrodzinne.pl/download/raport_kompetencje_firm_rodzinnych.pdf, dostęp: 19.02.2019.

Samuel-Idzikowska O. (2018), *Kontrakt psychologiczny w przedsiębiorstwach rodzinnych - wyniki badania pilotażowego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XIX, z. 7, cz. 2, ss. 535–547.

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

Walkowiak R., Czaplicka-Kozłowska I.Z., Kozłowski A.J., Stachowska S. (2013), *Zarządzanie potencjałem społecznym w organizacji*, EXPOL, Olsztyn.

E. Więcek-Janka, A. Kujawińska, (2010), *Komunikacja rodziny i przedsiębiorstwa w mikrofirmach rodzinnych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 136, ss. 363–375, Poznań.

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

Laura Jannet González López | laurajannet.gonzalezlopez@gmail.com
Universidad de Guanajuato

Ana Luz Calderón Mendoza | analuz.calderonmendoza@gmail.com
Universidad de Guanajuato

Cecilio Contreras Armenta | cca304@ugto.mx
Universidad de Guanajuato

Rotación y retención del personal Milleniall en el sector automotriz

The Rotation and Retention of Millennials in the Automotive Sector

Abstract: The rotation and retention of Millennials is a problem that strongly confronts the automotive sector, since two out of every three Millennial's are willing to abandon their work, according to the research of [Paz 2016]. The objective will focus on identifying the causes why companies in the automotive sector cannot retain Millennial staff, this through the application of a questionnaire, in order to generate alternative retention of these employees.
Based on the review of the literature on rotation and retention, variables such as salary, distance to the workplace, recognition, training, internationalization experience, among others, were analyzed in the development of the present. Subsequently, the survey comprised 64 items on a Likert scale of 1 to 7. The questionnaire was applied to a sample of the Millennial population of the selected company, in which 22 were taken from the production area and 5 from the Human Resources area. Once validated with reliability 0.99, it was applied to another representative Millennial sample of the company of 21.45% of the production area and 100% of the Human Resources area.
Key words: rotation, retention, Millennial, automotive and work.

Introducción

Guanajuato se ha convertido en el centro del desarrollo automotriz de México. En los últimos siete años, un 74% de las inversiones que han llegado al estado están vinculadas directa o indirectamente con la industria automotriz, de acuerdo con datos de la Secretaría de Desarrollo Económico. Un 50% de los empleos generados en los últimos años se concentran en esta industria. A la fecha suman 30 proveedores del sector automotriz. De acuerdo con la organización Clúster Automotriz, en un radio aproximado de 400 kilómetros alrededor de Guanajuato se concentra el 70% del sector en México. La encuesta de la Industria Manufacturera, realizada por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI 2013], revela que el valor de la producción equipo de transporte en Guanajuato (incluye industria automotriz), se incrementó 66% en sólo un año. De 120 mil 906 millones de pesos generados en 2013 el valor de la producción automotriz en el estado se elevó a 200 mil 156 millones en 2014. Pero actualmente la industria ha estado sufriendo cambios, uno de ellos son los altos índices de rotación, lo cual mantiene preocupados a los empresarios, por lo que en Guanajuato Puerto Interior ya realizaron un convenio para buscar estrategias y evitar la rotación de personal para no verse afectados en su producción.

Capítulo 1: Discusión teórica

La investigación se enfocará en el sector automotriz, en temas de rotación y retención del personal Millennial del área de Recursos Humanos y operativa.

"Cabe resaltar que la importancia de la industria automotriz en las economías nacionales y su papel como propulsor para el desarrollo de otros sectores de alto valor agregado, han provocado que diversos países tengan como uno de sus principales objetivos el desarrollo y/o fortalecimiento de esta industria" [Secretaría de Economía 2012].

I. Antecedentes de la industria automotriz en México

La industria automotriz en nuestro país se desglosa en seis fases, de acuerdo con Miranda [2007].

La primera fase que inicia en 1925 hasta 1960 y donde se da el nacimiento de la industria y de las operaciones, en esta fase llegan a México tres compañías muy importantes: Buick, la primera armadora establecida en México, Ford Motor Company, misma que era capaz de producir 100 vehículos diarios y la ya conocida General Motors cuya función principal era el montaje.

La segunda fase se da de 1962 a 1976 con el crecimiento basado en la sustitución de importaciones, el sector automotriz comenzó a tener auge debido a un decreto establecido en 1962 donde existe mayor apertura comercial nacional "la situación prevaleciente en ese entonces se caracterizaba por plantas exclusivamente de ensamble y aproximadamente el 20% de los componentes eran de origen nacional, mientras que las ventas se cubrían principalmente con vehículos importados" [Miranda 2007].

La tercera fase con un enfoque orientado hacia la competitividad internacional a través de la protección comercial y promoción de las exportaciones inicia en 1977 y culmina en 1989, dando un giro totalmente a la fase anterior que procuraba conservar lo nacional y caer en el proteccionismo del mercado mexicano. El gobierno implementó algunas políticas en materia industrial, reduciendo el contenido nacional mínimo para vehículos destinados al mercado de exportación, además se obligaba a los fabricantes de la industria terminal a exportar un equivalente al 30% del valor de sus importaciones.

La cuarta fase que fue el principio de la liberalización comercial inició en 1990 y terminó en 1993, se caracterizó por el decreto emitido por el entonces presidente Carlos Salinas de Gortari Decreto para la Modernización y Promoción de la Industria Automotriz en 1989, consistía en la autorización de la importación de vehículos nuevos al país.

La quinta fase se vio caracterizada por el Tratado de Libre Comercio de América del Norte en 1994, con dicho tratado el sector automotriz comenzó a tener un proceso de transformación mayor y totalmente alejado del proteccionismo, adecuándose a las necesidades de consumo del mercado.

Finalmente, la sexta fase con un enfoque moderno hacia el fortalecimiento de la competitividad y desarrollo del mercado interno se caracterizó por el Decreto para el Apoyo de la Competitividad de la Industria Automotriz Terminal y el Impulso al Desarrollo del Mercado Interno de Automóviles proclamado por el presidente Fox en 2003, en éste "se reconoce la necesidad de crear nuevos mecanismos que propicien el incremento de la competitividad del sector automotriz, buscando entre otras cosas, el fortalecimiento del mercado interno" [Miranda 2007].

II. La industria automotriz y las oportunidades de empleo

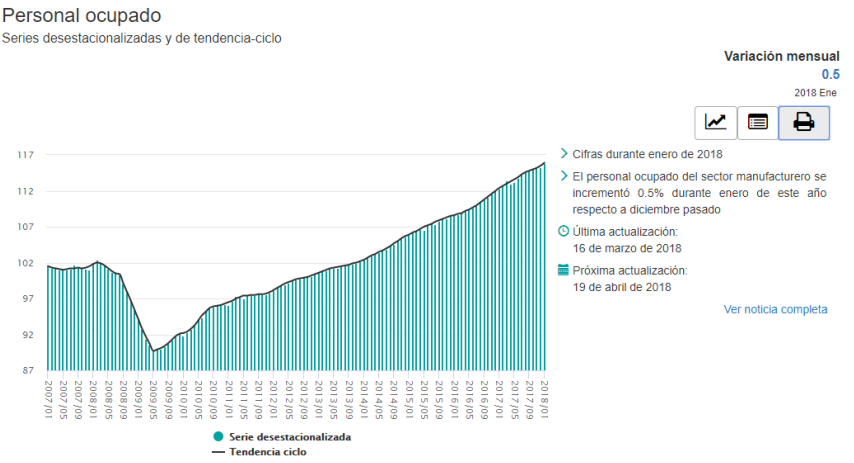
"Según últimos datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA), las empresas que conforman el sector dieron empleo directo a 730,923 personas en 2014" [Celis 2016].

Además, las cifras para los empleados profesionales del sector automotriz se ubican en un cuarto lugar de los mejores pagados, con un salario promedio de 12, 227 pesos, de acuerdo con datos del Observatorio Laboral

"Las empresas del Bajío han renovado contrato con nosotros para lo que resta de 2017, esto nos habla de un potencial de crecimiento de los sectores que se encuentran en la región (automotriz y aeroespacial, principalmente). No hay reducciones previstas" [Porragas 2017 citado por Celis 2016].

Los niveles de la tasa de ocupación en la industria manufacturera de donde se deriva el sector automotriz han tenido un aumento considerable desde el primer año de referencia que es 2014 donde tenía una tendencia del 102.4 y para el primer mes de 2018 se encuentra en 115.9 con una variación mensual del 0.5 en enero respecto a diciembre del año pasado. A continuación, se presenta la gráfica proporcionada por el INEGI [2013] y con actualización de tendencias del ciclo en enero de 2018.

Figura 1. Personal ocupado



Fuente: INEGI 2013.

III. Conceptualización de Millennial

En primera instancia, el concepto Millennial hace referencia a los nacidos entre 1980 y 1993. "El concepto Millennial va más allá de tener una edad, o haber nacido en una década específica. Significa un cambio de pensamiento y sobre todo de actuación y costumbres, que ha venido acompañada de la espectacular revolución tecnológica que hemos tenido durante la última década" [Calvo 2017].

Los principales rasgos que presentan los integrantes de esta generación es que son muy digitales y tienen un gran dominio de la tecnología, relacionando sus relaciones básicas cotidianas con ésta, prefiriendo primero el internet antes que la TV. Son multipantalla y multidispositivo para realizar sus actividades, teniendo un comportamiento

de multitasking "con capacidad (o necesidad) de hacer varias cosas a la vez, en promedio, dedican alrededor de 7 horas al día para la conectarse online, utilizando múltiples pantallas digitales, lo que supone un 5 % más que el promedio mundial" [Gutiérrez-Rubí 2014].

