

Redakcja naukowa:

Andrzej Marjański

Firmy Rodzinne – rozwój i konkurencyjność

Redakcja naukowa:

Andrzej Marjański

Firmy Rodzinne – rozwój i konkurencyjność

113

Studia i Monografie
Łódź – Warszawa 2020



SPOŁECZNA AKADEMIA NAUK
ŁÓDŹ

Monografia recenzowana

Redakcja naukowa: Andrzej Marjański

Korekta językowa: Zbigniew Pyszka, Beata Siczek, Dominika Więzik

Skład i łamanie: Małgorzata Pająk

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

©Copyright: Społeczna Akademia Nauk

Studia i Monografie nr 111

2020

ISBN: 978-83-64971-93-8

Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk

Kilińskiego 109

90-011 Łódź

tel. (42) 664 22 39

(42) 676 25 29 w. 339

Spis treści

Andrzej Marjański

Wstęp 5

Część I. Problemy poznawcze przedsiębiorczości rodzinnej 9

Jan Klimek, Sabina Klimek

Porównanie rozwiązań systemowych dla firm rodzinnych w wybranych krajach 11

Yevhen Krykavskyy, Svitlana Lykholat, Ihor Taranskyi

The Influence of Inheritance on the Family Business Development Model 23

Andrzej Brzeziński

Przedsiębiorczość rodzinna a wybory sukcesorów 37

Joanna Sadkowska, Jacek Lipiec

Dlaczego chcę pracować w firmie rodzinnej – perspektywa studentów kierunków ekonomicznych z rodzin przedsiębiorców 49

Piotr Pręciuk

Climbing up to the Tip of the Iceberg – Managing Expectations in Family Business 65

Część II. Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych 79

Bartosz Marcinkowski

Źródła ryzyka na etapie rozwoju kooperacji międzyorganizacyjnej – perspektywa małych przedsiębiorstw 81

Sebastian Narojczyk

Strategiczne skupisko kompetencyjne w małych przedsiębiorstwach przetwórstwa przemysłowego 93

Emilia Grzegorzewska

Znaczenie sektora MŚP dla rozwoju przemysłu meblarskiego w wybranych krajach UE 107

Dagmara Stangierska, Dawid Olewnicki, Ewa Sabala

Analiza ekonomiczno-finansowa wybranych grup producentów owocowo-warzywnych 123

Grzegorz Mnich

Na usługach agregatorów. Czy dziennikarstwo ma przyszłość? 137

Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne we współczesnej gospodarce stanowią dominującą grupę podmiotów gospodarczych. Wyjątkowość rodzinnych biznesów wynika ze szczególnego zaangażowania rodziny w prowadzenie biznesu, wyrażającego się stałym połączeniem relacji biznesowych i rodzinnych, co powoduje, że stanowią one unikalny obszar poznawczy w badaniach naukowych oraz przyczynia się do stale rosnącego zainteresowania ze strony praktyków zarządzania.

Fakt, iż własność i zarządzanie znajdują się w rękach rodziny właścicielskiej, ma kluczowe znaczenie dla specyfiki zarządzania tymi podmiotami. W każdym przedsiębiorstwie rodzinnym to właśnie rodzina stanowi krytyczną zmienną, pozwalającą na zrozumienie istoty i zachowań firm rodzinnych. Stałe połączenie sfery biznesowej i sfery rodzinnej jest widoczne we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa rodzinnego i wpływa na jego tożsamość, system wartości, jak i możliwości zapewnienia długookresowej przewagi konkurencyjnej.

W rozwoju każdego przedsiębiorstwa rodzinnego istotne stają się doskonale procesów zarządzania oraz podejmowanie decyzji istotnych z punktu widzenia wielopokoleniowej perspektywy działania. Zagadnienia związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem rodzinnym, budową jego strategii oraz osiąganiem trwałej przewagi konkurencyjnej są ciągle aktualne i znajdują się w obszarze zainteresowania zarówno środowiska akademickiego jak i praktyki gospodarczej. Istnieje szereg obszarów poznawczych, mogących pomóc w identyfikacji i poznaniu potrzeb firm rodzinnych w zakresie ich rozwoju i podnoszenia konkurencyjności.

Monografia, którą oddajemy do rąk Czytelników, jest związana z zainteresowaniami autorów kojarzonych z problematyką przedsiębiorczości rodzinnej oraz

z prowadzonymi przez nich badaniami naukowymi. Zawiera również doświadczenia zdobyte w czasie współpracy z przedsiębiorstwami rodzinnymi.

Rozdziały tworzące monografię ujęto w dwóch obszarach tematycznych. Pierwszy z nich obejmuje problematykę poznawczych problemów przedsiębiorczości rodzinnej. Autorzy poszczególnych rozdziałów zaprezentowali zarówno wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych, jak i analizy wskazujące na ważność tej problematyki dla funkcjonowania firm rodzinnych. W oparciu o wyniki badań przeprowadzonych zarówno w polskich, jak i zagranicznych przedsiębiorstwach rodzinnych, dokonali porównania rozwiązań funkcjonowania wspomnianych firm w wybranych krajach.

Autorzy wskazują również na uwarunkowania procesów sukcesyjnych oraz analizują czynniki wpływające na przebieg procesów sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych i oczekiwania potencjalnych następców.

W drugiej części monografii opublikowano teksty odnoszące się do czynników determinujących procesy rozwoju firm rodzinnych. Odniesiono się do ryzyk, jakie podejmują firmy rodzinne na drodze rozwoju procesów kooperacyjnych oraz implikacji związanych z potrzebą pozyskiwania nowych kompetencji, wynikającą z globalizacji oraz liberalizacji prowadzenia działalności gospodarczej. Poruszono także znaczącą rolę małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce Unii Europejskiej oraz tworzenie kooperacyjnych powiązań w formie grup producenckich. Podjęto problematykę wpływu nowych technologii na funkcjonowanie przedsiębiorstw.

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”. Niestety nagle rozprzestrzenienie się pandemii Covid-19 spowodowało poważne ograniczenia w życiu społecznym i gospodarczym. Kryzys wywołany przez Covid-19 stanowi także trudne wyzwanie dla przedsiębiorstw rodzinnych. Każde przedsiębiorstwo zostało w jakimś stopniu dotknięte skutkami pandemii. Firmy te muszą w krótkim czasie dostosować się do nowej rzeczywistości. Pandemia dotknęła również środowiska naukowe i spowodowała, że nie udało się z w roku 2020 spotkać się w czasie konferencji i podjąć dyskusji, dokonać prezentacji wyników badań oraz wymiany poglądów. Z nadzieją, że będzie możliwe w przyszłości kontynuowanie idei naszej konferencji, wyrażam

przekonanie, że prezentowana monografia przyczyni się do dalszego rozwoju badań i dyskusji naukowej nad złożoną problematyką przedsiębiorstw rodzinnych.

Andrzej Marjański
Łódź, grudzień 2020 roku

Część I
Problemy poznawcze
przedsiębiorczości rodzinnej

Jan Klimek

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie
klimek@janklimek.pl

Sabina Klimek

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie
sabinaklimek@gmail.com

Porównanie rozwiązań systemowych dla firm rodzinnych w wybranych krajach

Wstęp

Firmy rodzinne stanowią podporę wielu gospodarek na świecie, a dynamika ich rozwoju jest zdumiewająca. Są źródłem wzrostu gospodarczego i zatrudnienia, jednocześnie poświęcając wiele uwagi uwarunkowaniom regionalnym i lokalnym. Istnieje wiele powodów, dla których tworzy się rodzinne przedsiębiorstwa, ale wspólne dla wszystkich są tradycja, naturalne systemy wartości, gotowość do poświęceń i wyrzeczeń, poczucie odpowiedzialności wobec tych, którzy tworzyli i tych, którzy przejmą firmę. Firmy rodzinne łatwiej znoszą trudne okresy recesji i zastoju, a jednym z głównych powodów ich żywotności jest poczucie osobistej odpowiedzialności za wizerunek firmy.

Ze względu na istotną rolę, jaką firmy rodzinne odgrywają w gospodarce uniijnej i światowej, ważne staje się wprowadzenie odpowiedniej legislacji, która zarówno rozpoznawałaby firmę rodzinną jako odrębną jednostkę gospodarczą, jak i byłaby pomocna w rozwiązywaniu problemów, z którymi borykają się firmy rodzinne, takich jak sukcesja.

Najważniejsze rozwiązania, dotyczące wsparcia firm rodzinnych w unijnych krajach, wiążą się z następującymi obszarami: z kwestiami podatkowymi – ulgi podatkowe związane z przekazaniem firmy, dziedziczeniem czy też przejściem właściciela na emeryturę; ze sprawami legislacyjnymi związanymi z rozpoznaniem firm rodzinnych jako odrębnych jednostek, które powinny być odpowiednio sklasyfikowane; z rozwiązaniami pomocowymi dotyczącymi sukcesji, przekazywania firmy (rządowe wsparcie i szkolenia w tym zakresie) oraz kwestie związane z finansowaniem, wsparciem inwestorskim dla firm rodzinnych.

Wyzwania, przed jakimi stoją firmy rodzinne, można podzielić na dwie kategorie: specyficzne dla ogółu firm oraz specyficzne dla firm rodzinnych. Do pierwszej kategorii zaliczyć można ogół czynników wpływających na koniunkturę gospodarczą danego kraju, jak popyt wewnętrzny, demografia oraz sytuacja społeczno-gospodarcza. Niniejszy rozdział skupia się na rozwiązaniach, które umożliwiają firmom rodzinnym osiągnąć rozwój, wzrost oraz kontynuację działalności bez przeszkód spowodowanych zmianami w sytuacji rodzinnej.

I. Europejskie firmy rodzinne

Firmy rodzinne w Europie często stanowią trzon przedsiębiorczości. We **Francji** stanowią one 85% wszystkich przedsiębiorstw i tworzą około 50% miejsc pracy (około 65% francuskiego PKB). Spośród 146 tysięcy francuskich MŚP 1/3 to firmy rodzinne. Francja ma 11 takich firm, które istnieją ponad 200 lat, najważniejsze to Chanel, BIC, L'oreal, Peugeot, Auchan Group, Leclerc, Lactalis. W badaniu Global Family Business Index, gdzie przedstawione zostało 500 największych firm rodzinnych na świecie, okazało się, że aż 29 z nich to firmy francuskie [Cambieri online].

Szacuje się, że we **Włoszech** jest około 784 000 firm rodzinnych, co stanowi ponad 85% wszystkich włoskich przedsiębiorstw, jednocześnie tworząc 75% wszystkich miejsc pracy (około 80% włoskiego PKB). Do tego właśnie we Włoszech znajdują się najstarsze firmy rodzinne na świecie, należą do nich Fonderie Pontificie Marinelli (założona w 1000 roku), Barone Ricasoli (1141), Barovier & Toso (1295), Torrini (1369) i Marchesi Antinori (1385). Na włoskiej giełdzie zarejestrowanych jest 190 firm, z czego 60% to właśnie firmy rodzinne [AIDAF online]. 66% włoskich firm rodzinnych jest zarządzanych przez członków rodziny, do tego 40% spośród 300 największych włoskich firm to również przedsiębiorstwa rodzinne.

Niemiecka gospodarka jest bardzo silna, ale źródłem jej sukcesu są dobrze prosperujące firmy, słynące z jakości wyrobów i niezawodności rozwiązań, większość tych firm znajduje się właśnie w rękach rodzin – ponad połowa spośród 100 największych firm w **Niemczech**. Co ciekawe, w indeksie 500 największych firm rodzinnych świata, aż 70 z nich to firmy rodzinne, gdzie drugie miejsce, zaraz po amerykańskim Wal-Mart, zajmuje Volkswagen. Badania wskazują, że firmy rodzinne rozwijają się szybciej i odnoszą większe sukcesy. Do niemieckich firm rodzinnych należą jeszcze takie przedsiębiorstwa, jak Continental, Rossmann, Knorr, Aldi, Grupa Metro. Generalnie 91% wszystkich niemieckich przedsiębiorstw to właśnie firmy rodzinne, które dają zatrudnienie około 17 milionom obywateli i generują 55% niemieckiego PKB. W 2015 roku wygenerowany przez firmy rodzinne dochód ze sprzedaży wyniósł 2,9 biliona euro, co oznacza, że są one odpowiedzialne za około 49% przychodów ze sprzedaży w prywatnym sektorze. Połowa firm notowanych na niemieckiej giełdzie to firmy rodzinne. Dodatkowo niemieckie przedsiębiorstwa rodzinne mogą poszczycić się o wiele mniejszym zadłużeniem niż firmy nierodzinne oraz znacznie większym kapitałem własnym [Stiftung Familienunthnehmen 2016].

Z kolei **Hiszpania** jest liderem w promowaniu, rozwijaniu i wspieraniu przedsiębiorczości rodzinnej. 90% wszystkich hiszpańskich firm to przedsiębiorstwa rodzinne, kreują one 70% hiszpańskiego PKB, a także dają zatrudnienie 70% pracującym w Hiszpanii, jest to prawie 14 milionów osób. W sumie oblicza się, że hiszpańskie przedsiębiorstwa rodzinne to około 1,1 miliona firm, które kreują przychód dla gospodarki na poziomie 262 mld euro. Jedne z najbardziej znanych obecnie hiszpańskich, Zara i Mango (globalni producenci odzieży) – są również firmami rodzinnymi. Podmioty rodzinne są niezwykle istotne dla gospodarki hiszpańskiej, co znajduje odzwierciedlenie w legislacji [Dirección General de Política de la Pyme 2003].

Ikea, Electrolux, ABB, Tetra Pak, H&M mają jeden wspólny mianownik – wszystkie są **szwedzkimi** firmami rodzinnymi, globalnymi i znanymi na całym świecie. Mimo tego, że populacja Szwecji to jedynie około 10 milionów osób, kraj wydaje się prawdziwym rajem dla firm rodzinnych. Okazuje się, że aż 86% wszystkich prywatnych firm w Szwecji stanowią firmy rodzinne, dają one zatrudnienie aż 56% pracującym Szwedom. Badania wskazują, że tworzą one 45% szwedzkiego PKB [Komisja Europejska, *Firmy Rodzinne*].

Ze względu na ilościowe i jakościowe znaczenie firm rodzinnych dla europejskiej gospodarki, rządy wielu krajów europejskich podejmują działania w obszarze wsparcia ich funkcjonowania, dla przykładu:

- W Hiszpanii (ministerstwo gospodarki) oraz Finlandii (ministerstwo handlu) definiuje się firmę rodzinną na poziomie ministerialnym. Dodatkowo w Finlandii działa program dotyczący sukcesji.
- Firmę rodzinną definiuje się również we Włoszech (kodeks cywilny) oraz w Rumunii.
- Na Węgrzech definiuje się rolniczą firmę rodzinną.
- W ustawodawstwie duńskim odnosi się do zatrudniania młodych w firmach rodzinnych.
- W Austrii ustawa federalna reguluje elastyczne godziny otwarcia sklepów przez członków rodziny. Jednocześnie istnieje prawo kontynuowania działalności firmy przez członka rodziny w przypadku śmierci zarządzającego.
- W Holandii ministerstwo gospodarki wprowadziło pakiet sukcesyjny.
- Litewski sąd najwyższy wydał opinię, na podstawie której firmę założoną w trakcie związku małżeńskiego traktuje się jako firmę rodzinną.
- Kolejnym dobrym przykładem, dotyczącym funkcjonowania i działalności firm rodzinnych, są Niemcy. Rozwiązanie legislacyjne, które zostało w Niemczech wprowadzone, to ulgi i zwolnienia podatkowe dotyczące zarówno sukcesji w firmie, jak i działań na wypadek śmierci właściciela przedsiębiorstwa i ich przekazywania kolejnemu pokoleniu [EKES 2015].