IV. Estereotipos de los Millennials

"*Los Millennials* generalmente pueden definirse como individuos nacidos entre mediados de los 70 y principios de los 2000. Los empleados nacidos entre estos años a menudo se caracterizan en grupos y son estereotipados negativamente porque se les conoce como *salto de trabajo*" [Nolan 2015].

"Hay miles de artículos que critican con dureza a la llamada **generación perdida o generación smartphone**. Les acusan de frívolos, consumistas y egoístas; de vagos y superficiales; de ser *la peor generación*" [Blasco 2018].

"Muchos jóvenes se sienten frustrados porque son frenados por quienes tienen una cultura propia del mundo predigital" [Prensky citado en Blasco 2018].

Prensky dice "Si reducimos la presión sobre los más jóvenes, llegarán a florecer y crear cosas increíbles. Ojalá muchos adultos no enfatizaran tanto el lado malo de la tecnología" [citado en Blasco 2018].

"Hay muchos ‚millennials' —a los que llamamos ‚**megallenials**'— que están trabajando muy duro, pero de los que nadie habla porque no son controversiales. Y otra parte de la generación — los „**mellennials**"— son quienes tienen más problemas y de los que más se habla. Es una representación injusta e imprecisa". "Cuando la gente es negativa sobre los ‚millennials', casi siempre es porque están analizando esa generación — a veces, la suya propia — con sus propias lentes" [Blasco 2018].

V. Factores de retención en los Millennials

Al detectar las expectativas que los Millennials tienen sobre el lugar de trabajo donde les gustaría desarrollarse, se debe tener en cuenta, que una parte que los conforma como generación es la estrecha relación que tienen con la tecnología y la constante necesidad de mantenerse actualizados

Cada una de las expectativas que tienen los miembros de esta generación, ya existen en las organizaciones, por lo que no se requieren de cambios, que lleguen a modificar la estructura o el núcleo de estas, solo es cuestión de entrelazarlas con los avances tecnológicos y los intereses de sus empleados.

1. Factores de retención en los Millennials

Al detectar las expectativas que los Millennials tienen sobre el lugar de trabajo donde les gustaría desarrollarse, se debe tener en cuenta, que una parte que los conforma como generación es la estrecha relación que tienen con la tecnología y la constante necesidad de mantenerse actualizados

Cada una de las expectativas que tienen los miembros de esta generación, ya existen en las organizaciones, por lo que no se requieren de cambios, que lleguen a modificar la estructura o el núcleo de estas, solo es cuestión de entrelazarlas con los avances tecnológicos y los intereses de sus empleados.

2. Reconocimiento y autonomía

Por medio del reconocimiento los empleados pueden sentir que sus aportaciones e ideas están siendo útiles para la organización, lo que genera un mayor desempeño por parte de ellos.

3. Internacionalización

Les atrae el conocer nuevos lugares y poder aprender cosas nuevas "se sienten confortables en ambientes con alta diversidad de culturas y personas, ya que comprenden que puede agregar valor a los resultados" [Pozzi 2014], por lo que ofrecerles ambientes donde puedan convivir con personas de otros países o dejarlos experimentar directamente del país, podría ser un plus en la atracción de estos jóvenes.

4. Pertenencia organizacional

Lo que buscan los Millennials al entrar en una organización es poder sentirse parte de ella, pero esto conlleva varios aspectos. Lograr pertenencia en ellos, es el punto idóneo al que se quiere llegar, ya que se genera lealtad y compromiso. La pertenencia es un conjunto de las expectativas de esta generación, en primera estancia están los valores y filosofía "buscan empresas que tengan una misión y valores con los que se sientan identificados" [Pozzi 2014].

Capítulo 2: Descripción metodológica

1. Definir el problema de investigación

El problema de investigación es la rotación del personal que presentan las industrias del sector automotriz, ocasionando altos gastos en el proceso de reclutamiento y selección de estas; sin embargo, decidimos enfocarlo a la generación Millennial ya que es la próxima a ocupar todos los puestos de las organizaciones, existiendo variedad de prejuicios sobre ésta.

2. Determinar el tipo de investigación

La presente investigación, de acuerdo con sus alcances y profundidad es del tipo explicativa ya que busca determinar las causas, condiciones y relación que tienen las variables de estudio. La fuente principal de información es documental pues los datos se han obtenido a partir de libros y artículos para construir la discusión teórica, el acercamiento al objeto de estudio es cuantitativo y se utilizará como herramienta el cuestionario con 64 ítems en escala Likert y preguntas abiertas, ya que se considera que es importante empatar la medición numérica y cualitativa en un mismo instrumento; el abordaje disciplinario es inter, ya que requiere de otras disciplinas para su estudio; y según su objetivo es básica, porque sólo se busca el conocimiento y entendimiento de las causas de rotación del personal Millennial.

3. Objetivo general de investigación

Conocer las causas de rotación de personal Millennial en empresas del sector automotriz, con la finalidad de generar propuestas para su retención.

4. Definir las dimensiones de análisis e indicadores

Las dimensiones de análisis son la rotación y la retención, para éstas se desglosan los siguientes indicadores: *Salario, prestaciones, motivos personales, lejanía de la casa hacia la organización, superación personal*

5. Retención del personal Millennial

Variables que inciden en la retención del personal Millennial: *Capacitación, reconocimiento, pertenencia organizacional, autonomía en la toma de decisiones, experiencia de internacionalización.*

6. Elaboración del instrumento de recolección de información

En esta investigación se tomó en cuenta el enfoque adquirido, los datos que se quieren obtener y la muestra a la cual se le aplicará el instrumento, por lo que se optó por el cuestionario tipo Likert de valores de 1 a 7, y preguntas abiertas en las cuales el trabajador podrá reflejar su situación laboral actual. Dentro de la estructura del cuestionario las preguntas se fueron acomodando de forma aleatoria, es decir, que dentro de un conjunto de 10 preguntas puede haber preguntas relacionadas a 3 o más dimensiones. Por último, las preguntas de la 1 a la 52 se encuentran en escala Likert y las preguntas 52 a la 64 en forma abierta, y en la parte final del cuestionario se plantearon preguntas demográficas, así como una nota aclaratoria sobre la confidencialidad de la información.

7. Validación del instrumento

Al tener estructurado el cuestionario se verificó que cada ítem esté evaluando lo que se quiere realmente evaluar. El nivel de confiabilidad del instrumento fue aceptable, ya que se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.99, por lo que el instrumento es confiable y mide lo que pretende medir.

8. Aplicación del instrumento

Se seleccionó una muestra de manera aleatoria del área operaria que representó al 21.4% de la población total Millennial de la organización y el área de Recursos Humanos el 100% de la población Millennial de su departamento.

Capítulo 3: Análisis de los resultados

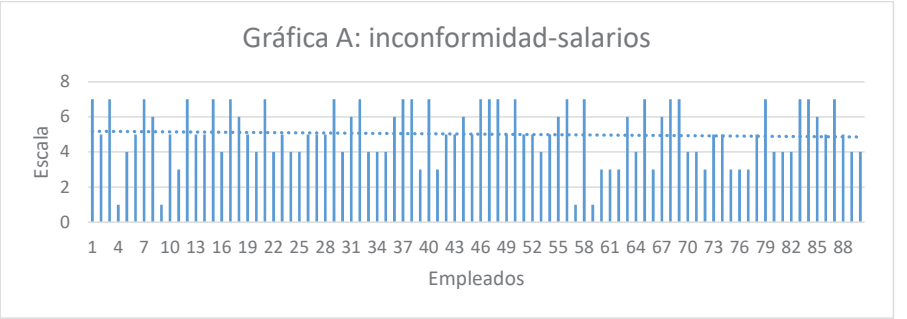
Como primer punto a destacar se detectó que la mayoría de los empleados tienen entre sus opciones el abandonar la organización en un periodo no mayor de 5 años, esto debido a la falta de pertenencia organizacional y reconocimiento por parte de la organización.

El estudio evidenció inconformidad sobre sus salarios, consideran que la relación esfuerzo-trabajo no es equivalente, no se sienten reconocidos por la organización, siendo que entre los premios que les gustaría recibir por su desempeño van desde el reconocimiento hasta un bono monetario por asistencia. Por otro lado, consideran la distancia casa-trabajo como un factor relevante en su permanencia, ya que la mayoría de ellos realiza un recorrido de más de una hora que les dificulta el pasar más tiempo con su familia.

Por otra parte, destacan la importancia de adquirir nuevos conocimientos para tener un mejor desempeño, como consecuencia obtener un mejor puesto de trabajo o un mejor salario, dado que en los resultados se destaca la disponibilidad y pasión de los empleados por continuar sus estudios académicos, por lo que les gustaría recibir apoyos para reanudar su educación u horarios más flexibles para incursionar en alguna carrera. Dentro de esta misma área, las capacitaciones fueron otra variable mencionada, siendo una forma de adquirir conocimientos, pero lo destacable es que les gustaría ampliar los temas dados dentro de las capacitaciones, que estos sean tanto enfocados a sus tareas como en áreas complementarias, así como la utilización de nuevas herramientas y tecnologías. Un concepto que los empleados reconocen de una forma inconsciente es el de líder, ya que realizan una comparación entre este concepto y el de jefe, destacando que hay un gran control sobre ellos, lo cual evita que puedan tomar decisiones o emprender ideas para la mejora de la organización sin consultar a un superior, es decir, no les permiten desarrollarse, siendo que el jefe no ofrece una retroalimentación oportuna.

Consideran que la relación esfuerzo-trabajo no es equivalente, no se sienten reconocidos por la organización.