II. Definicja firm rodzinnych w różnych krajach Unii Europejskiej

Firmy rodzinne są najstarszą formą prowadzenia działalności gospodarczej. Większość obecnych wielkich korporacji również zaczynała swoją działalność od postaci firmy rodzinnej. Definicji firm rodzinnych jest wiele, najbardziej ogólną jest określenie J. Stena [2006], która uznaje za firmę rodzinną taką, która sama siebie tak postrzega. Można się zgodzić z takim podejściem, jednakże pod warunkiem, że postrzega się je jako założenie wyjściowe. Możemy zatem przyjąć, że przez firmę rodzinną rozumie się przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej lub osobę prowadzącą działalność gospodarczą, którego/której kapitał w całości lub w decydującej części znajduje się w posiadaniu rodziny, przynajmniej jeden z jej członków wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny [Sobiecki 2018]. Elementem odróżniającym firmy rodzinne od nierodzinnych jest sukcesja. Przekazanie

firmy kolejnym pokoleniom pozwala zachować rodzinny charakter przedsiębiorstwa. W Unii Europejskiej firmy rodzinne stanowią ponad 60% wszystkich firm i zatrudniają około 50% wszystkich zatrudnionych. W zdecydowanej większości gospodarek dominują przedsiębiorstwa z sektora małych i średnich firm, stąd większość firm rodzinnych również należy do tego sektora.

W większości krajów europejskich nie istnieje urzędowo przyjęta definicja firm rodzinnych. W tych wypadkach naukowcy często posługują się definicją przyjętą przez Komisję Europejską, według której za firmę rodzinną uważamy takie przedsiębiorstwo, gdzie: większość praw do podejmowania decyzji znajduje się w posiadaniu osoby fizycznej (osób fizycznych), która założyła firmę lub w posiadaniu osoby fizycznej (osób fizycznych), która nabyła / miała udział w kapitale zakładowym firmy lub w posiadaniu ich małżonków, rodziców, dzieci lub bezpośrednich spadkobierców dzieci. Większość praw do podejmowania decyzji jest pośrednia lub bezpośrednia. Przynajmniej jeden przedstawiciel rodziny lub bliski krewny jest formalnie zaangażowany w zarządzanie firmą. Spółki giełdowe spełniają definicję przedsiębiorstwa rodzinnego, jeżeli osoba, która założyła lub nabyła firmę (kapitał zakładowy) lub ich rodziny bądź potomkowie, posiada/posiadają 25 procent praw do podejmowania decyzji, które są wymagane przez ich kapitał zakładowy [Komisja Europejska, *Firmy Rodzinne*].

Co ciekawe, definicja przyjęta przez Komisję Europejską, jest zbliżona do definicji wprowadzonej w 2005 roku przez fińskie ówczesne Ministerstwo Handlu i Przemysłu. To właśnie **fińska** definicja, została uznana za najlepiej oddającą specyfikę działalności firm rodzinnych.

Definicja Komisji Europejskiej jest najczęściej używaną w badaniach i opracowaniach naukowych definicją firm rodzinnych, traktowana jest jako najbardziej kompleksowa i oddająca ideę funkcjonowania tych przedsiębiorstw.

W innych krajach zostały przyjęte następujące rozwiązania:

- W **Austrii** regionalna ustawa o godzinach otwarcia sklepów wyraźnie wymienia firmy rodzinne i definiuje je jako przedsiębiorstwa, w których tylko właściciel firmy i jeszcze dwóch członków rodziny (mąż lub żona właściciela firmy, inne osoby będące krewnymi właściciela firmy w bezpośredniej linii rodzinnej) mogą danego dnia pracować.
- W **austriackim** regionalnym ustawodawstwie rolnym firma rodzinna jest zdefiniowana jako każdy niezależny podmiot gospodarczy, regularnie i w sposób zrównoważony zapewniający dochód rodziny rolniczej.

- W **Hiszpanii** Ministerstwo Przemysłu, Energii oraz Turystyki w przewodniku o małych i średnich firmach rodzinnych zdefiniowało firmę rodzinną jako „przedsiębiorstwo, którego istotna część własności należy do jednej lub wielu rodzin oraz którego członkowie mają wpływ na decyzje podejmowane przez zarząd oraz organa administracyjne firmy” [Dirección General de Política de la Pyme (DGPYME)].
- Na **Węgrzech** odniesienie prawne w sprawie rodzinnych przedsiębiorstw rolnych jest dokonywane w połączeniu z zapewnieniem dotacji dla rodzinnych gospodarstw rolnych. Rodzinne gospodarstwa rolne są takimi podmiotami, które uprawiają aktywną produkcję rolną na mniej niż 300 hektarach rolnych gruntów, które albo są ich własnością lub są dzierżawione bądź wzięte w użytkowanie, w którym (obok rolnika) co najmniej jeden członek rodziny jest zatrudniony na pełen etat.
- **Włoski** kodeks cywilny określa przedsiębiorstwa rodzinne jako przedsiębiorstwa, w których członkowie rodziny (mąż, żona, wysoki stopień pokrewieństwa) pracują razem i mają wspólną własność.
- **Litewski** Sąd Najwyższy (decyzja z 4 czerwca 2007 r.) stwierdził, że jeżeli przedsiębiorstwo powstało w okresie małżeństwa, wtedy ze swej natury jest firmą rodzinną (tj. wspólne dobra zostały wykorzystane do stworzenia firmy, wspólna własność, a także fizyczna i intelektualna praca małżonków i dochody z działalności są wykorzystywane na potrzeby rodziny), chyba że uregulowano inaczej (np. w umowie małżeńskiej). To z kolei również skutkuje wspólnymi obowiązkami obojga małżonków w stosunku do prowadzenia firmy i wzajemnym prawem do udziału w zarządzaniu i kontroli.
- W **Bułgarii** i na **Słowacji** zakłada się współwłasność małżonków, zarówno w przypadku samozatrudnienia, jak i działalności jednoosobowej, o ile nie istnieją umowy określające inny podział.
- **Rumuńskie** prawo definiuje firmę rodzinną jako przedsiębiorstwo założone w związku z inicjatywą jednostki i składające się z członków jej rodziny (mąż, żona, dzieci powyżej 16 lat, a także ich krewni, aż do 4 pokolenia). Jednak firmy rodzinne w Rumunii nie mają swojej osobowości prawnej [Komisja Europejska, *Final Report of the Expert Group* 2009, s. 9].
- W **Holandii** powszechnie używaną definicją firmy rodzinnej jest ta sformułowana przez dr. Flörena w 2002 roku, twierdząca, że biznes rodzinny istnieje wtedy, gdy spełnione są co najmniej 2 z 3 niżej wymienionych kryteriów:
 - rodzina posiada więcej niż 50% akcji lub własności firmy;
 - rodzina wywiera znaczący wpływ na strategię i przyszłość firmy;
 - większość lub przynajmniej dwóch członków zarządu lub rady nadzorczej pochodzi z jednej rodziny [Morris 2005, s. 31].

III. Wybrane najlepsze europejskie rozwiązania w obszarze wspierania firm rodzinnych

Niemiecka fundacja Firm Rodzinnych *Stiftung Familienunternehmen* przygotowała ranking konkurencyjności krajów dla firm rodzinnych (tabela 1), indeks regulacji uwzględnia pięć obszarów, tj. regulacje rynku pracy (zatrudnianie i zwalnianie pracowników), układy zbiorowe pracy (ograniczenia w wysokości zarobków oraz płace minimalne), regulacje rynkowe w kontekście ingerencji państwa (ceny ustalane przez firmy państwowe, obciążenia administracyjne, licencje, klauzule antymonopolowe oraz ochrona rynku lokalnego), łatwość prowadzenia biznesu oraz kodeterminacja, rozumiana jako szybkość podejmowania decyzji (szybka decyzja podejmowana przez właściciela vs. wolniejsza decyzja podejmowana przez zespół).

Tabela 1. Indeks „Regulacje”.

Kraj	Liczba punktów 2016	Ranking 2016	Liczba punktów 2017	Ranking 2017
USA	87.97	1	86.59	1
Wilk. Brytania	84.27	2	79.70	2
Szwajcaria	71.41	3	69.63	3
Irlandia	69.58	4	60.35	5
Dania	64.42	5	63.50	4
Holandia	50.79	6	47.21	6
Finlandia	42.52	7	46.39	7
Luxemburg	40.91	8	37.82	10
Czechy	40.86	9	40.01	8
Niemcy	35.60	10	34.54	13
Szwecja	35.55	11	34.67	12
Francja	35.49	12	34.84	11
Słowacja	30.35	13	39.53	9
Belgia	29.95	14	31.39	14
Polska	29.74	15	28.90	15

Kraj	Liczba punktów 2016	Ranking 2016	Liczba punktów 2017	Ranking 2017
Hiszpania	29.58	16	28.02	16
Austria	26.38	17	25.09	18
Włochy	25.56	18	27.39	17

Źródło: Country Index for Family Businesses 2016.

Jeśli weźmiemy pod uwagę kwestie regulacji i udogodnień organizacyjnych w obszarze prowadzenia biznesu, pierwsze miejsce od kilku lat zajmują Stany Zjednoczone, a tuż za nimi plasuje się Wielka Brytania. Generalnie anglosaski system wspierania przedsiębiorczości daje firmom dużą swobodę w działaniu, co przekłada się na ułatwienia regulacyjne również dla przedsiębiorstw rodzinnych.

Kwestie podatkowe a sukcesja

Opodatkowanie spadków, darowizn, co związane jest z przekazywaniem firmy, ma istotny wpływ na sukcesję. Zbyt duże podatki w tym obszarze mogą być skutkiem odwlekania decyzji o sukcesji w czasie, mogą negatywnie wpłynąć na wyniki finansowe organizacji, a także na jej możliwości inwestycyjne. Z kolei zbyt późne przekazanie firmy może doprowadzić nawet do jej likwidacji. Jest kilka krajów, gdzie podatek od spadku i sukcesji został całkowicie wyeliminowany, należą do nich: Luksemburg, Austria, Szwajcaria, Czechy, Słowacja i Polska. W innych europejskich krajach obciążenia podatkowe dotyczą przekazywanego majątku lub stopnia pokrewieństwa, jaki zachodzi między przekazującym i dziedziczącym [Stiftung Familienunthnehmen 2016, s. 11].

Prawo spółek

Niektóre kraje wprowadziły przepisy, których zadaniem jest zapewnienie kontynuowania biznesu rodzinnego w możliwie najbardziej płynny sposób, a także mechanizmy pozwalające na dodatkowe finansowanie bez ryzyka utracenia kontroli nad firmą, do nich zaliczamy akcje bez prawa głosu (akcje nieme¹), dozwolone na pewnych zasadach w Norwegii i Hiszpanii.

¹ Akcja niema – akcja w spółce akcyjnej uprzywilejowana w zakresie dywidendy, wobec której wyłączono zostało prawo głosu, tj. która nie daje akcjonariuszowi prawa do głosowania na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy.

Przygotowania do przekazania biznesu

Holandia

Bardzo ciekawym rozwiązaniem, które odniosło spektakularny sukces, jest holenderski „Pakiet Sukcesyjny” (*Overdrachtspakket*). Pakiet został wprowadzony w 2004 roku i był rozwiązaniem wypracowanym przez Ministerstwo Gospodarki, Holenderską Izbę Handlową, Królewskie Stowarzyszenie MŚP oraz Konfederację Holenderskich Przemysłów i Pracowników. Celem pakietu było zwrócenie uwagi przedsiębiorców na kwestie związane z sukcesją oraz na czas, który jest potrzebny, by ją przeprowadzić. Kampanię rozpoczął list napisany przez Ministra Gospodarki, wy stosowany do wszystkich przedsiębiorców i właścicieli firm, którzy ukończyli 55. rok życia i posiadali mniej niż 20 pracowników. W liście tym zwrócono uwagę, jak długotrwały jest proces przekazywania firmy. W przesyłce znajdowała się karta zwrotna, informująca, że można za darmo zamówić Pakiet Sukcesyjny, czyli 3 broszury uczące i informujące, jak krok po kroku przeprowadzić sukcesję („Rozpocznij na czas, transfer biznesu”, „Ostatni krok przed końcem, przekazanie biznesu”, „Rola konsultantów”). List został wysłany do 130 tysięcy firm i wtedy rozdano 40 tysięcy pakietów. Ta kampania jest co jakiś czas powtarzana [Morris 2005, s. 34].

Belgia

Belgijski Instytut Firm Rodzinnych przygotował „Tablicę Wyników Sukcesji”, darmowy test on-line, który analizuje mocne i słabe strony firmy ze względu na sukcesję. Po wypełnieniu testu przedsiębiorca otrzymuje analizę swojego przedsiębiorstwa oraz propozycje rozwiązań w aspekcie sukcesji [Komisja Europejska, *Final Report of the Expert Group* 2009, s. 26].

Słowenia

Izby Rzemieślnicze i przedsiębiorczości przeprowadzały szereg szkoleń związanych z sukcesją i przekazywaniem firmy. Szkolenia są częścią rządowego projektu i przedsiębiorcy mają do nich bezpłatny dostęp.

Budowanie społecznej świadomości

Niektóre kraje stworzyły grupy ekspertów, których głównym zadaniem jest analiza firm rodzinnych w kraju, a także przygotowanie strategii narodowej wsparcia firm

rodzinnych oraz doradzanie rządowi w obszarze wspierania przedsiębiorstw rodzinnych. Taka grupa ekspercka działa od 15 lat w Norwegii – poprzez Sieć Firm rodzinnych i Konfederację Przedsiębiorstw w Norwegii we współpracy z rządem. Również Finlandia stworzyła własną, rządową grupę ekspertów, która następnie zaproponowała definicję firm rodzinnych, dzisiaj powszechnie używaną w Unii Europejskiej.

Edukacja

Część krajów, wychodząc naprzeciw potrzebom firm rodzinnych, opracowała programy edukacyjne, skierowane do firm rodzinnych. Przykładem może być założona na Cyprze Akademia Firm Rodzinnych (założona przez Cypryjski Międzynarodowy Instytut Zarządzania, jako jeden z modułów MBA). Inne przykłady to kierunek Zarządzania Firmą Rodzinną na włoskim uniwersytecie Bacconi, program dla firm rodzinnych prowadzony przez Szwedzkie Stowarzyszenie Firm Rodzinnych. Podobny program jest wdrożony przez Fińskie Stowarzyszenie Firm Rodzinnych. Dodatkowo Fińskie Stowarzyszenie współpracuje z Hiszpańskim Stowarzyszeniem Firm Rodzinnych, gdzie wymieniane są doświadczenia i najlepsze praktyki. Należy tutaj dodać, że również Szkoła Główna Handlowa w Warszawie może pochwalić się Katedrą Firm Rodzinnych, gdzie prowadzone są badania w obszarze polskich firm rodzinnych.

Praktyki w zarządzaniu firmą

Kolejnym ciekawym rozwiązaniem jest, wprowadzony w niektórych krajach, kodeks zarządzania firmą rodzinną, który uczy i wskazuje popularne rozwiązania, pomagające uniknąć konfliktów w firmie rodzinnych. Takie kodeksy wskazują, na jakie problemy narażone są firmy rodzinne i jak można sobie z nimi poradzić. „Kontrakt Rodzinny” został stworzony przez Izbę Handlową w Ankarze, podobne rozwiązania wprowadziły Austria, Belgia, Hiszpania i Włochy [Komisja Europejska, *Final Report of the Expert Group* 2009, s. 27].

Wnioski końcowe

W światowej literaturze przedsiębiorczości rodzinnej analizuje się wiele rozwiązań, które przyczyniałyby się do wielopokoleniowego rozwoju firmy rodzinnej.

Heinz-Peter Elstrodt – dyrektor oddziału firmy konsultingowej McKinsey – poszukując takich rozwiązań, zwrócił uwagę na rodzinny nadzór właścicielski [Elstrodt 2003, ss. 20–31]. Z jego analizy wynika, że wdrażając takie rozwiązanie w firmie rodzinnej, zachowuje się spójność rodziny i zwiększa szansę na przetrwanie podmiotu w kolejnych pokoleniach.

Warto nadmienić, że międzynarodowa firma konsultingowa KPMG przeprowadziła badania wśród właścicieli firm rodzinnych, które wskazywały, jakie są oczekiwania właścicieli w stosunku do instytucji publicznych. „Pytani o najważniejsze zmiany, które ułatwiłyby im wzrost, wskazują na kwestie podatkowe oraz poza-płacowe koszty pracy. Uproszczenie przepisów podatkowych zostało wymienione przez 36% respondentów, a 33% podkreśliło potrzebę obniżenia podatków. Prawie co trzeci badany w kraju postuluje zmniejszenie pozapłacowych kosztów pracy, a 22% biznesów rodzinnych opowiada się za korzystniejszym opodatkowaniem i procedurami administracyjnymi przy przejmowaniu firmy rodzinnej przez młodsze pokolenie. Właściciele firm rodzinnych są nastawieni na inwestycje i rozwój swoich przedsiębiorstw, dlatego władze państwowe powinny zwracać większą uwagę na coraz bardziej uciążliwe bariery i przepisy, które utrudniają swobodną działalność. Przedsiębiorcy chcą silnej integracji europejskiej, a także oczekują bardziej przyjaznych rozwiązań podatkowych, aby móc konkurować na rynkach globalnych” [KPMG 2018, s. 23].

Odpowiednie rozwiązania legislacyjne są niezbędnym wsparciem dla rozwoju i wzrostu firm rodzinnych w Europie, a przede wszystkim mogą być niezwykle istotne w trudnym dla przedsiębiorstw procesie sukcesji, który bardzo często stanowi kluczowy moment, decydujący o przetrwaniu firmy. Doświadczenie pokazuje, że kolejne pokolenia muszą być odpowiednio wcześniej przygotowywane do przejęcia przedsiębiorstwa, przeoczenie odpowiedniego momentu może oznaczać koniec funkcjonowania firmy jako rodzinnej, dlatego edukacja, przygotowywanie i uświadamianie przedsiębiorców mogą być tak samo ważne jak ulgi podatkowe czy inne ułatwienia fiskalne. Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych przekonuje, że Polsce potrzebne jest zakorzenienie firm rodzinnych poprzez tworzenie instrumentów prawnych, które pozwolą na rozwój przedsiębiorstwa mimo nieuniknionych zmian pokoleniowych.

Polse potrzebne są firmy rodzinne, które będą mogły skutecznie konkuro-
wać z przedsiębiorstwami z całego świata. Jak zostało przedstawione w powyższej

analizie, inne kraje europejskie, stosując odpowiednie zachęty, skutecznie stymulują przedsiębiorstwa rodzinne do wzrostu, rozwoju i kontynuacji.

Bibliografia

AIDAF, Italian Family Business, <http://www.aidaf.it/en/aidaf-3/1650-2/>, dostęp: 20.02.2020.

Cambieri G. (2013), *Infographic: French Family Business*, Styczeń, <http://www.campdenfb.com/article/infographic-french-family-businesses>, dostęp: 20 lutego 2020 r.

Country Index for Family Businesses, 2016.

Dirección General de Política de la Pyme (DGPYME), *Guía para la Pequeña y Mediana Empresa Familiar*, 2003.

EKES (2015), *Sekcja Jednolitego Rynku, Produkcji i Konsumpcji w sprawie przedsiębiorstw rodzinnych w Europie jako źródła ponownego wzrostu gospodarczego i lepszych miejsc pracy*, Bruksela.

Elstrodt H.P. (2003), *Manteniendo a la familia en el negocio*, „The McKinsey Quarterly”, no. 4.

Komisja Europejska (2009), *Final Report of the Expert Group, Overview of Family-Business-Relevant Issues*, listopad.

Komisja Europejska, *Firmy Rodzinne*, https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business_en, dostęp: 24.02.2020.

KPMG (2018), *Barometr Firm Rodzinnych*.

Morris M. (2005), *Entrepreneurship in Netherlands*, Business Transfer, Grudzień.

Sobiecki R. (2018), *Czy sukcesja jest problemem firm rodzinnych*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 1(46).

Sten J. (2006), *Transfers of family business to non-family buyers. The selling business family perspective*, Helsingfors, Helsinki.

Stiftung Familienunternehmen, *Dates, numbers and facts*, 2016, <https://www.familienunternehmen.de/en/data-numbers-facts>, dostęp: 20.02.2020.

Stiftung Familienunthrnehen, *Country Index for Family Business*, Monachium 2016.

Yevhen Krykavskyy
Lviv Polytechnic National University
yevhen.v.krykavskyy@lpnu.ua

Svitlana Lykholat
Lviv Polytechnic National University
svitlana.m.lykholat@lpnu.ua

Ihor Taranskyi
Lviv Polytechnic National University
Ihor.P.Taranskyi@lpnu.ua

The Influence of Inheritance on the Family Business Development Model

Introduction

Family business (FB) is an integral part of the economy of any country, including Ukraine and Poland. Formation of own FB model is an important aspect of development as it is given characteristic features that will distinguish it among other enterprises in the selected market segment.

At the same time, the succession of FB enterprises is also important, as they are created by members of the same family and are intended to be inherited for next generations. Therefore, choosing a model and a strategy for doing FB requires appropriate management decisions that will contribute to the formation of an appropriate level of well-being and a steady profit, and will have an impact on the identification of the enterprise as a FB.

Having done the reference review, it was found that they contained descriptions of certain FB models, however, it has not been proven that inheritance and family values are crucial in choosing a FB.

Using an analytical method, it will be reviewed literature and hypothesize whether there are theoretical models that can be combined to determine the uniqueness of the statement that inheritance and family values are key in choosing a FB model by key factors (family, business, property) and it will be revealed the practical nature of certain models and the possibilities of their application in practice.

It should be noted that there are authors, who have used FB models in their studies to some extent, but mainly they have focused on their emergence without further succession. At the same time, the process of FB inheritance has been investigated by other authors but they have not sufficiently taken into account the FB models. However, the attempts to combine these directions have been very seldom.

Factors that influence the choice of FB model

The peculiarity of the FB development is that it is based primarily on a certain model of marketing behavior and the model of the enterprise development itself depends on it, i.e. the business model. The family relationships are at the top of the list in such business models, and powerful motivational mechanisms are involved, including emotional motivation that motivates the FB inheritance. Kaczmarek-Krawczak [2012, p. 72,73] mentions that the emotional component is constantly present in both FB owners and other participants, forming strong bonds between individual participants (solidarity). Jakubowski [2012, p. 73] shares the same opinion and complements it with emotional feelings that can bring both positive and negative consequences to the family business.

Więcek-Janka [2018, p. 25] notes that decisions of FB owners are often impulsive with signs of aggression, may undermine the real assessment of the marketing situation and be irrational. As a result, the FB model will change. Such conflicts, according to Więcek-Janka, Pawłowski and Andrzejczak [2018, p. 132, 133]. Carlock and Ward [2001, p. 57, 58] do not contribute to the balance between private and business life, reduce the effectiveness of the team, do not create a sense of belonging to family businesses, reduce the effectiveness of further succession. On the other hand, Kellermans, Dibrell and Cruz [2010, p. 113] mention that emotions are a natural reaction that arises to everyday situations (e.g., divorce).

The analysis of ethical values such as honor, trust, reliability, etc. is equally important which are often an equivalent of economic values, but such as mentioned by Gallo and Tomaselli [2006, p. 301] that aim at their long-term use and development. Popczyk, Winnicka-Popczyk [2005, p.19] and Orzechowski [2011, p. 111] extend this statement to the fact that family income is the cause of business activity of representatives of family business. It is not just a business model, it is a family, as Stawicka [2010, p.113] points out, where ethical values are urgent, passed from generation to generation, closely intertwined with business marketing interests and focused both on business development and family. If ethical values are formed in the family business, then there is an economic (marketing) rationality in the business itself. It means that there is a financial benefit and it implies succession [Darmodekhyn 2008, p. 159]. Thus, a value-oriented model emerges, dominated by values related to preserving the received welfare and passing it to the next generations, as well as forming a positive image for both consumers and employees.

García-Alvarez, López-Sintas and Saldana [2002, p. 191], Royer, Simons [2002, p. 191], Safin [2007, p. 139], Lewandowska [2014, p. 90] consider the FB model based on inheritance emphasizing that declared values must be perceived by successors, which is not easy to put into practice because of the natural level of selfishness.

Creating a family business, it is likely that the owner of the current marketing business model is more result-oriented and less risk taker, but according to Małkowska-Borowczyk [2012, p. 9], Classen, Carree [2014, p. 599], Urbanowska-Sojkin [2012, p. 35], the fear of risking can lead to brake processes and decrease profitability by reducing attention to factors that limit FB opportunities, excessive attention to current events, not paying enough attention to the feedback from customers, that can be referred to selfishness.

Therefore, the above mentioned factors may influence the future model of a family business, the extent of its development, the existence term, etc.

Modern models of family business

Analyzing FB models, according to Safin and Hulsbeck [2016, pp. 14–16], Leszczewska [2015, p. 205, 206], the model aimed at inheritance is the most common where the owner creating a business takes into account the immediate needs of the

family and the perspective ones where future profits are more important than current ones so business strategies are formed to the needs of future descendants and their ability to manage in the future. In order to reduce the possible risks of future inheritance, innovation is moved to the forefront, giving priority to business socialization, drawing a clear distinction between the business system and the family business, involving family members at the youngest age. For example, the FB is focused on maintaining emotions, and the enterprises of other business systems are focused on the economic result; FB involves maintaining a permanent relationship while others have a part-time relationship with education, experience, etc.; family businesses take into account generation, and enterprises of other business systems take into account authority and influence degree, etc.

FB has several advantages over other business systems, as it is based on the values of the owner, which they try to develop personally without the involvement of employees who may have radically other values; the constant staff who are connected not only with business interests but also identified with their interests and FB interests; the ability to pass on the accumulated knowledge while preserving certain trade secrets, which is difficult to achieve in the presence of employees; the level of reputation associated with the name of the good or service [Astrachan, Jaskiewicz 2008; Zellweger, Astrachan 2008].

At the same time, the FB has its drawbacks. According to experts of American FB Survey [2007], it is difficult to maintain a high level of enterprise sustainability for a long time (for example, in the second generation it is possible to pass 30% of FB to descendants, in the third generation – 12%, and in the future – no more than 3%). It cannot be disagreed with the opinion by Eddleston and Kidwell [2012] on the possible emergence of opportunism, as well as the compliance in the FB due to blind faith.

Speaking about the involvement of young family members in the family business, it is worth mentioning the studies of Whatley [2011, p. 21], Osuna, Ilchey, Todorov [2015, p. 14], which are based on the combination of acquired values and the process of business socialization. In this context, it is important to understand that heirs should acquire the values of family businesses and realize them using the founder's socialization model of values maximizing them, as a rule, to natural heirs, or by building a model of future leader socialization, usually from university graduates who have special knowledge. Informal relationships that reduce productivity and lead to functional conflicts, as well as a lack of discipline, are also important.

A sociological survey among the representatives of the FB showed that 46.8% are ready to preserve family values as inherited without any changes; 24.7% will partially change; 8.2% consider it advisable to change completely; 20.3% are not ready to answer.

On the question if they are ready to become the owner of FB and be responsible for the development of the enterprise, 57.2% of respondents confirmed their readiness to fulfill this role.

Regarding the role of FB in the country's economic development, the answers (several options could be selected) were as follows: job creation 86.3%; high risk of 81.2%; innovative thinking 76.2%; an opportunity to inherit business 61.7%; quick decisions 60.1%; career-building 51.3%.

The problems most frequently encountered by family businesses were identified by the respondents as instability of the national economy 78.3%; strengthening of state influence 61.8%; unfair competition 60.2%; recruitment 48.2%; differences in business interests 18.4%; other problems 16.5%.

Respondents noted the internal problems of the FB such as attracting staff from family members 53.5%; attraction of financial resources 28.5%; organization of effective management 18%.

Regarding the obstacles to the promotion of the family business, respondents indicated lack of reliable partners 57.8%; currency volatility 46.5%; high interest rates 44.3%; lack of foreign language skills 38.4%; economic situation in foreign markets 37.3%; lack of state guarantees 24.1%; other obstacles 14.3%.

With regard to the risks associated with the transfer of FB to the heirs, the biggest problem is the uncertainty about abilities of the heirs to preserve the FB 46.1%; organization of effective management in the future 27.2%; lack of growth reserves of 26.7%.

Respondents chose the following ways to resolve conflicts in FB such as evaluation of results 34.8%; family council 30.7%; shareholder agreement 19.2%; none of the above 25.3%.

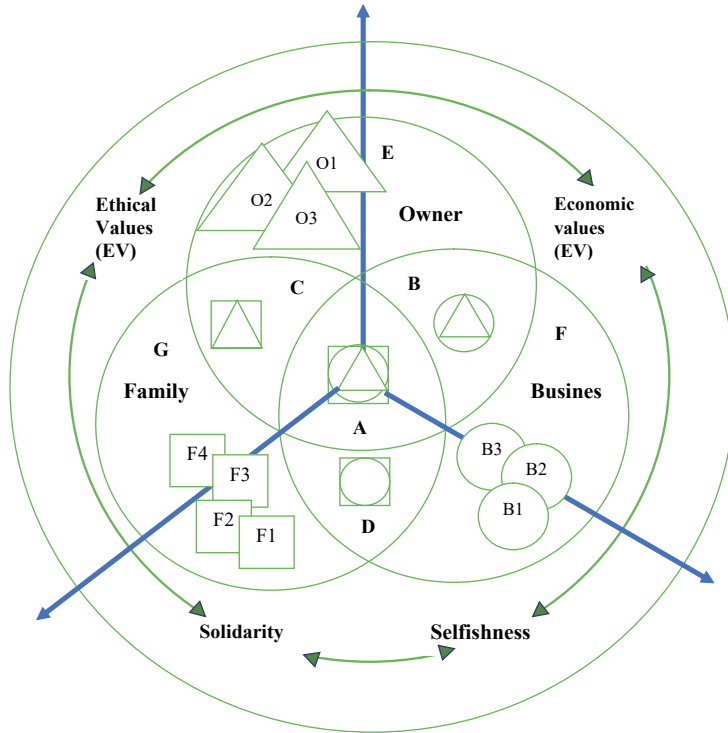
According to the results of the poll, the attitude to the FB depends on its stage of development and requires anticipation of the occurrence of certain problems and risks, as well as the development of ways to solve them. For example, at the stage of business creation, the founder (owner) needs to plan a succession scheme and their shares as well as think about the future leader; at the stage of business transition to heirs in the third and other generations it is important to solve

family conflicts, to distribute the FB capital, to establish communication with FB members and to keep family member recruitment policies, etc. It is relevant to mention the F-PEC scale of family influence on FB proposed by Astrachan [2002, p. 48]. The subscale of power, experience and culture reveals the level of influence on family businesses, depending on the level of control over the business of family members as managers and their understanding of the functional organization of the marketing service.

Thus, as Whatley mentions [2011, pp. 24–27], an integrated model of FB creation emerges that aims to prepare young family members for future inheritance by obtaining education in business and then sharing available financial and intellectual resources keeping certain steps, such as getting education in family business, studying FB and involvement in its process (distribution of business roles), preparation of business succession.

In general, no matter what model of FB is chosen, it should be thought that it is not just the relationships of family members but also the stakeholders that have a significant impact on the image of the enterprise and its welfare.

Figure 1. Variation of the three-circle model by R. Tagiuri and J. Davis of stakeholder interaction at FB enterprises and three-dimensional development model of a FB by K. Gersick, J. Davis, M. Hampton, I. Lansberg



Source was generated by authors based on sources [Tagiuri, Davis 1996, p. 201; Berle, Gardiner 1932, p. 116; Sten 2006, p. 92; Gersick et al. 1997, p. 154].

Model and criteria of FB according to the research results

The review of FB development models should be expanded by a three-circle model of FB development proposed by Tagiuri and Davis [1996, p. 201], based on the macroeconomic theory by Berle, Gardiner [1932, p. 116]. Extending the two-circle model (the modern microeconomic theory of the firm) to the three-circle model of FB in the form of an Euler diagram, they emphasized that family businesses are different from other businesses because they are provided with unique FB values, which facilitate consideration of marketing problems at a radically different angle and their solution. This model is a social and economic system that develops and assumes certain risks associated with relationships between family members and stakeholders. Additional risks may arise from the emergence of an individual with

personal qualities and characteristics that family members can lack, which may result in further division of stakeholders.

Analyzing Fig. 1, it should be noted when three circles are crossed that symbolize owner, family and business, 7 segments are formed. In particular, they are the following ones:

Segment A: Top management of family businesses. In this segment there are an owner (majority shareholder), a top manager (CEO) and a head of the family, who have full control over the family business, resolve family conflicts and make key marketing decisions on the enterprise development, its inheritance (multi-succession). This segment may include family members who are not directly involved in the business but may participate in family meetings and influence management decisions in the general management of family business.