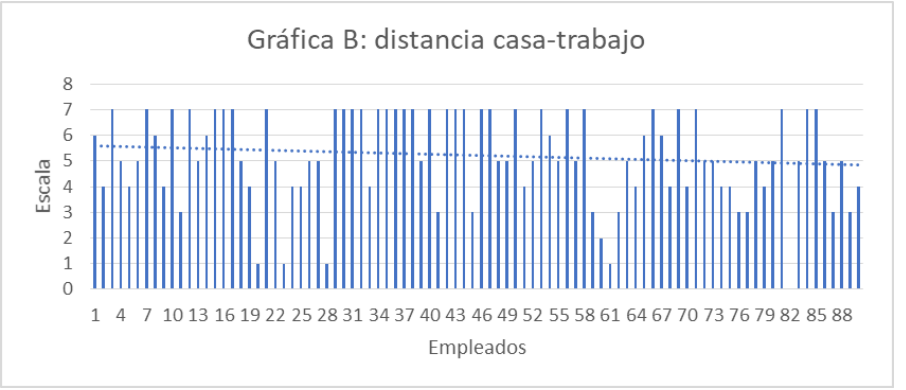
Gráfica A. Inconformidad-salarios



Fuente: elaboración propia.

En la gráfica A se observa la tendencia de los empleados a abandonar la organización debido a la inconformidad en sus salarios, destacando una propensión en la escala 5 significando muy de acuerdo e interpretándose como un factor de riesgo para la organización.

Gráfica B. Distancia casa-trabajo



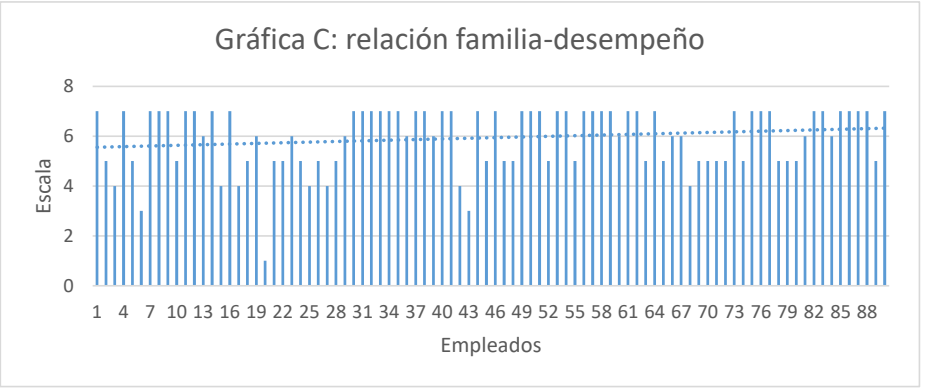
Fuente: elaboración propia.

La gráfica B destaca que la mayoría de los empleados proviene de lugares lejanos a la empresa, y no de sus alrededores, es decir, que el tiempo promedio para llegar a las instalaciones de la empresa es de 1 hora o superior.

Otro elemento identificado es el equilibrio entre su vida personal y profesional (flexibilidad), así como la inclusión de su familia en la empresa. Las características que les atribuyen a estas variables son que se les permita una menor jornada los sábados, el otorgamiento de permisos especiales para juntas escolares o por emergencias de salud,

ya que se encontró que un factor en el desempeño de los empleados, el cual lo definen ellos como esfuerzo, era su familia. Por parte de la inclusión, algunos de los puntos mencionados por los empleados para generarla son el otorgamiento de becas escolares para sus hijos, la entrega de útiles escolares o un apoyo, guarderías o la creación de eventos familiares que incrementarías su satisfacción y pertenencia laboral.

Gráfica C. Relación familia-desempeño



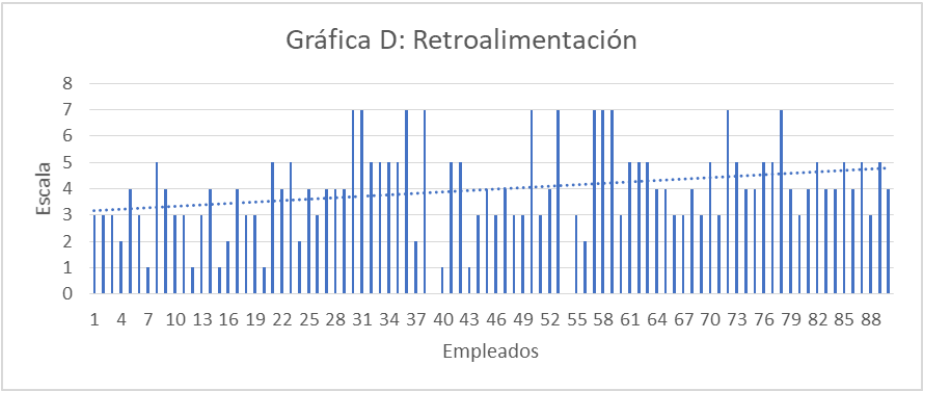
Fuente: elaboración propia.

La gráfica C con una tendencia entre las escalas 6 y 7 representan que la familia es un factor importante en el desempeño de los empleados, es decir, una característica de responsabilidad, ya que hay una dependencia del esfuerzo que ellos hacen para generar una mejor calidad de vida para sus familiares, por lo que la inclusión de ellos a su vida laboral generará un efecto positivo.

Por otra parte, destacan la importancia de adquirir nuevos conocimientos para tener un mejor desempeño, como consecuencia obtener un mejor puesto de trabajo o un mejor salario, dado que en los resultados se destaca la disponibilidad y pasión de los empleados por continuar sus estudios académicos, por lo que les gustaría recibir apoyos para reanudar su educación u horarios más flexibles para incursionar en alguna carrera. Además, la capacitación en otras plantas de la empresa, es decir, una experiencia de internacionalización, destacando lo importante de aprender de otra cultura, nuevos procesos o técnicas, demostraron una gran apertura a la experiencia.

Un concepto que los empleados reconocen de una forma inconsciente es el de líder, ya que realizan una comparación entre este concepto y el de jefe, destacando que hay un gran control sobre ellos, lo cual evita que puedan tomar decisiones o emprender ideas para la mejora de la organización sin consultar a un superior, es decir, no les permiten desarrollarse, siendo que el jefe no ofrece una retroalimentación oportuna.

Gráfica D. Retroalimentación



Fuente: elaboración propia.

En la gráfica D se observa que la mayoría de los empleados no recibe una retroalimentación por parte de sus jefes inmediatos, no se les comunica cómo fue su desempeño, por lo que no saben, qué es lo que necesitan para mejorar.

Las variables mencionadas con anterioridad son las más predominantes para convertirse en factores de rotación y que afectarán a la organización, generando altos gastos en los procesos de reclutamiento y selección, así como en los procesos de capacitación inicial, entre otros.

En la gráfica D se observa que la mayoría de los empleados no recibe una retroalimentación por parte de sus jefes inmediatos, no se les comunica cómo fue su desempeño, por lo que no saben, qué es lo que necesitan para mejorar.

Las variables mencionadas con anterioridad son las más predominantes para convertirse en factores de rotación y que afectarán a la organización, generando altos gastos en los procesos de reclutamiento y selección, así como en los procesos de capacitación inicial, entre otros.

Capítulo 4: Propuestas de retención del personal Millennial

Algunas de las recomendaciones que nos permitimos realizar con el fin de dar a conocer las problemáticas que se encontraron en el análisis de los resultados del cuestionario son las siguientes.

- Ofrecer salarios competitivos a los de las empresas aledañas
- Ofrecer bonos mensuales o anuales por producción

• Realizar rotación de puestos, para que los trabajadores conozcan bien qué es lo que realiza la empresa.

• Ofrecer talleres motivacionales, en los que se les explique que la labor que realizan tiene un valor muy importante tanto en el producto de la empresa como en la vida de los clientes.

• Durante las reuniones que se realizan, permitir que los empleados opinen, dejar que expliquen cómo observan ellos el proceso, ya que al realizarlo diariamente pueden aportar formas para reducir tiempos o si hay algún error ofrecer ideas de mejora, y que a veces la programación técnica de la máquina no puede ofrecer. Realizar una compilación de sus ideas y analizar cuáles son viables. De esta forma se sentirán tomados en cuenta y que sus aportaciones están beneficiando a la organización.

• Ofrecer a los trabajadores oportunidades de continuar sus estudios, dependiendo del nivel académico, se podría ofrecer estudiar dentro o fuera del país, pero generando un acuerdo, que cuando regrese de su estancia académica, éste tendrá que retribuir a la organización mediante los conocimientos adquiridos y tendrá que permanecer determinado tiempo en la organización.

Ofrecer beneficios para los familiares de los trabajadores tales como:

- Becas escolares: las cuales pueden tener como cláusulas que, al terminar sus estudios, estos tendrán que ofrecer sus servicios a la empresa por tiempo determinado
- Útiles escolares: entregarles vales de despensa, dentro de los cuales puedan comprar útiles escolares, estos se entregarán en enero y agosto, cuando inician los periodos escolares, y de esta forma se convertirán en deducibles de impuestos.
- Guarderías: realizando algún convenio con alguna institución que pueda ofrecer precios accesibles.

• Inclusión de la familia

- Crear eventos deportivos en los que se invite a la familia del trabajador a participar.
- Fiestas de navidad o de año: realizar algún evento en el cual puedan invitar a algún familiar, por igual dentro de estos eventos realizar reconocimientos a los trabajadores con mejor desempeño o que hayan apoyado en algún proyecto a la empresa.
- Regalar boletos para el trabajador y su familia a conciertos, cine o eventos culturales.

Adicionalmente:

• Lanzar convocatorias para que los trabajadores elaboren un proyecto (emprendimiento, responsabilidad social, sociales) el cual tenga por objeto atacar alguna

necesidad de la organización, durante estos proyectos podrán recibir apoyo de un mentor o coach, que les ayude a desarrollar su idea, esto se traducirá en una mayor pertenencia organizacional, además de generar beneficios a la organización.