Segment B: Non-FB owners (shareholders). A small number of employees fall into this segment, who, for example, have received a part of shares for a well-developed marketing program or buy-out, i.e. may become minority shareholders.

Segment C: Family members who are not in the FB (shareholders). This segment includes those family members who have inherited second generation property and are committed to work with outside investors and solidarity with the family. Such family members are focused on making a profit and in case of conflict they can take the side of the non-family owners.

Segment D: Family members who work in the FB (without ownership). This segment assumes the presence of family members who do not own shares but are focused on solidarity with the family, see the best career opportunities in the family business, are proud of being a family member, and hope to become full members of the business.

Segment E: External owners (minority shareholders). Participants in this segment are not family members and do not work in the business (own shares) or are external investors (banks, venture capital firms, etc.) who are interested in making a profit even if it goes against the interests of the family.

Segment F: Employees. In this segment, there are only non-family highly qualified employees who are hired to solve problems that family members are unable to solve.

Segment G: Family members. Members in this segment can participate in business decisions without taking part in it. It should be noted that children of these family members have a right to work in the FB and to build their own careers.

In general, the three-circle model is a static social and economic succession system, linked to categorization, which leads to an oversimplification of the FB enterprise process that results from generation changes over time, which needs the prediction of problems that occur at different time intervals. In this case, it is appropriate to combine the three-circle model by Tagiuri and Davis [1996, p. 201] of stakeholder interaction with the three-dimensional development model of a FB by Gersick, Davis, Hampton, Lansberg [1997, p. 132]. This model is presented in the form of axes such as Family (F), Owner (O), Business (B) with a reflection of certain stages of development. There are stages on the Family axis such as Young family (F1), Entry into business (F2), Working together (F3), Relay transmission (F4). On the Owner axis there are the stages as Controlling Owner (O1), Family Partnership (O2), Consortium of Cousins (O3). On the Business axis there are stages as Startup (B1), Expansion / Formalization (B2), Maturity (B3). Each stage is provided with specific characteristics and has advantages or disadvantages, however, each of them combines two valuable systems that are social responsibility and economic (marketing) rationality into a single system. Such a graphical model of FB coordinates a system of values (ethical values (ET), economic values (EC), solidarity (SO), selfishness (SE) combining them into pairs of factors: family, which aim to search for winners (1 pair arises from value and rational equivalence of economic values (EC) with ethical ones (ET) based on value and irrational equivalence; 2 pair causes contradictions between selfish interests (SE) and collective interests) and corporate ones that aim to search for losers (1 pair is focused on optimization of individual values by combining economic rationality (EC) and selfish interests (SE); 2 pair aims at solidarity by combining ethical values (ET) and solidarity (SO) [Válková, Mikoláš et al. 2013/2014].

So, combining two models, it can be confidently confirmed that the FB models are based on strategies of succession and family values and, in turn, contribute to improve the efficiency level of economic activity by building a marketing policy and forming organizational and economic mechanisms of enterprise management considering the stakeholder interaction mechanisms.

Conclusion

In conclusion, it should be emphasized that the dynamics of FB development is significantly different from other types of business, as emotions and feelings occupy a large part of it. The main purpose of creating a FB is the desire to keep the

established business not only as a financial unit but also as family conservative values, traditions, orientation with their further continuity on the basis of economic (marketing) rationality taking into account the occurrence of possible risks. These properties have a significant impact on the FB development patterns and the nature of the owner's business behavior in the selected market segment. The stakeholder roles that have an impact on the FB model, as well as the level of aggression by existing or potential competitors, especially in terms of financial resources, are important, as confirmed by a poll.

A literature review has shown that FB models tend to be based on succession strategies and family values that depend on their consistency with the goals of the applicable marketing policy. Therefore, we consider it appropriate to confirm the hypothesis that this type of approach is unique to this type of enterprise. This hypothesis is also confirmed by the fact that FB closely fits into two unified models of FB development (three-circle model by R. Tagiuri and J. Davis of stakeholder interaction at FB enterprises and three-dimensional development model of FB by K. Gersick, J. Davis, M. Hampton, I. Lansberg). In addition, if new models emerge, for example, as a result of being educated in business by descendants, then they will be built on the models of inheritance considered above.

The proposed variation of two models can be considered as a reference theoretical model for studying both Ukrainian and Polish entrepreneurs as it can be used for any FB and promotes understanding of aspects of FB development, however, it is not a model that could be used during implementation of the succession procedure in practice. It should be mentioned that FB research is not driven by factors from single European countries. They are factors that, in conditions of intense immigration, are an example to other countries of preserving family values on the basis of entrepreneurship, hard work and solidarity.

References

American FB Survey, 2007 [online], <https://www.uvm.edu/sites/default/files/2007MassMutualAmericanFamilyBusinessSurvey.pdf>.

Astrachan J., Jaskiewicz P. (2008), *Emotional returns and emotional costs in privately-held family business: Advancing traditional business valuation*, "Family Businesses Review", 21 (2).

Astrachan J., Klein S., Smyrnios K. (2002), *The F-PEC Scale of Family Influence: a Proposal for Solving the FB Definition Problem*, "Family Businesses Review", 2002, 15(1), pp. 45–48.

Berle A.A., Jr., Means G.C. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, The Macmillan Company, New York, pp. xiii, 396.

Carlock R.S., Ward J.L. (2001), *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*, Palgrave, New York, 269 p.

Classen N., Carree M., Van Gils A. et al. (2014), *Innovation in Family and Non-Family SMEs: An Exploratory Analysis*, "Small Businesses Economics", Vol. 42, Issue 3.

Darmodekhyn S. V. (2008), *Semia v systeme sotsyalnykh otnosheniyi sovremennogo obshchestva*, "Myr psykholohyy", № 3 (55), pp. 158–169.

Eddleston K., Kidwell R. (2012), *Parent-child relationships: Planting the seeds of deviant behavior in the family family firm*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 36(2).

Gallo M., Tomaselli S. (2006), *Formulating, implementing and maintaining family protocols*, in *Handbook of Research on Family Business*, Edward Elgar, UK, pp. 298–316.

García-Álvarez E., López-Sintas J., Saldana P. (2002), *Socialization Patterns of Successors in First-to-Second-Generation Family Businesses*, "FB Review", Vol. 15, No. 2, pp. 189–203.

Gersick K.E., Davis J.A., McCollom Hampton M., Lansberg I. (1997), *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Publisher: Harvard Business Review Press. January 1, 302 p.

Jakubowski J. (2012), *Emocje w firmie rodzinnej* [in:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia Wsparcia Firm Rodzinnych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Kaczmarek-Krawczak J. (2012), *Specyfika działalności firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 7.

Kellermanns F.W., Dibrell C., Cruz C. (2014), *The role and impact of emotions in FB strategy: New approaches and paradigms*, "Journal of FB Strategy", 5.

Leszczewska K. (2015), *Model biznesu jako koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. 16, z. 7, cz. 1, pp. 189–200.

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

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

Orzechowski K. (2011), *Strategie rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w perspektywie sukcesji*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", XII, 7, pp. 110–117.

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

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

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

Royer S., Simons R., Boyd B., Rafferty A. (2008), *Promoting Family: A Contingency Model of FB Succession*, "FB Review", Vol. XXI, No. 1, pp. 15–30.

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

Safin K., Huelsbeck M. (2016), *Modele biznesu przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych. Aspekt metodologiczny*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", tom XVII, zeszyt 6, część II, red. Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne – wyzwania współczesności*, SAN, pp. 11–25.

Stawicka E. (2010), *Firmy rodzinne jako przykład przedsiębiorstw zarządzanych przez wartości, ich sens i znaczenie*, "Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie – Problemy Rolnictwa Światowego", t. 10(25), zeszyt 2.

Sten J. (2006), *Transfer of FB to non-family buyers. The selling business family perspective*. Edita Prima Ltd., Helsingfors, 244 p.

Tagiuri R., Davis D.J. (1996), *Bivalent Attributes of the Family Firm*, "FB Review", Vol. IX, No. 2.9(2), pp. 199–208.

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

Válková D., Mikoláš Z. et al. (2013/2014), *Rodinné podnikání: teorie a příklady z praxe*. VŠP Ostrava a VŠEMVS Bratislava.

Vélez M. (2006), *El proceso de toma de decisiones como un espacio para el aprendizaje en las organizaciones*, ed. U.P. Bolivariana, “Ciencias Estratégicas”, 14(16), pp. 153–169.

Whatley L. (2011), *A New Model for Family Owned Business Succession*, “Organization Development Journal”, Vol. 28, No. 4, ss. 21–33.

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

Zellweger T., Astrachan J. (2008), *On the emotional value of owning a firm*, “FB Review”, 21(4).

Przedsiębiorczość rodzinna a wybory sukcesorów

Wprowadzenie

Historia badań nad przedsiębiorczością nie jest zbyt długa, gdyż obejmuje zaledwie kilka ostatnich dziesięcioleci, jednak rosnące zainteresowanie tym zjawiskiem wskazuje na jego znaczenie i złożoność. Obecność wśród badaczy tej problematyki przedstawicieli nauk ekonomicznych pokazuje wagę przedsiębiorczości dla życia gospodarczego, zaś zainteresowanie tą tematyką reprezentantów nauk behawioralnych uzmysławia jej znaczenie dla życia społecznego. Dotyczy to zarówno gospodarki w wymiarze makro, jak i pojedynczych, małych graczy rynkowych, a także funkcjonowania zespołów, ale i pojedynczych osób. Złożoność tego zjawiska przesądza o konieczności korzystania podczas jego badania z osiągnięć różnych dyscyplin naukowych. W naukach o zarządzaniu dominuje postrzeganie przedsiębiorczości jako procesu, który w wąskim znaczeniu jest utożsamiany z procesem zakładania i rozwijania nowego przedsięwzięcia gospodarczego [Santarelli, Vivarelli 2007, ss. 455–488]. Z szerszej perspektywy przedsiębiorczość jest postrzegana jako proces, postawy i zachowania przedsiębiorcze, związane z aktywnością i innowacyjnością oraz skłonnością do podejmowania ryzyka [Bridge, O’Neil, Martin 2009, ss. 39–44]. Przypisuje się więc przedsiębiorczości dwa znaczenia, a mianowicie rozumie się ją jako:

- posiadanie i zarządzanie przedsiębiorstwem na własny rachunek i związane z tym ryzyko, które może mieć postać dynamiczną (wynikającą z tworzenia nowych organizacji) oraz statyczną (będącą pochodną liczby tych podmiotów);
- zachowania przedsiębiorcze charakteryzujące się dostrzeganiem i wykorzystywaniem szans biznesowych oraz wprowadzaniem innowacyjnych rozwiązań [Brixy, Sternberg, Stuber 2012, ss. 105–131].

Należy zauważyć, że postawy i zachowania przedsiębiorcze, rozumiane – jak podaje M. Łaguna – jako „cechy i działania osoby, wyrażające się w aktywnym i twórczym zachowaniu w określonych warunkach otoczenia i dążeniu do ich ulepszenia”, są pożądane nie tylko w przypadku przedsiębiorców, ale także innych członków organizacji, niezależnie do zajmowanych przez nich miejsc w strukturze organizacyjnej [Łaguna 2010]. Osoby przedsiębiorcze są potrzebne na każdym stanowisku w przedsiębiorstwie. Podejmowanie działań przyczyniających się do rozwoju przedsiębiorczości jest zatem uzasadnione i konieczne. Według B. Nogalskiego właśnie przedsiębiorczość (obok wiedzy) powinna stać się obecnie jednym z głównych priorytetów naukowego rozpoznania, jeśli chodzi o pomoc, jakiej mogą udzielić współczesnym przedsiębiorstwom nauki o zarządzaniu [Nogalski 2007, ss. 48–60]. To rozpoznanie obejmować powinno m.in. uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości. Wśród szerokiej gamy czynników o różnorodnym oddziaływaniu na postawy i zachowania przedsiębiorcze należy, jak się wydaje, poddać analizie środowisko biznesu rodzinnego.

Celem artykułu jest ocena wpływu przedsiębiorczości rodzinnej na plany zawodowe dzieci pochodzących z rodzin prowadzących tego typu działalność, w tym na ich intencje przedsiębiorcze. Do realizacji tego celu wykorzystano badania własne, przeprowadzone wśród uczestników ogólnopolskiego, cyklicznego projektu edukacyjnego – Olimpiada Przedsiębiorczości i Zarządzania (OPiZ), opracowanego przez autora. Respondenci to uczniowie szkół ponadgimnazjalnych i ponadpodstawowych, wśród których niemal połowę stanowią dzieci przedsiębiorców.

Środowisko biznesu rodzinnego wśród uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości

Przedsiębiorczość jest procesem, którego przebieg jest uzależniony od wielu czynników [Moczydłowska, Pacewicz 2007, ss. 29–36]. Zależy on od splotu różnorodnych

uwarunkowań związanych z wewnętrznymi predyspozycjami określonych osób a także z okolicznościami zewnętrznymi. Czynniki wewnętrzne wynikają z cech tworzących określoną strukturę osobowościowo-charakterologiczną danej osoby oraz z jej umiejętności oceny oraz przewidywania sytuacji sprzyjających biznesowemu sukcesowi (szans), które to elementy są wzmacniane przez przyjazne warunki w otoczeniu zewnętrznym [Majkut, Pluta 2014, ss. 29–36].

A. Koźmiński zaproponował podział uwarunkowań przedsiębiorczości na trzy obszary (zob. tabela 1) [Koźmiński 2004, s. 170]. Czynniki osobowościowe wspomagane przez czynniki społeczne stanowią podstawę rozwoju przedsiębiorczości, gdyż jak zauważa A. Koźmiński, to z wnętrza człowieka wypływa chęć do działania i podejmowania ryzyka [Koźmiński 2004]. Istotne są tu jednocześnie tzw. zewnętrzne symulatory bycia przedsiębiorczym, których źródłem są uwarunkowania makrootoczenia. One to kształtują ramy rozwoju przedsiębiorczości, a są to m.in.: wiedza i edukacja w zakresie przedsiębiorczości, dostęp do różnorodnych źródeł finansowania, przyjazny system prawny i podatkowy czy otwartość rynku (zob. tabela 1).

Tabela 1. Uwarunkowania przedsiębiorczości

Grupa uwarunkowań	Charakterystyka
Uwarunkowania osobowościowe	Ambicja, potrzeba osiągnięć, potrzeba niezależności, zdolność do współpracy, kreatywność, oryginalność spostrzeżeń, wytrwałość, skłonność do poświęceń, orientacja międzynarodowa
Uwarunkowania społeczne	Satysfakcja społeczna, hierarchia prestiżu, ruchliwość społeczna, popyt na wykształcenie, dominujące typy awansu społecznego, otwartość na wpływy z zewnątrz, gotowość akceptacji zewnętrznych inicjatyw
Uwarunkowania ekonomiczne i instytucjonalne	Rozwój sektora wiedzy i edukacji, poziom i struktura ciężarów podatkowych, poziom oszczędności, dostęp do kredytu i kapitału, ochrona konkurencji, otwartość rynku, system prawny, egzekwowanie prawa, bezpieczeństwo transferowe

Źródło: [Koźmiński 2004, s. 170].