• Ofrecer oportunidades internacionalización a aquellos trabajadores con mejor desempeño, permitirles trabajar en otra planta de la organización. De esta forma aprenderán nuevas técnicas, forma de trabajo y procesos, además de sentirse reconocidos por la empresa.

Capítulo 5: Conclusiones

Las posibles causas de la rotación Millennial radicaron en los bajos salarios ofrecidos por la empresa del sector automotriz, las prestaciones que ofrece no son atractivas ni tienen variabilidad o no se empatan con las necesidades o intereses de los empleados; o simplemente por motivos personales que radican en la lejanía de la organización con su lugar de origen o que buscan incrementar su nivel de estudios y la empresa les consume tiempo además de no ser flexible con los estudiantes.

Por otra parte, los factores de retención del personal Millennial recaen en las capacitaciones que les brinden variedad de habilidades, reconocimiento por la alta gerencia, pertenencia organizacional y empatar sus objetivos con los de la empresa, que su trabajo les permite tomar decisiones con autonomía y la necesidad de una experiencia de internacionalización ofrecida por la organización. Lo anterior justificado a partir del marco teórico generado a través de la revisión de la literatura.

Por medio de esta investigación pudimos conocer a profundidad las dimensiones de análisis de rotación y retención, así como los indicadores de cada una de éstas. Se analizaron desde la revisión de la literatura y a partir de una matriz construida con la consulta de varios autores expertos en los temas organizacionales; a partir de la investigación se pudo elaborar el instrumento de medición que se aplicó a la organización del sector automotriz a manera de prueba piloto para posteriormente realizar correcciones que nos permitan validarlo y obtener resultados concisos. Sin duda alguna, los pasos seguidos para la conformación de esta metodología fueron esenciales para lograr una correcta estructuración de esta y llegar hasta un proyecto viable y funcional en una organización reconocida de manera internacional.

Referencias

Andrade Martinez M.L. (2010), Análisis de la rotación del personal y elaboración de una propuesta para su optimización en la Pasamanería S.A. de la ciudad de Cuenca en el año 2009, Universidad Politécnica Salesina, https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/562#.

Blasco L. (2018), ¿Qué significa realmente ser un líder hoy en día?, Recuperado de: https://www.bbc.com/mundo/noticias-42722807.

Celis F. (2016), Industria automotriz provocará un "milagro" de empleo en México, "Forbes México", recuperado de: https://www.forbes.com.mx/fuerza-laboral-ganadora-del-boom-la-industria-automotriz/.

Deloitte (2016), The 2016 Deloitte Millenial Survey. Winning over the next generation of leaders, 27, http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millenial-survey-2016-exec-summary.pdf.

Escalante R., Catalán H. (2011), El sector de manufacturas en Guanajuato y su participación en el mercado nacional, "Problemas del desarrollo", 42(165), pp. 87–112. Recuperado en 01 de marzo de 2019, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362011000200005&lng=es&tlng=es.

Flores R., Abreu J.L., Badii M.H. (2008), Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas, "International Journal of Good Conscience", 3(1), pp. 65–99, https://doi.org/10.5121/ijdkp.2015.5205.

Fries K. (2017), 5 Reasons Why Millennial Leaders Need Performance Feedback, "Forbes",

https://www.forbes.com/sites/kimberlyfries/2017/09/25/5-reasons-why-millennial-leaders-need-performance-feedback/#4f86d1ff6cbd.

Gutiérrez-Rubí A. (2014), 6 rasgos Claves De Los Millennials, Los Nuevos Consumidores, "Forbes", https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/.

INEGI A. (2013), Estadísticas a propósito de la Industria automotriz, Instituto Nacional de Estadística Y Geografía.

Kowske B.J., Rasch R., Wiley J. (2010), Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes, "Journal of Business and Psychology", 25(2), pp. 265–279, https://doi.org/10.1007/s10869-010-9171-8.

Madero-Gómez S. (2016), Análisis exploratorio de las percepciones de la generación "Y" de las formas de recompensar el trabajo, "Vinculategica", 1, pp. 1335–1354.

Martínez González D.E. (2017), Análisis de los factores asociados a la rotación y retención del personal de la generación millennials en las organizaciones, Universidad Santo Tomás, http://repository.usta.edu.co/handle/11634/9371#.WkU2Oc2vEyI.mendeley.

Meister J.C., Willyerd K. (2010), Mentoring Millennials, "Harvard Business Review", (May), 1–4.

Miranda A. (2007), La industria automotriz en México 2007, "Instituto Politécnico Nacional", (221), 1–38, http://www.ejournal.unam.mx/rca/221/RCA22110.pdf.

Nolan L.S. (2015), The roar of millennials: Retaining top talent in the workplace, "Journal of Leadership, Accountability and Ethics", 12(5), pp. 69–75, http://t.www.na-businesspress.com/JLAE/NolanLS_Web12_5_.pdf.

Pozzi S.M. (2013), Generación "Y", sus expectativas laborales, Tesis de grado, http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/handle/10908/2588.

Wright W. (2016), Employer' s Guide to the Millennial Generation, "Millennial Performance", 9.

Marcin Kawko | marcin.kawko@doktorant.sgh.waw.pl
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Instytut Przedsiębiorstwa

Przedsiębiorczość rodzinna i etnocentryzm konsumencki – wartości wyższe niż zysk finansowy

Family Business and Consumer Ethnocentrism – More than Financial Profit

Abstract: The main purpose of the paper is to show the relation between consumer ethnocentrism (CE) and family business (FB). The rise of nationalism and patriotism in Europe contributes to the growth of popularity of consumer ethnocentrism as a tool for supporting local economies. At the same time, we can observe a positive change in the image of products and services delivered by family firms. The author's main purpose is to introduce arguments proving possible correlation between two phenomena described in the paper. The article presents substantial influence of ethnocentrism on how products of family firms are perceived by their customers. The author summarizes main characteristics, identification principles, foundations and limitations of family business and consumer ethnocentrism. The paper presents also an overview of the worldwide research on the influence of CE and FB on the development of local economies.
Key words: family business, consumer ethnocentrism, economic patriotism, values, moral capital

Wstęp

Należy zgodzić się ze stwierdzeniem, że przedsiębiorczość istnieje tak długo jak sam człowiek. Już od początku wszakże ludzie podejmowali działania służące zaspokajaniu codziennych potrzeb i przystosowywaniu do nich otaczającego środowiska. W różnych okresach przedsiębiorczość przyjmowała jednak różne formy [Piecuch 2010].

Obecnie w krajach rozwijających się obserwowany jest wzrostowy trend materializmu. Posiadanie większej liczby rzeczy nie tylko pozwala zaspokajać własne pragnienia, ale również pozwala ludziom być lepiej postrzeganymi przez otoczenie [Sharma 2011]. W tym samym czasie obywatele państw rozwiniętych odchodzą od materializmu – osiągnąwszy jego limit, kierują się ku znacznie bardziej abstrakcyjnym i wyższym wartościom [Burroughs, Rindfleisch 2002]. Wartościami kluczowymi dla człowieka w wymiarze społecznym są rodzina – jako podstawowa jednostka społeczna – oraz ojczyzna jako zbiór rodzin, działający we wspólnym interesie.

Również w aspekcie ekonomicznym rodzina i ojczyzna mogą być istotnymi czynnikami warunkującymi rozwój społeczny. Podstawą funkcjonowania firmy na rynku jest bowiem zaufanie [La Chapelle, Barnes 1998], będące niejako fundamentem istnienia zarówno rodziny, jak i państwa. Analizując szerokie ujęcie zaufania, można je zdefiniować jako ukierunkowaną, noszącą znamiona ryzyka, relację między dwiema jednostkami, z których jedna zwana jest ufającym (np. społeczność lokalna), a druga powiernikiem (np. firma rodzinna lub krajowy producent) [Rybak 2017].

Zaufanie to wynika bowiem z potrzeby przynależności człowieka do społeczności. Niektórzy badacze uważają, iż myślenie w kategoriach wspólnoty jest wcześniejsze nawet od myślenia indywidualnego [Searle 1999]. Rodzina jest natomiast najstarszą grupą społeczną – pierwotną w porównaniu z innymi grupami, takimi jak państwo, plemię czy klan. Właśnie w procesie wychowawczym odbywającym się w rodzinie kształtowana jest przedsiębiorczość człowieka [Marjański 2016].

W świetle powyższych argumentów autor podejmuje się w niniejszym artykule zestawienia cech charakterystycznych przedsiębiorczości rodzinnej oraz etnocentryzmu konsumenckiego, które to dwa zjawiska reprezentują konkretne wartości – rodzinę oraz miłość do ojczyzny – oraz wskazania cech wspólnych obu zjawisk.

Z uwagi na fakt, iż praca jest pierwszą próbą tak szerokiego zestawienia obu pojęć, będzie ona bazować na dotychczasowych osiągnięciach naukowych badaczy polskich i zagranicznych. W rozdziale przedstawione zostaną przesłanki podjęcia tematu, zdefiniowane zostaną podstawowe pojęcia, wymienione i opisane cechy charakterystyczne obu zagadnień. Następnie autor dokona zestawienia cech wspólnych przedsiębiorczości rodzinnej i etnocentryzmu konsumenckiego, by na końcu dokonać analizy tegoż zestawienia z propozycją możliwych dalszych pól badawczych.

By móc rozpocząć analizę przedsiębiorczości rodzinnej i etnocentryzmu konsumenckiego, należy najpierw zdefiniować oba pojęcia oraz określić ramy, w których ujęte były dotychczasowe badania w tych dziedzinach.

Definicje podstawowych pojęć

Z uwagi na fakt, iż zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce gospodarczej, funkcjonuje wiele różnych definicji przedsiębiorstwa rodzinnego, na potrzeby niniejszego artykułu przyjęta zostanie definicja wypracowana przez ekspertów Komisji Europejskiej [2009]. Zgodnie z nią, przedsiębiorstwo można uznać za rodzinne, jeśli:

- większość praw do podejmowania decyzji posiadają osoby fizyczne, które założyły przedsiębiorstwo lub je odziedziczyły, wraz z ich małżonkami, rodzicami, dziećmi, bądź bezpośrednimi spadkobiercami ich dzieci i są to prawa do podejmowania decyzji w sposób pośredni lub bezpośredni;
- co najmniej jeden przedstawiciel rodziny aktywnie uczestniczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

W przypadku spółek giełdowych o ich rodzinnym charakterze można mówić, gdy założyciel bądź członkowie jego rodziny posiadają przynajmniej 25% głosów uprawniających do podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie.

Pojęcie etnocentryzmu zostało natomiast zdefiniowane już w 1906 r. przez W.G. Sumnera. Zgodnie z jego definicją etnocentryzm to "sposób widzenia świata, w którym własna grupa jest postrzegana jako centrum świata, a wszystko dookoła jest oceniane i klasyfikowane w odniesieniu do niej" [Khan, Rizvi 2008]. Na gruncie polskim Szromnik i Wolanin-Jarosz [2014] definiują etnocentryzm społeczny jako "postrzeganie własnej organizacji oraz jej cech i struktur jako doskonałych i lepszych, skuteczniejszych od innych systemów społecznych".

Adaptacji etnocentryzmu na grunt stosunków rynkowych dokonali w 1987 r. Sharma i Shimp. Zgodnie z ich definicją etnocentryzm konsumencki to "przekonanie podzielane przez konsumentów na temat zaniechania zakupu produktów pochodzenia zagranicznego w kontekście powinności i moralności" [Sharma, Shimp 1987]. Również w przypadku etnocentryzmu istnieje wiele problemów z konkretnym ujęciem np. krajowości. W większości badań za pochodzenie produktu przyjmuje się miejsce siedziby głównej firmy, w innych używa się już jednak miejsca wyprodukowania („made in") [Al Sulaiti, Baker 1998]. Samo "made in" może natomiast oznaczać „wyprodukowano w", ale również: „złożono w", „zaprojektowano w", „wymyślono w" lub nawet „wyprodukowano przez producenta, który ma siedzibę w" [Papadopoulos 1993].

Przegląd dotychczasowych osiągnięć badawczych

Współczesna gospodarka światowa charakteryzuje się niezwykłą, niespotykaną od czasów pierwszych rewolucji przemysłowych, dynamiką rozwoju. Wymusza to na przedsiębiorstwach konieczność pracy nad elastycznością, umożliwiającą im dostosowywanie się do aktualnie panujących trendów oraz szybką odpowiedź na potrzeby rynku. Na tym polu ponadprzeciętnymi osiągnięciami wykazują się jednostki opisywane jako przedsiębiorstwa rodzinne [Kowalewska 2009]. Ich najważniejszym wyróżnikiem jest bowiem bardzo bliskie zespolenie systemu rodzinnego z systemem zarządczym w firmie [Marjański 2016], w związku z czym przedsiębiorca może znacznie szybciej podejmować strategiczne dla firmy decyzje.

W firmie rodzinnej nie jest możliwe rozdzielenie rodziny od firmy [Pickard 1999]. Prowadzenie rodzinnego biznesu i bycie przedsiębiorcą nie ogranicza się do wykonywania pracy, jest raczej „sposobem na życie" i sztuczna byłaby próba rozdzielania tych dwóch sfer aktywności [Hytti 2006]. Istotnym wyróżnikiem *family business* jest ujawnianie się silnych więzi emocjonalnych w środowisku rodziny i lokalnej społeczności [Sułkowski, Marjański 2009]. Te właśnie więzi sprawiają, iż produkty firmy rodzinnej stają się bliższe konsumentom, w związku z czym chętniej do nich wracają.

Najistotniejsze cechy charakterystyczne przedsiębiorstw rodzinnych wymieniane w literaturze przedmiotu to [Kowalewska 2009, Harris, Martinez, Ward 1994]: wzajemne zaufanie; długookresowa perspektywa prowadzenia biznesu z pokolenia na pokolenie; większa troska o pracowników; specyficzna forma relacji z klientami; istnienie tzw. kapitału cierpliwego (źródło finansowania działalności firmy rodzinnej, odporne na chwilowe wahania wartości i kondycji firmy) [Sirmon, Hitt 2003]; większe poświęcenie członków rodziny dla firmy oraz większa dbałość o jej reputację, która nierzadko w swej nazwie zawiera rodzinne nazwisko; większa zgodność i bardziej zbieżny sposób myślenia niż w przypadku zarządzających niespokrewnionych; niższy stopień formalizacji.

Powyższy zestaw cech sprawia, że przedsiębiorstwa rodzinne postrzegane są jako bardziej stabilne. To z kolei powoduje, iż konsumenci są bardziej skłonni zaufać przedsiębiorcom rodzinnym przy wyborze produktów codziennego użytku. Potwierdzają to wyniki badania Fundacji Firmy Rodzinne (FFR) [2018], zgodnie z którymi przedsiębiorcy rodzinnemu (jako zawód) ufa 42,82% Polaków, podczas gdy przedsiębiorcy indywidualnemu tylko 34,39%. Zaufanie do firm rodzinnych wynika w głównej mierze z faktu, że rodzina jako jednostka społeczna jest twardo osadzona w czasie – nie znika jak bezimienny kapitał, tylko trwa przez pokolenia. To właśnie jej historia i tradycja gwarantują pewność i jakość produktów i usług [FFR 2018].

Zaufanie, jakim konsumenci darzą firmy rodzinne, jest pochodną postrzegania przedsiębiorstwa rodzinnego jako wyrazu zbioru pewnych wartości respektowanych

oraz reprezentowanych przez rodzinę [Leach 2017]. 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. Są to m.in. kultywowanie tradycji, wspieranie lokalnych inicjatyw, przywiązanie do regionu, wierność branży i lojalność wobec pracowników [Kaczmarska-Krawczak 2016].

W literaturze poświęconej firmom rodzinnym dominującą perspektywą stała się analiza zachowań tych firm, zakładająca, że ich właściciele dążą do maksymalizacji bogactwa socjo-emocjonalnego (*socioemotional wealth*), wynikającego z posiadania (i ewentualnie zarządzania) przedsiębiorstwa, a nie, jak w przypadku innych przedsiębiorstw, maksymalizacji wartości rynkowej [Berrone, Cruz, Gomez-Mejia 2012]. Wspomniani autorzy sugerują, że maksymalizacja bogactwa socjo-emocjonalnego może się dokonać poprzez realizację celów w pięciu obszarach: utrzymanie przez rodzinę kontroli nad przedsiębiorstwem, utożsamianie się członków rodziny z firmą, budowanie silnych więzi społecznych oraz więzi emocjonalnych między członkami rodziny zaangażowanymi w pracę w przedsiębiorstwie, a także dążenie do zapewnienia ciągłości rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa [Berrone, Cruz, Gomez-Mejia 2012].

W ujęciu wychodzącym poza sferę wewnętrzną przedsiębiorstwa niezwykle istotne są więzi społeczne, do których budowy przyczyniają się firmy rodzinne. We wspomnianym już wyżej badaniu Fundacji Firmy Rodzinne [2018], pierwsze miejsce pośród motywów zakupu produktów firm rodzinnych zajął argument brzmiący "mam wrażenie, że taki produkt pochodzi z Polski" – był on istotny dla 32,4% badanych Polaków. Tak wysoka waga krajowości produktu firm rodzinnych wynika z bezpieczeństwa, jakie konsumenci wiążą z producentem, który aktywnie uczestniczy w życiu lokalnej społeczności, będąc bardzo często jej nieodłącznym elementem. Działa to również w drugą stronę – przedsiębiorstwa znają doskonale rynek, na którym operują od dłuższego czasu, dzięki czemu są w stanie znacznie efektywniej alokować zasoby oraz dostosowywać się do specyficznych potrzeb i wymagań swych interesariuszy [Leach 2017].

Kolejnym niezwykle istotnym elementem przedsiębiorczości rodzinnej jest komunikowanie samej „rodzinności". Problemy w komunikacji na linii konsument – firma rodzinna wynikają z braku czytelnego sposobu komunikowania aspektu rodzinnego – Polacy identyfikują firmy z rodzinnością tylko, gdy w nazwie firmy jest nazwisko właściciela. Jedynym funkcjonującym na rynku polskim czytelnym znakiem jest Drzewko Firma Rodzinna – umieszczane jest ono jednak na ogół jedynie na stronie internetowej firmy [Mazur-Wierzbicka 2017]. Innymi formami komunikowania rodzinności są: spotkania pracowników z rodziną właścicieli (34%), umieszczenie odpowiedniej informacji na produktach i materiałach reklamowych (31%), umieszczenie odpowiedniej informacji na firmowych dokumentach (24%) [FFR 2015]. Jeśli zaś chodzi o źródła informacji wśród

konsumentów, to zdecydowanie najważniejsza jest reklama oraz etykieta produktowa [Mazur-Wierzbicka 2017].

O istotności i potrzebie komunikacji „rodzinności" firm świadczy fakt, iż aż 30% badanych Polaków deklaruje, że jest gotowa zapłacić więcej za produkt firmy rodzinnej [FFR 2018]. Autorzy Raportu wskazują, iż jednym z motywów takich decyzji – oprócz przekonania o jakości produktów – może być polskość produktów i usług firm rodzinnych. W tym miejscu warto zatem przejść do analizy zjawiska, jakim jest wywodzący się z koncepcji etniczności etnocentryzm konsumencki.