Uwarunkowania w makrootoczeniu tworzone są przez wszelkie mechanizmy oraz strukturę regulującą zachowania społeczne, które to zachowania wynikają z kolei z cech kulturowych, zwyczajów, tradycji, powszechnie przyjętych norm,

obowiązujących w pewnym społeczeństwie lub w pewnej grupie społecznej. Wyniki wielu badań środowiskowych (np. K. Raman, R.N. Anantharaman, S. Ramanathan) sugerują wpływ czynników środowiskowych na ludzi, więc środowisko, którym jest rodzina, powinno w sposób istotny oddziaływać na jej członków, a zwłaszcza dzieci [Raman, Anantharaman, Ramanathan 2013, ss. 15–23]. Badania N.F. Kruegera i A.L. Carsruda wskazują, że na intencje przedsiębiorcze dzieci, rozumiane jako „skłonność oraz posiadanie potencjału do rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej w niedalekiej przyszłości”, duży wpływ ma właśnie środowisko przedsiębiorczości rodzinnej [Krueger 1993; Krueger, Carsrud 1993, ss. 315–330]. Według P. Tomskiego, uwarunkowania środowiska rodzinnego generują czynniki, które wpływają na percepcję przedsiębiorczości, identyfikację szans w otoczeniu a także postawy przekładające się na zamiary i intencje jednostki związane z powoływaniem nowego przedsięwzięcia gospodarczego [Tomski 2014, s. 320]. Dzieci dorastają przecież, obserwując problemy i sukcesy firmy rodzinnej których skutki wpływają na codzienne życie rodzinne. Problemy firmy to nie tylko przyczyna zmartwień rodziców, ale też zmiany w funkcjonowaniu rodziny. Niedobory finansowe firmy mogą wpływać na zmianę planów rodzinnych i oznaczać rezygnację z wymarzonych zakupów czy pięknych wakacji. Sukcesy firmy powinny, jak się wydaje, rekompensować nieoczekiwane wyrzeczenia czy późne powroty rodzica do domu, choć wiążą się często ze zwiększonymi potrzebami finansowymi, które bywają uzupełniane z oszczędności rodzinnych. Sukces może być także źle odbierany przez małe dzieci, które nie rozumieją mechanizmów rynkowych. Jedną z najbogatszych obecnie kobiet świata – Alice Walton – wspominając czas wczesnego dzieciństwa, wymienia okresy swojego przerażenia zadłużaniem się ojca (Sama Waltona) na budowę kolejnych hipermarketów [Walton, Heuy 1993]. Dzieci właścicieli znają więc blaski i cienie życia przedsiębiorcy oraz związki i zależności zachodzące między rodziną a firmą rodzinną. Mają też możliwość porównywania swoich cech, które zaliczane są do sprzyjających działaniom przedsiębiorczym, z cechami rodzica, uważanego przez nich zwykle za człowieka sukcesu biznesowego [Brzeziński 2016, s. 25]. Może też być i tak, że dostrzeżone u siebie przez dzieci przedsiębiorców braki pożądanых cech pokrywają się z podobnymi niedostatkami u rodzica, który jednak jest skutecznym przedsiębiorcą. W takiej sytuacji nie musi pojawiać się zwątpienie w swój sukces i utrzymuje się „przekonanie o zamierzeniu stworzenia przedsięwzięcia gospodarczego” [Thompson 2009, s. 367].

Zdaniem J. Colemana, środowisko rodzinne kreuje określone rodzinne wartości i zachowania, w tym postawy i zachowania przedsiębiorcze, choć ich wpływ może być pozytywny bądź negatywny [Coleman 1988, ss. 86–120; Carr, Sequeira 2007, ss. 1090–1098]. Według S. Robinsona i H.A. Stubberuda w rodzinach, w których rodzice są przedsiębiorcami, kolejne pokolenie jest skłonne do przyswajania wiedzy biznesowej w czasie dorastania [Robinson, Stubberud 2012, ss. 19–22]. To międzypokoleniowe oddziaływanie jest swego rodzaju mechanizmem, za pomocą którego odbywa się transmisja informacji, przekonań i zasobów [Moore, Wilkie, Lutz 2002, ss. 17–37]. Wyniki międzynarodowych badań, które prowadzili (w 15 krajach): S. Laspit., N. Breugst, S. Heblich i H. Patzelt, pokazują oddziaływanie na intencje przedsiębiorcze nie tylko rodziców, ale i dziadków [Laspit et al. 2012, ss. 414–435 za: Wach 2015, s. 26]. W rodzinach, w których firma jest prowadzona od kilku pokoleń, wybór ścieżki przedsiębiorczej jest raczej tradycją a nie efektem rozważania wyboru najlepszej opcji zawodowej. Według badań związek rodziny i biznesu jest silniejszy, jeśli firma rodzinna trwa dłużej niż jedno pokolenie [Mandl 2008]. Wtedy to poczucie odpowiedzialności za losy i przyszłość firmy traktowanej jako wspólne dziedzictwo jest większe [Frishkoff 1995]. Zapewne oczekiwania rodziców (dziadków), aby dzieci kontynuowały ich przedsiębiorcze dzieło, również w takiej sytuacji wzrastają.

Badania Instytutu Gallupa pokazują również pozytywny wpływ klimatu przedsiębiorczego w rodzinie na skłonność do samozatrudnienia dzieci [European Commission 2010]. Jak pokazały ich wyniki, nieco ponad połowa (56%) badanych, których rodzice byli przedsiębiorcami, gotowa jest podjąć przedsiębiorcze wyzwanie, podczas gdy wśród respondentów bez przedsiębiorczych rodzinnych korzeni takie zainteresowanie wyraziło 42% badanych. Badania prowadzone w późniejszych latach wskazały na znacznie niższy odsetek potomków zainteresowanych wyborami przedsiębiorczych dróg. Badania przeprowadzone w Polsce pokazały, że tylko około 1/3 potomków założycieli firm rodzinnych była zainteresowana kontynuacją dzieła rodziców, pomimo że ponad 70% założycieli dążyło do przekazania firmy swoim dzieciom [Sulkowski 2005, ss. 25–27].

Plany sukcesorów – wyniki badań własnych

Badania służące realizacji celu badawczego przeprowadzono wśród uczestników Zawodów I Stopnia ogólnopolskiego projektu edukacyjnego – Olimpiada

Przedsiębiorczości i Zarządzania (OPiZ), opracowanego przez autora. Jego uczestnikami są uczniowie szkół ponadpodstawowych (wcześniej ponadgimnazjalnych). Aktualnie odbywa się VIII edycja, a badania prowadzone są od IV edycji OPiZ. Prezentowane wyniki dotyczą badań z VI, VII i VIII edycji, w których wzięło udział odpowiednio: 5,3 tys., 4,1 tys. i 3,6 tys. uczniów. Zawody i tym samym badania odbyły się w szkołach zgłoszonych do rywalizacji w grudniu 2017 roku oraz w styczniu 2019 i 2020 roku. Narzędziem badawczym był samodzielnie opracowany kwestionariusz pytań. Wybór respondentów został dokonany w sposób losowy, poprzez losowy wybór szkół (losowo wybrani uczniowie), do których wysłano ankiety. W VI edycji wysłano 300 ankiet, a w pozostałych po 150. Do opracowań wykorzystano ostatecznie odpowiednio: 269, 94 i 127 ankiet. Ankiety złożone były z 26 pytań, gdyż oprócz pytań związanych z podjętym problemem badawczym oceniana była również realizacja celów edukacyjnych [Brzeziński 2018, ss. 104–107].

Interesująca jest analiza planów respondentów wyrastających w środowisku przedsiębiorczości rodzinnej (dzieci przedsiębiorców) w kontekście sukcesji. Wśród respondentów ok. połowa (47–53%) to dzieci przedsiębiorców. Zainteresowanie kontynuacją dzieła biznesowego stworzonego przez rodzica jest mniejszościowe w przypadku respondentów w VI i VII edycji – odpowiednio: 23% i 30%, a w ostatnim badaniu dotyczy nieznacznej większości przyszłych przedsiębiorców – 56% (zob. tabela 2).

Tabela 2. Plany ankietowanych z rodzin przedsiębiorczych co do sukcesji

Czy w Twojej rodzinie są tradycje przedsiębiorcze?	VI OPiZ	VII OPiZ	VIII OPiZ
a. Tak, mój rodzic jest właścicielem (wspólnikiem) firmy	47%	48%	53%
b. Tak, a ja będę je kontynuował jako sukcesor przedsiębiorstwa	11%	14%	%
c. Tak, ale ja uruchomię inne przedsięwzięcie gospodarcze	36%	28%	24%
d. Nie	53%	52%	47%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Istotne w planach przedsiębiorczych są postawy i zachowania przedsiębiorcze. Dość wysoki odsetek ankietowanych uznaje się za osoby przedsiębiorcze. Bardzo wysokie wskazanie odnotowano w pierwszym badaniu (86%), ale także w VII edycji (70%) i nieco niższe w drugim badaniu (64%). Przedsiębiorczych cech nie

dostrzeżę u siebie co dziesiąty badany (12% i 8%) w VII i VIII OPIZ i znikomy odsetek w VI edycji (3%). W dwóch ostatnich badaniach co czwarty ankietowany nie potrafił dokonać takiej oceny i tylko co dziesiąty w VI edycji OPIZ (zob. tabela 3).

Tabela 3. Samocena postaw przedsiębiorczych dzieci przedsiębiorców

Czy uważasz się za osobę przedsiębiorczą?	VI OPIZ	VII OPIZ	VIII OPIZ
a. Tak, gdyż staram się zawsze realizować wszelkie plany, nawet bardzo ambitne	86%	64%	70%
b. Nie	3%	12%	8%
c. Nie wiem	11%	24%	22%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Aby ocenić wpływ środowiska rodzinnego na te postawy, to samo pytanie zadano dzieciom z rodzin pracowniczych (zob. tabela 4). Niemal połowa (49%) czuje się przedsiębiorczymi duszami w drugim badaniu i odsetek ten jest niższy (44%) w ostatniej edycji. Więcej pozytywnych odpowiedzi dotyczy pierwszego badania, gdyż jest to aż 68%. Należy zauważyć, że w przypadku tego etapu badań (VI edycja) wskazania dzieci przedsiębiorców były także znacząco wyższe w porównaniu do pozostałych badań (VII i VIII edycja). Jednak w każdej edycji przewaga osób przedsiębiorczych wśród dzieci ze środowisk przedsiębiorczych jest wyraźna. W drugim badaniu jest to 15%, w pierwszym – 18% a w ostatnim osiąga poziom 26%. Można więc stwierdzić, że wśród dzieci wychowywanych przez przedsiębiorców jest większy odsetek tych o przedsiębiorczych postawach, w porównaniu do grupy dzieci z rodzin pracobiorców (zob. tabela 4).

Tabela 4. Samocena postaw przedsiębiorczych dzieci z rodzin pracowniczych

Czy uważasz się za osobę przedsiębiorczą?	VI OPiZ	VII OPiZ	VIII OPiZ
a. Tak, gdyż staram się zawsze realizować wszelkie plany, nawet bardzo ambitne	68%	49%	44%
b. Nie	6%	11%	8%
c. Nie wiem	36%	40%	49%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W kolejnym kroku badano intencje przedsiębiorcze obu grup dzieci i plany dzieci przedsiębiorców. Tu także intencje przedsiębiorcze występują na wyższym poziomie w VI edycji OPiZ. Tylko 14% badanych chce być pracobiorcą z atrakcyjnym wynagrodzeniem. Pozostałe 86% respondentów wybrało plany przedsiębiorcze – prawie połowa (48%) chce je zrealizować po skończeniu studiów, a 17% jeszcze wcześniej, bo zaraz po maturze. Co dziesiąty ankietowany nie wybrał jeszcze momentu rozpoczęcia działalności gospodarczej. W kolejnych badaniach (VII i VIII edycja) co piąty planuje być etatowcem (odpowiednio: 22% i 20%). Co trzeci ankietowany chce zdobyć wcześniej wiedzę na uczelni, a odpowiednio: 18% i 21% nie zamierza czekać ze startem i zrealizuje swoje plany zaraz po skończeniu szkoły. Nieokreślony moment uruchomienia firmy dotyczy odpowiednio: 16% i 18% badanych i jeszcze mniejsza grupa respondentów (7–9%) nie wie, jaka będzie ich zawodowa przyszłość (zob. tabela 5).

Tabela 5. Intencje przedsiębiorcze respondentów z rodzin przedsiębiorców

Czy planujesz zostać przedsiębiorcą?	VI OPiZ	VII OPiZ	VIII OPiZ
a. Tak, po skończeniu szkoły	17%	18%	21%
b. Tak, po skończeniu studiów	53%	36%	35%
c. Tak, w bliżej nieokreślonej przyszłości	10%	16%	17%
d. Nie, gdyż wolę być dobrze zarabiającym pracownikiem	14%	22%	20%
e. Jeszcze nie wiem	6%	8%	7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Intencje przedsiębiorcze respondentów, którzy są dziećmi z rodzin pracowniczych (badania w dwóch edycjach: VII i VIII) obrazuje tabela (zob. tabela 6). Respondenci z rodzin pracowników także w znacznej części rozważają podjęcie działalności gospodarczej – 56% deklaracji w VII i 49% w VIII edycji OPiZ. Jest to jednak znacznie niższy odsetek, w porównaniu z poprzednią grupą, odpowiednio o 14% w VII edycji i aż o 24% w VIII edycji OPiZ. Podobnie zróżnicowane są momenty startu własnego biznesu. Większość zamierza to zrobić po skończeniu studiów (odpowiednio: 27% i 20%) i równoliczne są grupy badanych, którzy zamierzają stać się przedsiębiorcami zaraz po skończeniu szkoły oraz w bliżej nieokreślonej przyszłości. Deklaracje zatrudnienia się złożyło 34% badanych z VII edycji i aż 43% respondentów z VIII edycji OPiZ, co przewyższa podobne plany dzieci przedsiębiorców w VI edycji OPiZ odpowiednio o: 50% i 115% (zob. tabela 6).

Tabela 6. Intencje przedsiębiorcze respondentów z rodzin pracowniczych

Czy planujesz zostać przedsiębiorcą?	VII OPiZ	VIII OPiZ
a. Tak, po skończeniu szkoły	14%	15%
b. Tak, po skończeniu studiów	27%	20%
c. Tak, w bliżej nieokreślonej przyszłości	15%	14%
d. Nie, gdyż wolę być dobrze zarabiającym pracownikiem	34%	43%
e. Jeszcze nie wiem	10%	8%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podsumowanie

Wyniki przeprowadzonych badań wśród uczestników ogólnopolskiego projektu edukacyjnego OPiZ, w którym niemal połowę próby badawczej stanowiły dzieci z rodzin o tradycjach przedsiębiorczych, pokazały istnienie wpływu środowiska rodzinnego na plany zawodowe dzieci i intencje przedsiębiorcze. Zależności te odnotowano w badaniach w trzech kolejnych latach. Zestawienie deklaracji dzieci przedsiębiorców z dziećmi z rodzin pracowników pokazały istotne różnice w samoocenie postaw przedsiębiorczych i odmienne plany zawodowe obu grup. Ocena cech przedsiębiorczych była na wyraźnie wyższym poziomie u przedstawicieli z rodzin

o tradycjach przedsiębiorczych i jeszcze większe różnice odnotowano w deklarowanych wyborach dróg przedsiębiorczych. Tym samym większy odsetek respondentów z rodzin pracowniczych skłonny jest podjąć w przyszłości pracę na etacie. W ostatnich badaniach (VIII edycja OPiZ), chęć zatrudnienia się była dwukrotnie wyższa w zestawieniu z respondentami z rodzin przedsiębiorców, na co mogły mieć wpływ zachodzące zmiany na rynku pracy, który przy niskim poziomie bezrobocia staje się rynkiem pracownika. Nie bez znaczenia mogą tu być opinie przedsiębiorców, którzy coraz mniej optymistycznie oceniają zmiany w uwarunkowaniach prawnych dotyczących działalności gospodarczej.

Bibliografia

Bridge S., O'Neil K., Martin F. (2009), *Understanding Enterprise: Entrepreneurship and Small Business*, 3rd ed., Palgrave Macmillan, Londyn.

Brixy U., Sternberg R., Stuber H. (2012), *The Selectiveness of the Entrepreneurial Process*, "Journal of Small Business Management", vol. 50, no. 1.

Brzeziński A. (2016), *Przedsiębiorczość. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Carr J.C., Sequeira J.M. (2007), *Prior Family Business Exposure as Intergenerational Influence and Entrepreneurial Intent: A Theory of Planned Behavior Approach*, "Journal of Business Research", vol. 60, iss. 10.

Coleman J. (1988), *Social Capital in the Creation of Human Capital*, "American Journal of Sociology", vol. 94, Supp.

European Commission (2010), *Entrepreneurship in the EU and beyond*, "Flash Eurobarometer", Vol. 283 [online], http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_283_en.pdf, dostęp: 01.08.2019.