Etniczność jest wybiegiem sprzeciwiającym się postępującemu ujednoliceniu, wyobcowaniu i anonimizacji społeczności; wskazuje na wspólne pochodzenie, przodków zamieszkujących konkretne terytorium. Pierwotne więzi społeczne, funkcjonujące w danych wspólnotach, obecnie wyrażane są już głównie w sposób ekonomiczny i handlowy – w świecie postępującej globalizacji ludzie wciąż odczuwają potrzebę przynależności, którą ze względów logistycznych mogą wyrażać na coraz mniejszą liczbę sposobów [Chodubski 2015].

Zgodnie z teorią tożsamości społecznej Tajfela [1978] w człowieku istnieją dwie osobowości: indywidualna oraz społeczna. Osobowość społeczna to "część samopostrzegania wypływająca ze świadomości przynależności do danej grupy społecznej wraz z jej wartościami oraz emocjami i uczuciami związanymi z tą przynależnością". Głównym założeniem teorii tożsamości społecznej jest to, że ludzie czują chęć i potrzebę zbudowania pozytywnej tożsamości, która może być manifestowana poprzez identyfikację z różnymi grupami [Tajfel 1981]; grupami tymi mogą być: rodzina, przyjaciele, lokalna społeczność, rasa, religia, naród/nacja.

Lantz i Loeb [1996] zauważają, iż w związku z powyższym powstaje podział na „in-group" i „out-group" („my" i „oni"), który wynika z potrzeby przynależności do grupy. Etnocentryzm konsumencki staje się zatem w tym miejscu uzewnętrznieniem potrzeby poczucia wspólnoty ze swoją grupą przy jednoczesnym odseparowaniem się od grupy obcej [Sharma, Shimp, Shin 1995]. Wybór konkretnego produktu motywowany potrzebą przynależności do wspólnoty wynika z poczucia zagrożenia i potrzeby obrony dobra wspólnego kraju oraz oceny moralnej poprawności zakupu krajowego [Lantz, Loeb 1996]. Główny cel istnienia etnocentryzmu to zapewnienie przetrwania grupy i jej kultury poprzez wzrost grupowej solidarności, zgodności, współpracy, lojalności oraz efektywności [Sharma, Shimp, Shin 1995].

Wielu badaczy sugeruje, że przy wyborze nowego produktu konsument zawsze będzie się kierował jednym konkretnym czynnikiem, który pozwoli mu postrzegać dany produkt jako bezpieczny i godny zaufania [Schooler 1965, Han 1989, Johansson, Ronkainen, Czinkota 1994]; takim prostym czynnikiem bardzo często jest stereotyp państwa, z którego pochodzi dany produkt lub z którym przynajmniej kojarzona jest dana

kategoria produktowa [Reierson 1967; Cattin, Jolibert, Lohnes 1982; de Mooj 1994, Al Sulaiti, Baker 1998]. Podstawą etnocentryzmu jest zatem niepewność i strach przed nieznanym [Figiel 2004], którego złagodzeniem może być obdarzenie zaufaniem produktów z państw kulturowo bliskich państwu konsumenta [Sharma, Shimp, Shin 1995].

Poza bezpieczeństwem wyboru produktu czynnikiem motywującym zakup rodzimego produktu może być również miłość i dbałość o kraj oraz strach przed utratą kontroli nad krajową gospodarką, do której doprowadzić mogą szkodliwe dla samych mieszkańców i obywateli efekty wywoływane importowaniem produktów i usług. Etnocentryzm konsumencki zawiera chęć rezygnacji z zakupu zagranicznych produktów; jest to kwestia nie tylko ekonomiczna, ale również moralna, co w skrajnych przypadkach powoduje nawet przepłacenie za gorszej jakości towar krajowy. Zaniechanie zakupu zagranicznych produktów jest dobre, pożądane i patriotyczne [Sharma, Shimp, Shin 1995].

Występuje tu zatem istotne rozróżnienie: postrzeganie normatywne (jak jest najlepiej dla ogółu) oraz postrzeganie indywidualistyczne – co jest najkorzystniejsze dla mnie [Shimp 1984]. Etnocentryzm konsumencki oparty jest na tradycjonalizmie wynikającym z procesów socjalizacyjnych, jakie człowiek przebywa w rodzinie w okresie dorastania [Figiel 2004; Shimp 1984]. Jest on pochodną rozróżniania i klasyfikowania według istotności wartości takich jak: tradycja, rodzina, szczęście, ale również pieniądze czy sukces finansowy.

Podobnie jak w przypadku „rodzinności" produktów, również ich „krajowość" nie jest zawsze oczywista przy pierwszym kontakcie konsumenta z danym towarem. W wyborach konsumentów bardzo istotna jest znajomość marki. Najczęściej dopiero przy nieznanych markach konsumenci sprawdzają pochodzenie produktu, co utrudnia produktom krajowym przebicie się do świadomości konsumenckiej [Figiel 2004].

Nawet jednak przy podjęciu decyzji o chęci zakupu produktu rodzimego trudne jest zidentyfikowanie takiej jego cechy. Zdecydowana większość konsumentów kieruje się w tym miejscu brzmieniem marki; to niezwykle mylące, gdyż wiele polskobrzmiących marek stanowi własność zagranicznych koncernów (Winiary, Wedel), podczas gdy zagranicznie brzmiące nazwy mogą dotyczyć polskich produktów (Vistula, Giacomo Conti, Lancerto) [Figiel 2004]. Pozostałe czynniki, wpływające na identyfikację kraju pochodzenia to: znak "made in", dane teleadresowe, język opisu produktu, narodowe symbole jakości, symbole związane z tradycją kraju, kod kreskowy [Balabanis, Diamantopoulos 2004; Nowacki 2014; Szromnik, Wolanin-Jarosz 2014]. Zarówno symbolika występująca w reklamie, jak i sam kod kreskowy bywają jednak ogromnym polem do nadużyć, gdyż stosowane są często przez korporacje międzynarodowe jako działania mające zbliżyć konsumenta do produktu.

Liczne polskie i zagraniczne badania postaw etnocentrycznych pozwalają zidentyfikować kilka wspólnych determinant występowania tego zjawiska. Wyższym poziomem

etnocentryzmu konsumenckiego cechują się mianowicie: kobiety [Lawrence, Marr, Prendergast 1992; Sharma, Shimp, Shin 1995; Douglas, Nijssen 2002; Kędzior 2003; Szromnik, Wolanin-Jarosz 2013], osoby starsze [Schooler 1971; Bannister, Saunders 1978; Sharma, Shimp, Shin 1995; Bailey, Pineres 1997; Douglas, Nijssen 2002; Szromnik, Wolanin-Jarosz 2013], osoby o niższym wykształceniu oraz niższych zarobkach [Shimp 1984; Sharma, Shimp, Shin 1995; Good, Huddleston 1995; Bailey, Pineres 1997], patrioci i konserwatyści [Shimp, Sharma 1987; Han 1988; Sharma, Shimp, Shin 1995].

Poziom etnocentryzmu konsumenckiego nie jest zawsze przewidywalnie niższy lub wyższy w zależności od analizowanych czynników demograficznych. Bardzo istotne staje się uwzględnienie w analizie potrzebności produktu oraz poczucia zagrożenia wyrażanego przez konsumentów. Badania potwierdzają w sposób wyraźny, iż wzrost popularności postaw etnocentrycznych następuje w momencie poczucia zagrożenia, jakie powodowane jest przez import dóbr zagranicznych [Sharma, Shimp, Shin 1995]. W takiej sytuacji konsumenci zaczynają odczuwać odpowiedzialność za gospodarkę swego państwa, co prowadzi do tego, iż przy identycznej jakości dóbr są oni często gotowi zapłacić więcej za dobra krajowe [Wall, Heslop 1986].

Cechy wspólne etnocentryzmu konsumenckiego i *family business*

Jako podsumowanie powyższego zestawienia koncepcji przedsiębiorczości rodzinnej oraz etnocentryzmu konsumenckiego nakreślić można zbiór licznych cech wspólnych obu zjawisk. Do najistotniejszych należą:

- własna grupa jako centrum odniesienia;
- wyższość wartości własnej grupy społecznej;
- wyższość wartości kolektywnych (dobra wspólnego) nad indywidualistycznym materializmem;
- zaufanie jako czynnik wyboru produktów i usług przez konsumentów;
- tradycjonalizm kulturowy jako podstawa istnienia obu zjawisk;
- dodatnia korelacja między kolektywizmem społeczeństwa a potrzeganiem etnocentryzmu i rodzinności;
- kierowanie się przez konsumentów uproszczeniami przy wyborze nowego produktu;
- doświadczenia i emocje jako rozszerzenie „rdzenia produktu";
- trudności z komunikacją analizowanej cechy;
- problemy z definiowaniem „rodzinności" firmy oraz „krajowości" produktu;
- bliski związek firmy z lokalną lub regionalną społecznością;
- lepsza znajomość lokalnego lub krajowego rynku;

- etnocentryzm i rodzinność jako sposób wyrażenia potrzeby przynależności;
- poczucie moralnej poprawności zakupu produktu – identyfikowanie się konsumentów z wartościami, jakimi są rodzina oraz miłość do ojczyzny;
- przetrwanie grupy społecznej lub firmy jako nadrzędny cel działalności.