Frishkoff P.A. (1995), *Understanding Family Business: What is a Family Business?*, Oregon State University, Austin Family Business Program, 15 April 1995.

Koźmiński A. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Krueger N.F. (1993), *The Impact of Prior Entrepreneurial Exposure on Perceptions of New Venture Feasibility and Desirability*, "Entrepreneurship Theory and Practice", vol. 18, no. 1.

Krueger N.F., Carsrud A.L. (1993), *Entrepreneurial Intentions: Applying the Theory of Planned Behaviour*, "Entrepreneurship and Regional Development", vol. 5, iss. 4.

Laspita S. et al. (2012), *Intergenerational Transmission of Entrepreneurial Intentions*, "Journal of Business Venturing", vol. 27, no. 4 [online], doi:10.1016/j.jbusvent, dostęp: 06.11.2011.

Łąguna M. (2010), *Przekonania na własny temat i aktywność celowa. Badania nad przedsiębiorczością*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Moczydłowska J., Pacewicz I. (2007), *Przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Oświatowe FOSZE, Rzeszów.

Majkut R., Pluta J. (2014), *Przedsiębiorcy – przyczynek do analizy mechanizmów wykluczenia społecznego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 5 (43).

Mandl I. (2008), *Overview of Family Business Relevant Issues. Final Report*, Austrian Institute for SME Research, Wiedeń.

Moore E.S., Wilkie W.L., Lutz R.J. (2002), *Passing the Torch: Intergenerational Influences as a Source of Brand Equity*, "Journal of Marketing", vol. 86, no. 1.

Nogalski B. (2007), *Nauki o zarządzaniu wobec wyzwań współczesności*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 1.

Raman K., Anantharaman R.N., Ramanathan S. (2013), *Environmental, Personality and Motivational Factors: A Comparison Study between Women Entrepreneurs and Women Non Entrepreneurs in Malaysia*, "International Journal Of Business & Management", vol. 8, no. 13.

Robinson S., Stubberud H.A. (2012), *All in the Family: Entrepreneurship as a Family Tradition*, "International Journal of Entrepreneurship", vol. 16.

Santarelli E., Vivarelli M. (2007), *Entrepreneurship and the Process of Firms Entry, Survival and Growth*, "Industrial and Corporate Change", vol. 16, iss. 3.

Saeed S., Muffatto M., Yousafzai Sh.Y. (2014), *Exploring Intergenerational Influence on Entrepreneurial Intention: The Mediating Role of Perceived Desirability and Perceived Feasibility*, "International Journal of Entrepreneurship & Innovation Management", vol. 18, no. 2/3.

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

Thompson E.R. (2009), *Individual Entrepreneurial Intent: Construct Clarification and Development of an Internationally Reliable Metric*, "Entrepreneurship Theory & Practice, vol. 33, iss. 3.

Tomski P. (2017), *Rodzinna osnowa intencji przedsiębiorczych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 15, z. 7, cz. 3.

Wach K. (2015), *Środowisko biznesu rodzinnego jako stymulanta intencji przedsiębiorczych młodzieży akademickiej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 16, z. 7, cz. 3.

Walton S., Huey J. (1993), *Sam Walton. Made in America*, Bantam Doubleday Dell Publishing, Toronto, Londyn, Sydney, Auckland.

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

Jacek Lipiec
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
jacek.lipiec@sgh.waw.pl

Dlaczego chcę pracować w firmie rodzinnej – perspektywa studentów kierunków ekonomicznych z rodzin przedsiębiorców

Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią w każdej gospodarce dominującą grupę podmiotów prowadzących działalność gospodarczą, a ich znaczenie dla rozwoju gospodarczego i społecznego wielu krajów jest istotne [Hadryś-Nowak 2019; Jeżak 2014; Klimek 2014; Safin 2010; Sułkowski, Marjański 2009; Surdej 2010]. Równocześnie unikalny charakter przedsiębiorstw rodzinnych oraz specyfika prowadzonej działalności powodują, iż źródła przewag konkurencyjnych, które generują podmioty rodzinne, w wielu przypadkach nie mogą być powielane przez podmioty, które nie są kontrolowane przez rodzinę [Sharma, Nordqvist 2007, ss. 1–6; Miller, Le Breton-Miller 2006; Chua, Chrisman, Sharma 1999, ss. 19–39]. Problemem badawczym podjętym w artykule jest próba odpowiedzi na pytanie o to, jakie czynniki decydują o atrakcyjności zatrudnienia w podmiocie rodzinnym z punktu widzenia młodych osób wchodzących na rynek pracy, czyli

potencjalnych sukcesorów. Celem rozdziału jest przedstawienie wyników badań empirycznych dotyczących intencji młodych osób z rodzin przedsiębiorców, jeśli chodzi o zatrudnienie się bądź też niezatrudnienie w tych podmiotach. Podjęto próbę głębszego zrozumienia tego, jakie czynniki decydują o tym, że młode osoby studiujące na kierunkach ekonomicznych są zainteresowane (lub nie) podjęciem pracy w prowadzonym w ich rodzinie przedsiębiorstwie, a także tego, jakie zmiany musiałyby nastąpić w tych podmiotach, aby badane osoby były skłonne podjąć tam zatrudnienie. Badaniem pilotażowym objęto 13 wywodzących się z rodzin przedsiębiorców osób rozpoczynających pracę zawodową i aktualnie studiujących na kierunku ekonomicznym na jednej z polskich uczelni w województwie pomorskim. W prowadzonym postępowaniu badawczym, w części teoretycznej, wykorzystano metodę systematycznej analizy literatury, natomiast w części badawczej posłużono się metodą sondażu diagnostycznego.

Podmiot rodzinny jako miejsce pracy dla sukcesorów

W niniejszym rozdziale autorzy analizują podmiot rodzinny jako miejsce pracy dla sukcesorów, którzy studiują na kierunkach ekonomicznych. Taki dobór grupy docelowej podyktowany jest rozbieżnością wniosków wynikających ze światowych badań. Z analizy literatury przedmiotu wynika bowiem, że wzorce dziedziczenia firmy między pokoleniami różnią się w zależności od uwarunkowań kulturowych [Hayton, George, Zahra 2002, s. 33]. Można nawet stwierdzić, że wykazują zróżnicowanie ze względu na kraj pochodzenia badanych [Mueller, Thomas 2001, ss. 51–75]. Istnieją również badania (B. van Looy, P. Landoni, J. Callaert, B. van Pottelsberghe, E. Sapsalis i K. Debackere), które dowodzą, że ważną rolę w kształtowaniu ducha przedsiębiorczości i wzorców zachowań przedsiębiorczych odgrywa lokalizacja uczelni [van Looy et al. 2011, ss. 553–564]. Uczelnie, w szczególności ekonomiczne, stanowią istotny element w krzewieniu przedsiębiorczości, gdyż przekazują odpowiednią wiedzę potencjalnym przedsiębiorcom [Ramos-Rodríguez, Medina-Garrido, Lorenzo-Gomez 2010, ss. 566–582]. Pozwalają także nabywać umiejętności niezbędne do zarządzania firmą [Spera, Matto 2007, ss. 551–560]. Oznacza to, że w celu zrozumienia wzorców zachowań przedsiębiorczych, w tym procesu sukcesji w firmach rodzinnych, nie należy ograniczać się do wniosków wypływających z badań ponadnarodowych czy krajowych, ale trzeba starać się badać oraz rozumieć wpływ uniwersytetów na ten proces.

Atrakcyjność podmiotu rodzinnego jako miejsca pracy dla przyszłych sukcesorów badana jest w skali międzynarodowej w ramach projektu badawczego Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey (GUESSS), którym zarządza ją naukowcy z dwóch uniwersytetów szwajcarskich – Uniwersytetu w St. Gallen oraz Uniwersytetu w Bernie [<http://www.guesssurvey.org/>, dostęp: 28.01.2020]. Dane dla potrzeb tego projektu zbierane są co dwa, trzy lata w ponad pięćdziesięciu krajach. Dotychczas zebrane dane posłużyły do napisania wielu artykułów, analizujących sytuację międzynarodową, których autorzy zajmują się nie tylko postawami przedsiębiorczymi studentów, ale również skłonnością do sukcesji tych studentów, którzy wywodzą się z firm rodzinnych. Ze względu na międzynarodowy wymiar projektu GUESSS oraz dużą liczbę przetwarzanych danych, w każdym z krajów powołano koordynatorów – w Polsce rolę tę pełni Instytut Biznesu Rodzinnego z Poznania [<https://www.ibrpolska.pl/>, dostęp: 30.01.2020]. Koordynatorzy analizują dane krajowe i na ich podstawie sporządzają raporty – ostatni raport przedstawia stan przedsiębiorczości studenckiej w roku 2016 [Lewandowska, Chrostowska-Siwiek, Tylczyński 2017]. Koncentrując się tylko na kwestiach związanych z przedsiębiorczością rodzinną, warto zauważyć, że 23% badanych studentów pochodzi z firm rodzinnych (w badaniu globalnym odsetek ten jest niższy i wynosi 17,5%, z czego 12% prowadzonych jest przez obojga rodziców, 8% przez tatę, a 3% przez mamę) [Sieger, Fueglistaller, Zellweger 2016]. W większości przypadków (58%) studenci pracowali już w firmie rodzinnej, stąd można wnioskować, że istnieje wśród nich potrzeba zdobycia wiedzy z zakresu przedsiębiorczości rodzinnej. Warto zauważyć, że aż w 80% przypadków najbliższa rodzina deklaruje, że będzie wspierać inicjatywy studentów zmierzające do założenia biznesu, dlatego też można stwierdzić, że w początkowej fazie zdecydowana większość biznesów jest rodzinna. Jednak odsetek studentów, którzy planują przejąć firmę po rodzicach zaraz po ukończeniu studiów bądź w niedalekiej przyszłości (w ciągu 5 lat od zakończenia studiów) jest w obu przypadkach niewielki i wynosi zaledwie 2% (zob. tabela 1).

Tabela 1. Plan ścieżki kariery deklarowany przez badanych studentów – dzieci przedsiębiorców

Kariera zawodowa – intencja	Zaraz po zakończeniu studiów		5 lat po ukończeniu studiów	
	Globalne	Polska	Globalne	Polska
Chcę zostać pracownikiem małej firmy (1–49 pracowników)	14,9%	28,0%	3,4%	3,4%
Chcę zostać pracownikiem średniej firmy (50–249 pracowników)	20,3%	22,0%	7,0%	7,0%
Chcę zostać pracownikiem dużej firmy (250 i więcej pracowników)	23,8%	17,0%	17,6%	17,6%
Chcę zostać pracownikiem organizacji non-profit	3,5%	1,5%	3,0%	3,0%
Chcę zostać pracownikiem uczelni (akademicka ścieżka kariery)	6,9%	4,0%	6,1%	6,1%
Chcę zostać pracownikiem usług użyteczności publicznej	10,9%	7,0%	9,5%	9,5%
Chcę zostać przedsiębiorcą, założyć własną firmę	8,8%	7,0%	38,2%	38,2%
Chcę zostać sukcesorem firmy moich rodziców	1,9%	2,0%	2,4%	2,4%
Chcę zostać sukcesorem firmy, która nie jest prowadzona przez moich rodziców	0,7%	0,5%	2,5%	2,5%
Inne / Jeszcze nie wiem	8,2%	11,0%	10,3%	10,3%

Źródło: [Sieger, Fueglistaller, Zellweger 2016, s. 4; Lewandowska, Chrostowska-Siwek, Tylczyński 2017, s. 11].

Globalne wyniki są zbliżone w przypadku chęci przejęcia firmy zaraz po studiach (1,9%), natomiast w perspektywie pięcioletniej od ukończenia studiów nieco więcej studentów chciałoby przejąć firmę (2,4%). Wyniki pokazują, że przejęcie firmy po rodzicach nie jest atrakcyjne dla studentów, którzy głównie deklarują chęć założenia własnej firmy (40%) bądź w dalszej kolejności znalezienia zatrudnienia w innej firmie. Wyraźną różnicę w wyborze ścieżki kariery pomiędzy studentami polskimi a populacją globalną widać w preferencjach zatrudnienia zaraz

po studiach – w Polsce aż 28% studentów planuje zacząć karierę w małej firmie, tj. o 13,1% więcej niż w populacji globalnej, gdzie dominującym wyborem jest praca w dużej firmie.

Rodzinne firmy studentów to przede wszystkim małe firmy (95%), które w zdecydowanej większości całkowicie znajdują się w posiadaniu członków rodziny (72%). Zaskakiwać może fakt, że świadomość posiadania statusu firmy rodzinnej nie jest wysoka i wynosi 60%, co może wskazywać na potrzebę promowania przedsiębiorczości rodzinnej wśród studentów. Szczególna rola w tym procesie powinna przyspaść uniwersytetom, które mogłyby uruchamiać dedykowane kursy poświęcone tej tematyce, czy podejmować inne inicjatywy zwiększające świadomość rodzinności firmy (np. konferencje, spotkania z przedsiębiorcami rodzinnymi, którzy osiągnęli spektakularne sukcesy).

Podsumowując, większość badań dotyczących przedsiębiorczości w ostatnich latach uwypuklała kluczową rolę cech osobowościowych niezbędnych do przekształcania pomysłu w firmę. Jednak z czasem badacze odkryli, że znaczącą rolę mogą również odgrywać inne czynniki, takie jak np. lokalizacja uczelni kształcącej przyszłych przedsiębiorców. Wnioski te były głównym przyczynkiem do zbadania preferencji kariery zawodowej absolwentów wybranej uczelni z województwa pomorskiego. W szczególności badaniu poddani zostali młodzi ludzie, których rodzice posiadają firmę, z perspektywy efektywności transferu wiedzy z uczelni do firmy. Wiedza ta powinna służyć przedsiębiorcom do rozwijania firmy – jeśli tak się nie dzieje, uczelnia powinna wprowadzić niezbędne korekty w swoje plany nauczania.

Metodyka badań

W części teoretycznej posłużono się metodą systematycznej analizy literatury SLR (ang. *Systematic Literature Review*). Metoda ta jest definiowana jako „badanie polegające na poszukiwaniu we wszechstronny sposób prac i badań dedykowanych określonej problemowi badawczemu, które są następnie analizowane, by dokonać ich syntezy zgodnie z wcześniej przyjętym wzorcem” [Klassen, Jadad, Moher 1998, s. 700]. Zastosowanie tej metody pozwala na uzyskanie wysokiej transparentności oraz przejrzystości wybranego przez badacza obszaru. Metoda systematycznej analizy literatury zapewnia również wysoką obiektywność, systematyczność oraz kompleksowość badań [Weed 2005].

W części empirycznej wykorzystano technikę ankietowania. Posłużono się narzędziem kwestionariusza ankiety, w którym zawarto pytania otwarte [Apanowicz 2003; 2002, ss. 70–71, 86–88]. Na każde z tych pytań osoby uczestniczące w badaniu udzielały, przy dyskretnej obecności badacza, wyczerpującej odpowiedzi w formie pisemnej.

Badaniem objęto 13 młodych osób rozpoczynających karierę zawodową (6 kobiet i 7 mężczyzn), aktualnie studiujących na kierunku ekonomicznym na jednej z polskich uczelni w województwie pomorskim. Rodziny wszystkich badanych osób prowadzą przedsiębiorstwo rodzinne. Charakterystykę badanych osób oraz reprezentowanych przez nie podmiotów rodzinnych prezentują tabele (zob. tabela 1 i tabela 2).

Tabela 1. Charakterystyka badanych osób

Zmienna		Liczba
Płeć	Kobieta	6
	Mężczyzna	7
Aktualne zatrudnienie w przedsiębiorstwie rodzinnym	Tak	5
	Nie	1
	Pomoc okazjonalna w firmie	7

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 2. Charakterystyka przedsiębiorstw rodzinnych prowadzonych przez rodziny badanych osób

Zmienna		Liczba
W firmie korzysta się z wiedzy, którą Student zdobywa podczas studiów	Tak	8
	Nie	4
	Trudno powiedzieć	1

Zmienna		Liczba
Czas funkcjonowania firmy na rynku	Krócej niż 1 rok	0
	1–5 lat	2
	6–10 lat	0
	11–20 lat	3
	Powyżej 20 lat	8
Pokolenie zarządzające przedsiębiorstwem	I	7
	II	3
	III	0
	I i II	2
	II i III	1
Wielkość zatrudnienia	Do 9 osób	7
	10–49 osób	4
	50–249 osób	1
	250 osób i więcej	1
Zasięg działalności podmiotu	Lokalny	5
	Regionalny	1
	Krajowy	4
	Globalny	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badane osoby reprezentowały przedsiębiorstwa rodzinne o różnych parametrach, czyli profilu prowadzonej działalności oraz czasie funkcjonowania na rynku. Firmy te cechował również odmienny stopień zaangażowania rodziny w prowadzoną działalność. Warto zwrócić uwagę, iż w skład badanej grupy wchodziły przedsiębiorstwa o różnym poziomie zatrudnienia mające odmienny zasięg działalności. Badane przedsiębiorstwa rodzinne znajdowały się zarówno przed, jak i po przeprowadzeniu sukcesji. Tak szeroki przekrój badanych przedsiębiorstw ma na celu uzyskanie jak najpełniejszego obrazu badanego zjawiska.

Wyniki badania

Wyniki przeprowadzonych badań pozwoliły, ze względu na ich pilotażowy charakter, zarysować obraz badanego zjawiska. Spośród 13 osób objętych badaniem 9 zadeklarowało wyraźny zamiar podjęcia zatrudnienia w prowadzonym w rodzinie przedsiębiorstwie, a 4 osoby potwierdziły, iż nie zamierzają zatrudnić się w rodzinnym przedsiębiorstwie. W świetle uzyskanych wyników warto podjąć próbę zidentyfikowania cech charakteryzujących osoby wyrażające poszczególne intencje oraz cech podmiotów rodzinnych, z których pochodzili badani studenci (zob. tabela 3).

Tabela 3. Czynniki warunkujące intencję podjęcia przez badane osoby zatrudnienia w przedsiębiorstwie rodzinnym

Zmienna		Osoby	
		Osoby zamierzające podjąć zatrudnienie	Osoby niezamierzające podjąć zatrudnienia
Charakterystyka badanych osób			
Płeć	Kobieta	3	3
	Mężczyzna	6	1
Aktualne zatrudnienie w przedsiębiorstwie rodzinnym	Tak	7	1
	Nie	2	1
	Pomoc okazjonalna w firmie	0	2
Charakterystyka przedsiębiorstw reprezentowanych przez badane osoby			
Przedsiębiorstwo korzysta z wiedzy, którą Student pozyskuje podczas studiów	Tak	7	1
	Nie	2	2
	Trudno powiedzieć	0	1

Zmienna		Osoby	
		Osoby zamierzające podjąć zatrudnienie	Osoby niezamierzające podjąć zatrudnienia
Wiek przedsiębiorstwa	Krócej niż 1 rok	0	0
	1–5 lat	1	1
	6–10 lat	0	0
	11–20 lat	3	0
	Powyżej 20 lat	5	3
Zasięg działalności podmiotu	Lokalny	4	1
	Regionalny	0	1
	Krajowy	2	2
	Globalny	3	0
Pokolenie zarządzające przedsiębiorstwem	I	5	2
	II	2	1
	III	0	0
	I i II	2	0
	II i III	0	1

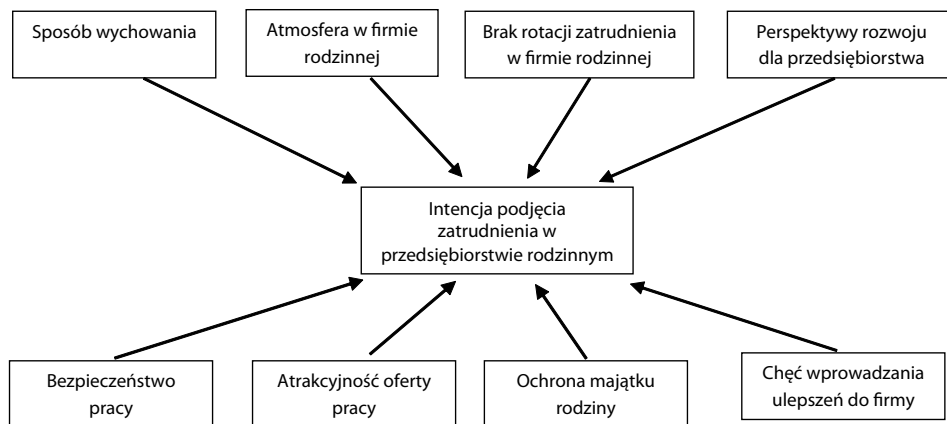
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analizując informacje przedstawione w tabeli, warto zwrócić uwagę na uwarunkowania oddziałujące na intencje badanych studentów dotyczące podjęcia po ukończeniu studiów stałego zatrudnienia w przedsiębiorstwie prowadzonym w ich rodzinie (zob. tabela 3). W przedsiębiorstwie rodzinnym zamierzają pracować osoby, które reprezentują podmioty rodzinne o odmiennych parametrach. Są to zarówno mikroprzedsiębiorstwa, małe firmy, jak i podmioty duże prowadzące działalność o zasięgu globalnym. Intencję zostania pracownikiem deklarowali respondenci z podmiotów rodzinnych, w których została przeprowadzona sukcesja, jak i tych stojących dopiero przed problemem wymiany władzy pomiędzy pokoleniami.

Zamiar zostania pracownikiem deklarowały zarówno badane kobiety, jak i mężczyźni, zwraca jednak uwagę, że przede wszystkim są to osoby, które już podczas studiów podjęły zatrudnienie w firmie rodzinnej. Dla porównania, spośród 9 osób wyrażających intencję zostania pracownikiem, aż 7 osób podczas prowadzenia badania już pracowało w danym podmiocie. Natomiast w grupie studentów niezainteresowanych podjęciem takiej pracy po ukończeniu studiów większość osób pomagała w prowadzeniu firmy okazjonalnie bądź w ogóle nie angażowała się w działalność przedsiębiorstwa rodzinnego.

Kolejnym, kluczowym, zidentyfikowanym czynnikiem, który oddziałuje na intencje badanych studentów jest korzystanie z ich wiedzy przez przedsiębiorstwa prowadzone w rodzinach tych osób. Większość studentów planujących podjęcie zatrudnienia w podmiocie prowadzonym przez ich rodzinę reprezentowała te przedsiębiorstwa, które wykorzystywały czynnie wiedzę, jaką osoby te pozyskiwały w trakcie studiowania. W drugiej grupie studentów, skupiającej tych, którzy nie zamierzali zostać pracownikiem w firmie rodzinnej, zjawiska takiego nie zidentyfikowano. Osoby z tej grupy deklarowały, iż w przedsiębiorstwie nie korzysta się ze zdobytej przez nich wiedzy. Zidentyfikowane zjawisko jest szczególnie interesujące poznawczo z punktu widzenia relacji pomiędzy procesami kształcenia przyszłych przedsiębiorców a ich atrakcyjnością jako pracowników oraz sukcesorów przedsiębiorstw rodzinnych. Pogłębiając wnioski wyciągnięte na podstawie uzyskanych wyników badania, autorzy opracowali schemat przedstawiający główne grupy czynników, które zachęcają młode osoby do podjęcia zatrudnienia w prowadzonym w ich rodzinie przedsiębiorstwie (zob. rysunek 1).

Rysunek 1. Kluczowe uwarunkowania zainteresowania badanych osób zatrudnieniem w przedsiębiorstwie rodzinnym



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Uwarunkowania, które przedstawiono na schemacie można sklasyfikować w następujących grupach (zob. rysunek 1). Pierwsza z nich obejmuje czynniki związane z atrakcyjnością zatrudnienia w przedsiębiorstwie rodzinnym dla badanych osób. Respondenci wskazywali przede wszystkim na wyższe zarobki oraz bezpieczeństwo zatrudnienia, w tym podpisanie kontraktu. Do tej grupy należały także czynniki związane z panującą w przedsiębiorstwie dobrą atmosferą oraz brakiem rotacji. Dobrze obrazuje to wypowiedź jednego z badanych studentów: „Jako jeden z dwóch braci wychowywany byłem jako następca ojca. Podoba mi się również atmosfera w firmie, na co składa się wiele czynników, m.in. ta sama kadra od 30 lat”. Opinia ta wskazuje na bardzo istotny wątek związany z procesem wychowania przez przedsiębiorców dzieci, przyszłych pracowników i sukcesorów. Obrazuje ona również znaczenie czynników niematerialnych związanych z panującą w przedsiębiorstwie atmosferą i relacjami.

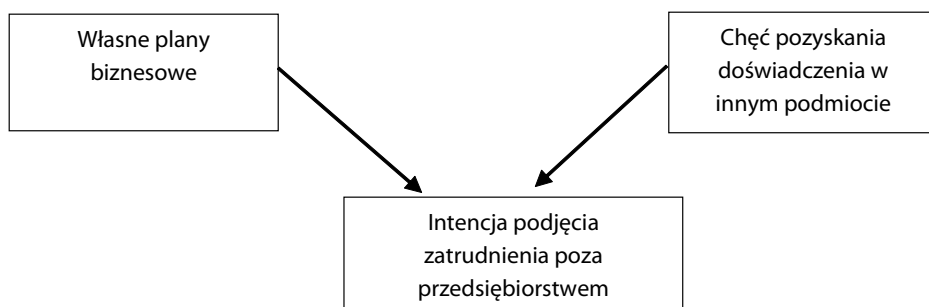
Druga grupa uwarunkowań jest związana z wartościami, jakie przedsiębiorcy rodzinni przekazują swoim następcom. Trafnie ujął to jeden z badanych studentów: „Ponieważ jest to firma rodzinna związana z wynajmem pokoi oraz mieszkań, więc dotyczy głównie dbania o dobra materialne i rodzinny majątek, dlatego nie chcemy nikomu tego powierzać”. Wypowiedź ta odzwierciedla przykładowe podejście, jakie może charakteryzować rodziny, jeśli chodzi o dbanie oraz rozwijanie swojego majątku. Powyższy przypadek obrazuje intencję budowania bogactwa

społeczno-emocjonalnego (SEW) rodziny bez udziału osób spoza niej. Przypadek taki, identyfikowany w literaturze, skutkuje często rozwijaniem się określonej kultury organizacyjnej, w której dominują wartości rodziny, „niedopuszczanie do funkcji kierowniczych osób spoza rodziny” oraz jej pełna kontrola nad przedsiębiorstwem [Dyer 2006, ss. 253–274].

Ostatnia grupa uwarunkowań jest związana z intencjami badanych osób dotyczącymi wprowadzania zmian oraz innowacji do przedsiębiorstw. Dobrze ilustruje to następująca wypowiedź jednego z badanych studentów: „Dzięki wiedzy zdobytej na studiach chciałabym wprowadzić ulepszenia, które ułatwią funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Praca w firmie rodziców zwiększa szanse na to, że będę mogła wcielić moje pomysły w życie”. Jak wynika z zacytowanej wypowiedzi, przedsiębiorstwo rodzinne jawi się jako miejsce, w którym młode osoby wchodzące na rynek pracy, otrzymują możliwość korzystania ze zdobytej wiedzy oraz wdrażania rozwiązań optymalizujących działalność danego podmiotu.

Na kolejnym rysunku zobrazowano natomiast te uwarunkowania, które skłaniają badane osoby do poszukiwania po studiach zatrudnienia poza podmiotem rodzinnym (zob. rysunek 2).

Rysunek 2. Kluczowe determinanty zainteresowania badanych osób zatrudnieniem poza podmiotem rodzinnym



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Chęć badanych osób podjęcia zatrudnienia poza przedsiębiorstwem prowadzonym przez rodzinę wynikała przede wszystkim z pragnienia zdobycia doświadczenia poza podmiotem rodzinnym. Warto tu wskazać, iż z jednej strony, było to podyktowane zamiarem późniejszego wprowadzania ulepszeń w podmiocie rodzinnym,

z drugiej natomiast, bardzo interesującym motywatorem związanym z chęcią zminimalizowania ryzyka. Doskonale obrazują to następujące wypowiedzi badanych: „Chciałabym zdobyć nowe doświadczenia i spojrzeć, jak funkcjonują pewne rzeczy w innym przedsiębiorstwie oraz jak może to pomóc w funkcjonowaniu firmy rodzinnej. Firmy wprowadzają udogodnienia oraz innowacje, może pomóc to w organizacji pracy w naszej firmie” oraz: „Tuż po studiach chcę nabrać doświadczenia w innej firmie, na wypadek ewentualnej upadłości rodzinnej firmy”. Analizując przywołane powyżej cytaty, uwagę zwraca przede wszystkim wypowiedź drugiego studenta. Wskazuje ona na interesujący poznawczo wątek związany z zaplanowaniem swojej przyszłości zawodowej w taki sposób, aby poprzez zdobycie doświadczenia poza podmiotem rodzinnym, zabezpieczyć swoją przyszłość zawodową przed ryzykiem ewentualnej upadłości przedsiębiorstwa rodzinnego. Wypowiedź powyższa świadczy z pewnością o umiejętności analitycznego myślenia na wysokim poziomie, zdolności planowania oraz dojrzałości badanej osoby.

Podsumowanie

Firmy rodzinne są interesującym podmiotem badawczym, gdyż włączenie czynnika rodzinności do biznesu niesie ze sobą różne implikacje, a czasem nawet komplikacje. Jednak ich zrównoważony sposób rozwoju powoduje, że gospodarki krajów oparte na tych podmiotach są mniej podatne na turbulencje. Przykładem mogą być Niemcy, gdzie kanclerz Angela Merkel zwróciła uwagę na to, że dzięki firmom rodzinnym kraj ten tak bardzo nie odczuł skutków ostatniego kryzysu finansowego, ponieważ podmioty te zakładają funkcjonowanie w długiej perspektywie [Merkel tritt Sorgen entgegen 2012].

Firmy rodzinne w znacznej mierze przyczyniają się do rozwoju gospodarki lokalnej [Stawicka 2010, ss. 110–118]. Z tego też względu należałoby je analizować przede wszystkim w kontekście lokalnym. Badacze dowiedli, że przełożenie intencji przedsiębiorczej na działanie wymaga predyspozycji osobowościowych, a ostatnio zwrócili uwagę na rolę czynników kontekstualnych, lokalnych, wśród których znajduje się wiedza. Z tego względu badaniu poddano młodych ludzi z jednej uczelni województwa pomorskiego, uwzględniając rolę transferu wiedzy z uczelni do firmy. Z badania wynika, że 70% badanych planuje podjąć zatrudnienie w firmie rodzinnej. Z pewnością na ich decyzję wpłynął fakt, że wcześniej podejmowali już w niej pracę. Wiedza, którą nabyli podczas studiów, okazała się użyteczna w prowadzeniu

biznesu rodzinnego. Świadczy to o tym, że uczelnie mogą dostarczać wiedzę, która będzie wykorzystywana do prowadzenia biznesu. Jednak wydaje się, że warto profilemować taką wiedzę w kierunku przedsiębiorczości rodzinnej, ponieważ świadomość posiadania przez firmę statusu rodzinności cechuje jedynie 60% badanych.

W przyszłości planowane jest przeprowadzenie podobnych badań w innych uczelniach polskich po to, aby zbadać intencje potencjalnych sukcesorów firm rodzinnych oraz przydatność wiedzy dostarczanej przez uczelnię, czy w tym aspekcie jest ona użyteczna, czy też oba elementy są istotnie zróżnicowane. W przypadku, gdy okażą się istotnie zróżnicowane, wówczas interesujące będzie poznanie przyczyny takiego stanu rzeczy.

Bibliografia

Apanowicz J. (2002), *Metodologia ogólna*, Bernardinum Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej, Gdynia.

Apanowicz J. (2003). *Metodologia nauk*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń.

Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P. (1999), *Defining the Family Business by Behavior*, "Entrepreneurship: Theory and Practice", vol. 23, no. 4.

Dyer Jr. W.G. (2006), *Examining the "Family Effect" on Firm Performance*, "Family Business Review", vol. 19, no. 4.

Hadryś-Nowak A. (2019), *Międzynarodowe przedsiębiorstwo rodzinne. Znaczenie orientacji przedsiębiorczej sukcesora dla internacjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego*, CeDeWu, Warszawa.