Implikacje społeczno-gospodarcze współistnienia i rozwoju etnocentryzmu konsumenckiego oraz przedsiębiorczości rodzinnej

Pierwszym – i w ujęciu szerokim najważniejszym – pozytywnym skutkiem współwystępowania i rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej i etnocentryzmu gospodarczego (w tym konsumenckiego) jest stabilizowanie rozwoju regionalnego i lokalnego [Romanowski 2013]. Przedsiębiorstwa, które w sposób rzeczywisty związane są z konkretną rodziną lub identyfikują się w sposób bezpośredni z konkretnym państwem, stanowią mocny impuls rozwojowy lokalnej oraz krajowej gospodarki. Ich działania są znacznie bliżej związane z lokalnym rynkiem pracy, rynkami zbytu oraz współtworzą lokalną sieć produkcyjną.

Powyższa konstatacja, użyta w strategii marketingowej, może być istotną przewagą konkurencyjną, szczególnie w przypadku firm, które komunikować będą zarówno „rodzinność" firmy, jak i bliski związek historyczny i organizacyjny z danym regionem. Przez konsumentów taki komunikat odbierany będzie bowiem w dwóch kategoriach: przywiązania do istotnych wartości (patriotyzm lokalny oraz instytucja rodziny w ujęciu pochodzenia firmy, jej tradycji i historii) oraz – czysto pragmatycznie – wsparcia finansowego oraz ogólnorozwojowego dla lokalnej społeczności. Można więc stwierdzić, iż będzie to czynnik istotnie wzbogacający strategię odpowiedzialności społecznej firmy wobec najbliższego otoczenia, w którym funkcjonuje.

Kolejną ważną zaletą obu analizowanych cech konstytuujących przedsiębiorstwa jest bezpieczeństwo, jakie z ich produktami i usługami wiąże konsument. Firmy takie są znacznie mocniej osadzone w lokalnych realiach, co sprawia, iż konsument nierzadko osobiście zna przedsiębiorcę odpowiadającego za proces produkcyjny lub przynajmniej identyfikuje się z wartościami, jakie on wyznaje. Również sam system wartości, oparty na trwałych fundamentach – rodzinie oraz ojczyźnie – jest źródłem postaw demokratyzacyjnych, obywatelskich, opartych na partycypacyjności obywatelskiej, tolerancji, samorządności i budowie więzi poziomych [Safin 2007; Chodubski 2015].

Jak zauważa Figiel [2004] "etnocentryzm to naturalna konsekwencja przebytej w dzieciństwie socjalizacji", korzystnej przy nauce pozycjonowania się przy użyciu konkretnych kodów zachowań społecznych we własnej grupie, co z kolei prowadzi do tego, że jednostka angażuje się w działalność, nie skupiając się jedynie na indywidualnych

potrzebach. Analogiczna cecha – dbałość o dobro rodziny – przypisywana jest rodzinom zarządzającym przedsiębiorstwami rodzinnymi. Niezwykle istotna jest tu zatem umiejętność oderwania się od egoistycznych – czysto materialnych – pobudek, które zastępowane są przez wyższe dobro wspólne.

Koncepcja wyższego dobra wspólnego jest natomiast fundamentem tworzenia i rozwoju kapitału społecznego [Vanin 2013] oraz kapitału moralnego [Zięba 1997]. Oba pojęcia stanowią zaś immanentną część składową procesu budowania oraz osadzania w realiach rynkowych moralnego kapitalizmu [Dołęgowski 2015], który wydaje się docelową konstrukcją systemu gospodarczego, w którym – przy zachowaniu praw niezbywalnych i podstawowych, takich jak wolność i własność – wyższą wagę przywiązuje się do wartości wyabstrahowanych z czysto materialnego i utylitarnego pojmowania procesów gospodarowania. Przedsiębiorstwa, w których działaniu przenikają się istota instytucji rodziny oraz państwa, niewątpliwie spełniają kryterium, pozwalające im być postrzeganymi jako urzeczywistnienie powyższej koncepcji.

Tylko przyjęcie takiej perspektywy sprawia natomiast, że społeczeństwo może się z czasem wciąż rozwijać – zarówno w ujęciu czysto społecznym, jak i gospodarczym [Murdock 1931; Tajfel 1978; Tajfel 1981]. Podążanie bowiem za wszechobecnym kultem młodości, opartym na indywidualizmie, mobilności, materializmie i dążeniu do osiągnięcia sukcesu za wszelką cenę, sprawia, że młodzi ludzie są coraz bardziej wyobcowani, następuje dezintegracja relacji międzypokoleniowych, co w długim okresie prowadzi do wymierania wspólnot i anonimizacji uczestników życia społeczno-gospodarczego [Chodubski 2015].

Zakończenie

Podsumowując, istota etnocentryzmu konsumenckiego ma wiele wspólnego z ideą przedsiębiorczości rodzinnej. Zasadza się przede wszystkim na założeniu, że zarówno w wymiarze społecznym, jak i gospodarczym istnieją wartości, będące znacznie trwalszym i pewniejszym materiałem do tworzenia stabilnego i poprawnie funkcjonującego społeczeństwa. Rodzina, jako podstawowa i pierwotna jednostka społeczna, jest zaś najważniejszą częścią składową państwowości, z której wywodzą się wszystkie systemy gospodarcze.

W skali mikro – analizując potrzeby pojedynczego przedsiębiorstwa – zarówno „rodzinność", jak i „rodzimość" produktów może być argumentem nie tylko ku wyborowi konkretnego produktu, ale również decyzji o zapłaceniu wyższej ceny przez konsumenta za produkt, który niesie za sobą jedną z tych wartości. Wskazane jest zatem zwrócenie uwagi na możliwości promocji oraz na pozytywny odbiór obu powyższych cech, gdyż

znajomość preferencji konsumenckich może być użyteczna dla konstruowania oferty rynkowej i poszczególnych kampanii promocyjnych, wyboru państwa importu dobra niedostępnego na rodzimym rynku lub – co najważniejsze w dobie powszechnej globalizacji – tworzenia strategii marketingowej i wyboru nowych rynków, na których rozwijać się będzie przedsiębiorstwo [Sharma, Shimp, Shin 1995].

Zarówno przedsiębiorczość rodzinna, jak i etnocentryzm konsumencki są przedmiotem coraz szerszego zainteresowania badaczy polskich i zagranicznych. Trudno jest jednak znaleźć w literaturze przedmiotu publikacje, które wskazywałyby na podobieństwa między oboma zagadnieniami oraz implikacje, jakie ich połączenie mogłoby powodować dla rozwoju światowej gospodarki.

W związku z powyższym, wysoce wskazane byłoby ujęcie w programie badawczym wzajemnego oddziaływania „rodzinności" oraz „rodzimości", a także wpływu obu koncepcji na społeczną i gospodarczą sferę funkcjonowania państw. Taki program badawczy mógłby z jednej strony w istotny sposób przyczynić się do wypracowania modelu prawdziwie zrównoważonej gospodarki, z drugiej zaś zwrócić uwagę przedsiębiorców na istotność posiadania, aplikacji i komunikacji wartości w codziennym zarządzaniu firmą.

Bibliografia

Pozycje zwarte

Al-Sulaiti K.I., Baker M.J. (1998), *Country of origin effects: a literature review*, „Marketing Intelligence & Planning", vol. 16 (3), ss. 150–199.

Bailey W., Pineres S. (1997), *Country of origin attitudes in Mexico: the malinchismo effect*, „Journal of International Consumer Marketing", vol. 9, No. 3, ss. 25–41.

Balabanis G., Diamantopoulos A. (2004), *Domestic Country Bias, Country-of-Origin Effects, and Consumer Ethnocentrism: A Multidimensional Unfolding Approach*, „Journal of the Academy of Marketing Science", vol. 32, No. 1, ss. 80–95.

Bannister J.P., Saunders J.A. (1978), *UK Consumers' Attitudes Towards Imports: The Measurement of National Stereotype Image*, „European Journal of Marketing", vol. 12, ss. 562–570.

Berrone P., Cruz C., Gomez-Mejia L.R. (2012), *Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research*, „Family Business Review", vol. 25 (3), ss. 258–279.

Burroughs J.E., Rindfleisch A. (2002), *Materialism and wellbeing: A conflicting values perspective*, „Journal of Consumer Research", vol. 29 (3), ss. 348–370.

Cattin P., Jolibert A., Lohnes C. (1982), *A Cross-Cultural Study of "Made In" Concepts*, „Journal of International Business Studies", Winter, ss. 131–141.

Chodubski A. (2015), *Etnocentryzm jako doktryna polityczna* [w:] M. Marczewska-Rytko, W. Ziętara, *Ideologie, doktryny, ruchy społeczne i polityczne. Wybrane problemy*, Wyd. UMCS, Lublin.

de Mooj M. (1994), *Advertising Worldwide*, Prentice Hall, Nowy Jork.

Dołęgowski T. (2015), *Przewodnik po moralnym kapitalizmie*, Centrum Myśli Jana Pawła II, Warszawa.

Douglas S.P., Nijssen E.J. (2002), *Examining the Construct Validity of the CETSCALE in the Netherlands*, Stern School of Business, New York.

Figiel A. (2004), *Etnocentryzm konsumencki: produty krajowe czy zagraniczne*, PWE, Warszawa.

Good L.K., Huddleston P. (1995), *Ethnocentrism of Polish and Russian consumers: are feelings and intentions related*, „International Marketing Review", No. 12., ss. 35–48.

Han C.M. (1988), *The Role of Consumer Patriotism in the Choice of Domestic versus Foreign Products*, „Journal of Advertising Research", June/July, ss. 25–32.

Han C.M. (1989), *Country image: halo or summary construct?*, „Journal of Marketing Research", vol. 26, ss. 222–229.

Harris D., Martinez J.I., Ward J.L. (1994), *Is Strategy Different for the Family-owned Business?*, „Family Business Review", vol. 7, ss. 159–174.

Hytti U. (2006), *Entrepreneurship, Family and Gender; Family in the Life Stories of Owner-managers*, Turku School of Economic and Business Administration, Turku.

Johansson J.K., Ronkainen I.A., Czinkota M.R. (1994), *Negative country-of-origin effects: the case of the new Russia*, „Journal of International Business Studies", vol. 25, No. 1, ss. 157–176.

Kaczmarska-Krawczak J. (2016), *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XVII, z. 6, cz. III, ss. 159–167.

Kędzior Z. (2003), *Konsument na rynku. Postawy wobec produktów*, Akademia Ekonomiczna – CBiE, Katowice.

Khan M.N., Rizvi S.R. (2008), *Consumer Ethnocentrism: Relevance and Implications for Marketers*, „The Icfai Journal of Consumer Behaviour", vol. III, No. 1.

Kowalewska A. (red.) (2009), *Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy*, Warszawa.

La Chapelle K., Barnes L. (1998), *The trust catalyst in the family-owned business*, „Family Business Review", No. 11, ss. 1–18.

Lantz G., Loeb S. (1996), *Country of Origin and Ethnocentrism: an Analysis of Canadian and American Preferences Using Social Identity Theory*, „Advances in Consumer Research", vol. 23, ss. 374–378.

Lawrence C., Marr N.E., Prendergast G.P. (1992), *Country-of-origin stereotyping: a case study in the New Zealand motor vehicle industry*, „Asia Pacific International Journal of Marketing", vol. 4, No. 1, ss. 37–51.

Leach P. (2017), *Firmy rodzinne: wszystko, co istotne*, Wyd. Studio EMKA, Warszawa.

Marjański A. (2016), *Determinanty przedsiębiorczości rodzinnej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XVII, z. 6, cz. I, ss. 77–93.

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

Murdock G.P. (1931), *Ethnocentrism* [w:] *Encyclopaedia of the Social Sciences*, Macmillan, Nowy Jork, ss. 613–614.

Nowacki R. (2014), *Etnocentryzm konsumencki a kultywowanie polskości w reklamie*, „Handel Wewnętrzny", vol. 3 (350), ss. 202–214.

Papadopoulos N. (1993), *What product country images are and are not* [w:] N. Papadopoulos, L. Heslop, *Product Country Images*, International Business Press, Nowy Jork.

Pickard L. (1999), *Family Business: United We Stand – Divided WE Fall. Is Working with Relatives Working for You?*, Avant-Courier Press, Scottsdale.

Piecuch T. (2010), *Przedsiębiorczość. Podstawy Teoretyczne*, C.H. Beck, Warszawa.

Reierson C. (1967), *Attitude changes toward foreign products*, „Journal of Marketing Research", vol. 4, ss. 385–387.

Romanowski R. (2013), *Znaczenie etnocentryzmu konsumenckiego w tworzeniu gospodarczego kapitału społecznego w Polsce*, „Handel Wewnętrzny" maj-czerwiec (A), t. 1, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, ss. 67–73.

Rybak A. (2017), *Zaufanie społeczności lokalnej do firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XVIII, z. 6, cz. III, ss. 437–447.

Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, AE, Wrocław.

Schooler R.D. (1971), *Bias Phenomena Attendant to the Marketing of Foreign Goods in the U.S.*, „Journal of International Business Studies", vol. 2, ss. 71–80.

Searle J.R. (1999), *Umysł, język, społeczeństwo. Filozofia i rzeczywistość*, CiS i W.A.B., Warszawa.

Sharma P. (2011), *Country of origin effects in developed and emerging markets: Exploring the contrasting roles of materialism and value consciousness*, „Journal of International Business Studies", vol. 42, No. 2, ss. 285–306.

Sharma S., Shimp T.A., Shin J. (1995), *Consumer Ethnocentrism: A Test of Antecedents and Moderators*, „Journal of the Academy of Marketing Science", vol. 23, No. 1, ss. 26–37.

Shimp T.A. (1984), *Consumer Ethnocentrism – The Concept and a Preliminary Empirical Test*, „Advances In Consumer Research", 11, ss. 285–90.

Shimp T.A., Sharma S. (1987), *Consumer ethnocentrism: Construction and validation of the CETSCALE*, „Journal of Marketing Research", No. 24 (3), ss. 280–289.

Sirmon D.G., Hitt M.A. (2003), *Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms*, „Entrepreneurship Theory and Practice", vol. 27.

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

Szromnik A., Wolanin-Jarosz E. (2013), *Diagnoza poziomu etnocentryzmu konsumenckiego Polaków z wykorzystaniem metody CETSCALE*, „Konsumpcja i Rozwój", nr 1, s. 98.

Szromnik A., Wolanin-Jarosz E. (2014), *Etnocentryzm konsumencki na zglobalizowanym rynku — czynniki i procesy kształtowania (cz. 1)*, „Marketing i Rynek", vol. 4.

Tajfel H. (1978), *Differentiation Between Social Groups*, London, Academic Press, Londyn.

Tajfel H. (1981), *Human Groups and Social Categories,* Cambridge University Press, Cambridge.

Vanin P. (2013), *Social and civil capital* [w:] L. Bruni, S. Zamagni, *Handbook on the Economics of Philanthropy, Reciprocity and Social Enterprise*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

Wall M., Heslop L. (1986), *Consumer Attitudes toward Canadian-made versus Imported Products*, „Journal of the Academy of Marketing Science", vol. 14, ss. 27–36.

Zięba M. (1997), *Niezwykły pontyfikat*, Wyd. Znak, Kraków.

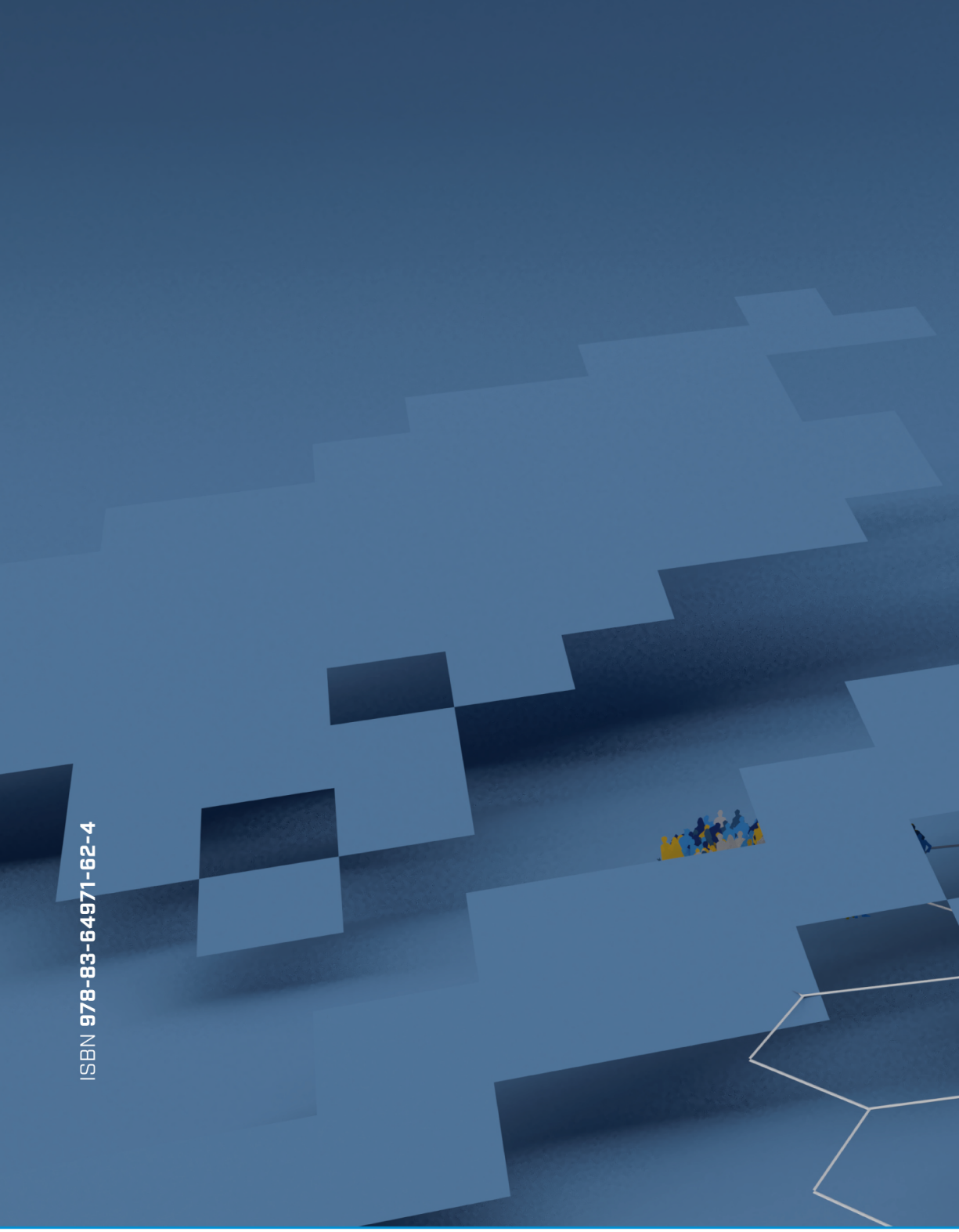
Raporty

Fundacja Firmy Rodzinne (2015), *Polacy o firmach rodzinnych 2015*, Poznań.

Fundacja Firmy Rodzinne (2018), *Polacy o firmach rodzinnych V. Biznes nie tylko dla pieniędzy*, Poznań.

Główny Urząd Statystyczny (2015), *Wartości i zaufanie społeczne w Polsce w 2015 r.*, Warszawa.

Komisja Europejska (2009), *Overview of Family Business Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies, Final Report of the Expert Group*, Bazylea.



ISBN 978-83-64971-62-4

Społeczna Akademia Nauk
Łódź

www.san.edu.pl