Hayton J.C., George G., Zahra S.A. (2002), *National Culture and Entrepreneurship: A Review of Behavioral Research*, "Entrepreneurship Theory and Practice", vol. 26, no. 4.

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

Klassen T.P., Jadad A.R., Moher D. (1998), *Guides for Reading and Interpreting Systematic Reviews: I Getting Started*, "Archives of Pediatrics & Adolescent Medicine", vol. 152, iss. 7.

Klimek J. (2014), *W rodzinnej firmie. Powstanie, rozwój, zagrożenia i szanse*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.

Lewandowska A., Chrostowska-Siwiek I., Tylczyński Ł. (2017), *Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey 16th Poland*, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań.

Merkel tritt Sorgen entgegen (2012) [online], <http://www.bundestkanzlerin.de>, dostęp: 10.11.2019.

Miller D., Le Breton-Miller I. (2006), *Family Governance and Firm Performance*, "Family Business Review", vol. 19, no. 1.

Mueller S.L., Thomas A.S. (2001), *Culture and Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study of Locus of Control and Innovativeness*, "Journal of Business Venturing", vol. 16, iss. 1.

Ramos-Rodríguez A.R., Medina-Garrido J.A., Lorenzo-Gomez J.D. (2010), *What You Know or Who you Know? The Role of Intellectual and Social Capital in Opportunity Recognition*, "International Small Business Journal", vol. 28, iss. 6.

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

Sharma P., Nordqvist M. (2007), *A Typology for Capturing the Heterogeneity of Family Firms*, "Academy of Management Proceedings", vol. 2007, no. 1.

Sieger P., Fueglistaller U., Zellweger T. (2016), *Student Entrepreneurship 2016: Insights From 50 Countries*, KMU-HSG/IMU, St. Gallen, Berno.

Spera C., Matto H.C. (2007), *A Contextual-Congruence Model of Socialization*, "Families in Society", vol. 88, iss. 4.

Stawicka E. (2010), *Firmy rodzinne jako przykład przedsiębiorstw zarządzanych przez wartości, ich sens i znaczenie*, „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Problemy Rolnictwa Światowego”, vol. 10(25), nr 2.

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

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

van Looy B. et al. (2011), *Entrepreneurial Effectiveness of European Universities: An Empirical Assessment of Antecedents and Trade-Offs*, "Research Policy", vol. 40, no. 4.

Weed M. (2005), *“Meta Interpretation”: A Method for the Interpretive Synthesis of Qualitative Research 1. Interest in Research Synthesis 2. The Synthesis of Qualitative Research*, “Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social”, vol. 6, no. 1.

Strony WWW

<http://www.guesssurvey.org/>, dostęp: 28.01.2020.

<https://www.ibrpolska.pl/>, dostęp: 30.01.2020.

Piotr Pręciuk
Kozminski University
preciukp@gmail.com

Climbing up to the Tip of the Iceberg – Managing Expectations in Family Business¹

Introduction

As claimed by Barach & Ganitsky [1995], the sustainability of family business across generations resides among other things in the realistic and clearly defined, shared expectations of family members working together. Moreover, clearly communicating expectations to the younger generation regarding their role in the family business is essential, since it is a ‘raw material’ with the help of which both generations can assess the feasibility of pursuing a shared dream [Lansberg 1999]. Without a shared dream among generations, the succession process is likely to fail. This research focuses on role-specific expectations and responsibilities since they need to be clarified and set in a manner so that the role the younger generation plays in the family business can be exercised and internalized in a conscious way [Leach 2017; Gersick et al. 1997]. It frequently happens that family members, working together in the family business, are unable to define the specific content of the role, since they are constantly torn between emotional and business responsibilities, between fulfilling familial and professional expectations [e.g. Sułkowski 2004; von Schlippe,

¹ The present study has been partially supported by the Polish Ministry of Science and Education (Project MN2018.831.11). It reports on results gathered within a larger study into intergenerational knowledge sharing in family businesses.

Groth, Rösen 2017]. The present study represents only a small portion of still unexplored territory and it seeks to identify what the older generation has done to pass the expectations to the younger generation. Following the Oxford dictionary, expectations are defined as “a strong belief about the way something should happen or how someone should behave”. Due to the fact that expectations represent ‘a strong belief’, they are initially tacit, thus hidden in the head of an individual/predecessor [Waldman, O’Reilly 2020, p. 177].

Creating a common intergenerational dream means to talk with the future successors about wishes, aspirations, expectations. It is about changing strong beliefs into explicit messages to potentially align the diverging perspectives. Working together stage is the last chance to talk with the younger generation about their role in the family business [Gersick et al. 1997]. As long as expectations remain latent, they will represent only one’s projection of what should happen, or how someone should behave. Thus, creating an illusion of a shared dream. To make a dream to be shared, it should be at first verbalized, and negotiated among family members [Korine 2017]. Planning across generations means to create a new form of bonding, where the differences in opinions need to be made explicit and individual dreams discussed, to then jointly formulate the common vision [Gersick et al. 1997]. Family members need to learn from/about each other, and the most productive way to achieve this, as claimed by Tàpies & Treviño-Rodríguez [2006], is by sharing commitment and expectations, between the predecessor and the successor, not only tacitly but explicitly too. According to Sánchez-Sandoval, Verdugo, & del Río [2019, pp. 1481–1482], “parents build (...) life goals for their children”. However, it is crucial that the older generation realizes that the younger generation already working in the family business is made up of adults, whose expectations need to be taken into consideration [Gersick et al. 1997]. Moreover, predecessors, that want their offspring to be committed and motivated need to clearly lay out expectations with regard to their role and responsibilities [e.g. von Schlippe, Groth, Rösen 2017; Lansberg 1999].

Research methods, setting, paradigm

The present research paper reports on results gathered within a larger study into intergenerational knowledge sharing in Polish family businesses². A purposeful sampling approach was applied, the companies had to meet the following criteria [e.g., Creswell 2013]: younger generation already involved in day-to-day operations and identified as potential successors. The research builds on 48 preliminary interview questionnaires (henceforth questionnaires), accompanied by 46 semi-structured interviews with representatives of the older and younger generations. The purpose of the questionnaires was to collect basic information on selected aspects related to intergenerational cooperation. The interviews were recorded and transcribed by a professional transcription company. The average duration of an interview was 45 min. The interviews took place between September 2018 and April 2019. Apart from the recorded interviews, some follow-up meetings and phone calls were arranged. The interviews were carried out separately with the younger and older generations allowing them to express their views and opinions freely. The respondents' names were coded to ensure anonymity. The study is of qualitative nature, due to the novelty of the researched topic [Piva, Rossi-Lamastra, De Massis 2013] and the group under investigation [McCollom 1990]. This study is positioned within an interpretive research paradigm claiming that social reality is based on people's perceptions that need to be explored to gain a better understanding of the researched phenomenon [Burrell, Morgan 1979]. Content analysis was executed, accompanied by thematic analysis, to capture the patterns and themes in the data.

Theoretical framework

For the purpose of this research, the family business is seen as one “that will be passed on to the family's next generation to manage and control” [Ward 1987, p. 252]. To broaden the understanding of how expectations with regard to the younger generation are managed (created, shared, negotiated), the SECI concept of knowledge creation, proposed by Nonaka and Takeuchi [1995] is used, as Expectations-Managing Framework. SECI depicts the interplay of tacit and explicit knowledge framed into four processes that can take place simultaneously: socialization,

² The firms ranged from micro to big companies and encompassed a range of industries. The majority of companies (19) was facing succession for the first time, three companies for the second time and only one company for the third time.

externalization, combination, and internalization. Within this framework, the tacit (unspoken) expectations can be converted into explicit expectations when consciously applying some strategies. Managing expectations based on the SECI model should be seen as a dynamic iterative process where the expectations can be voiced, codified, personalized, mutually adjusted, as family members interact, collaborate and learn from and about each other.

Socialization process is concerned with sharing tacit knowledge through joint activities by being together in close physical proximity [Nonaka, Toyama, Konno 2000]. The family through its upbringing might be seen here as a socialization mechanism, as it influences the extent to which a family member is committed to the family and the family firm [Passy, Giugni 2001]. Socialization is a multilayered process [Bika, Rosa, Karakas 2019], where expectations with regard to role and responsibilities are shared tacitly - through powerful signals in the form of parents' projections, behaviors, and choices [Lansberg 1999]

Externalisation is the process of converting tacit knowledge into explicit. Verbalization of expectations makes them explicit, however, not necessarily understandable. Therefore, providing a structured forum based on a dialogue enables the family members to freely express their needs and expectations regarding the family and their business [Gersick et al. 1997]. Once expectations have been voiced, and expectations gap acknowledged, family members may move to the next step, where the expectations can be readjusted, rejected or accepted, and eventually translated into rules of the game that cater to individual and collective needs of family members [Gersick et al. 1997]. The sequential use of metaphors, narratives, and analogies unleash tacit knowledge and makes it explicit [Nonaka, Konno 1998]. In the course of the externalization process, that what remained unspoken, can be voiced and eventually coded (put in writing) or personalized by establishing a set of operations to accomplish a particular task [Kogut, Zander 1995]. To achieve this, an initiator, "conceptual leader" is needed to provide a space where individuals are mutually engaged in the creation of meaning [Nonaka, Konno 1998].

Combination refers to the process of merging different types of explicit knowledge [see, e.g., Nonaka, Takeuchi 1995]. Expectations in order to be potentially combined need to be externalized. In the context of the family business, during the combination process family members might mutually decode and agree which family and which business expectations should be integrated into specific operational

and strategic steps, and how to cope with contradictory expectations [Lansberg 1999]. During this stage, the company's vision can be jointly examined, and a shared dream can be operationalized [Little, Ray 2005; Lansberg 1999]. Deliberate communication, supported by collaborative activities, is a crucial component for that process to work smoothly [Nonaka, Takeuchi 1995]. Developing clear principles of cooperation and communication might help the family members to exchange and potentially combine their values, perspectives, expectations, etc. [Tàpies, Treviño-Rodríguez 2006]. When this process is properly orchestrated, it leads to well-established routines, mechanisms, and practices, that aid the renewal of knowledge.

Internalization represents the conversion of explicit knowledge into tacit knowledge [Nonaka, Takeuchi 1995]. Internalization is not always a conscious process. As a matter of fact, it represents predominantly a subconscious process, that is a consequence of early socialization, where the expectations, values, and beliefs are internalized in a passive way. To consciously internalize expectations, means to build a profile of oneself, by negotiating, by adjusting our behavior in a specific situation, without fully giving up on oneself, without losing touch to our feeling and behaviors, and blindly accepting the expectations of others [e.g. Grossman 2014]. Learning the role can be perceived as a part of internalizing the expectations, which is additionally aided by educational and professional experiences [Miller, Le Breton-Miller 2005]. However, when the roles and responsibilities are clearly defined (by the predecessor, or jointly with successor), it might be easier to embody them [Lansberg 1999; Gersick et al. 1997].

Findings

Socialization – within this process, the way something should happen, or someone should behave is transmitted through frequent spontaneous interactions and powerful signals in the form of parents' projections, aspirations, behaviors [Lansberg 1999]. As the results show, the members of the older generation (henceforth OG), when talking about the expectations with regard to the role and responsibilities of the younger generation (henceforth YG) referred predominantly to ethical values. They expect their children to follow the fundamental moral code of conduct, to play fairly when dealing with the clients, contractors, suppliers, etc. Since as pointed out by one of the respondents: (...) *nowadays it is impossible to convey them (expectations). Rather rules, right? The rules are the one thing that can be conveyed (OG21)*. Certain

tendencies could be observed. Even if the current generation (OG) might be clear on the role and responsibilities the future generation should play in the family business, these expectations are not explicitly verbalized. As put by one of the respondents (OG15): *I think (...) subconsciously (...) we are preparing the children for it (for the role). But this is a very gentle process.* Another claims that there is no need to talk about the expectations since: *I see that she (...) is doing great* (OG3).

As a result, one of the members of the younger generation claims that even after 15 years of work in the company, she still does not know what is expected from her: *I still don't know, because nobody told me (...) there were never such conversations. Well, generally do what you want, you know it better since you are the manager here* (YG9).

The results from the study show that the tacit nature of the expectations is reinforced by idiosyncratic personal attributes: *I think my dad is from a generation that can't quite say what he expects* (YG7). The results reveal that the overlap of family and business environment aids the sharing of expectations at different life stages of the YG, but mostly unconsciously. Observations and mentoring are the main channel of expectation sharing: *at the beginning (...) I observed a lot* (YG23). Early habituation and occasional work during high school, could be perceived as the first sign of tacitly transferring parents' expectations in the form of their aspirations and plans: (...) *honestly, I was prepared for it (for the role) since I was a child* (YG18).

Two additional patterns emerged from the present research. First, the members of the YG are guided by the same values as the OG, which were explicitly voiced during the interviews. The overlap in values between generations might indicate that the family system had been effective as a socialization tool. However, these values remain predominantly latent, unnamed and unearthed, unconsciously guiding the behavior of both generations. Second, although the YG proclaimed that they have great autonomy in executing their job and got the chance to take over the responsibilities in many areas, they pointed to the lack of clearly defined responsibilities, tasks, processes, and procedures which frequently impedes their day-to-day operations, and long-term planning. As put by one of the respondents from the older generation: *Everyone is conscious of his/her role (...) but we haven't named it yet* (OG2).

Externalization – when this process works properly, not only expectations with regard to role and responsibilities are verbalized, but also well understood,

and if possible codified. All members from the OG, initially stated in the questionnaire that they clearly express their expectations with regard to the role of the YG in the family business. However, the interviewees from the YG drew a picture that does not always correspond with the one depicted by the predecessors. Some claim that theoretically, they know what to do, but when it comes to practice, it looks a bit different:

he [my father] treats me like an employee, so I only have to do what belongs to the scope of my responsibilities. And then he comes and tells me: "But you are the future successor here. You should know everything, be interested in everything." And when I start to be interested in everything, he immediately puts me in my place, saying: "That's not your job. (...) When you'll have your own business, you can prove yourself there and for now, take care of what you have to do" (YG10)

All in all, it could be distinguished between two types of externalization processes that happened between the OG and the YG: by default (unconsciously, 'naturally') or by design (consciously), including some mechanisms to provide structured meetings, and more formal communication patterns. However, the vast majority represented the first type of process, where some members from the OG saw no need in defining the responsibilities as after many years of working together, they claimed that their roles developed in a natural way: *it all settled by itself over the years* (OG21). Others claimed that it would be even odd to codify it: *No, no, we didn't write it down, because it would even seem unnatural if we had to write down our responsibilities. (...) (YG10)*. However, nearly half of the interviewees from the YG called for more transparency, structure, and clear messages regarding their role and responsibilities: *I miss from my parents a clear statement of what they want from us* (YG9). On the other hand, as OG2 says: *they [YG] should simply ask or be clear (...) what their plans are (...)*.

Only sporadically could be observed that role-expectations and responsibilities have been comprehensively verbalized by the OG and even written down since: *it was an important element (to state the role-expectations) before I've joined the company* (YG12). Nevertheless, the responsibilities and roles even if they were verbalized, were unclear, and when being written down, they tended to be sketchy: *My role in the company is not defined in a way that defines the position* (YG2).

In some cases, the family members claimed that they were thinking about introducing regular family meetings³ (OG18, YG4, YG7) or would have a need for regularly held family meetings, but not all parties were interested (YG20). The owner of one company (OG17) stated that: *we have never had so called briefings, where we sit down at seven in the morning and say what to do. No, if it's needed, we meet, and discuss the topic*. As it was said in the theoretical part, the externalization process, when executed properly, can set the ground for more formalized and deliberate intergenerational learning, where spontaneous family meetings change to more consciously structured interactions. The attempts to construct the externalization process in a more conscious and structured way between the OG and the YG could be observed in three families where regular family meetings have been introduced. In one family even communication procedures and rules have been established to ease the interactions between family members. As stated by one of them: *in the first place, we started by resolving family issues* (YG14). On a weekly basis, for more than one year, with support of coaching and mentoring company, the family learned how to communicate with family members and how to conduct the meetings. To support the meetings, written, agreed upon rules have been crafted that each family member had to obey. These guidelines included among others: no interruptions, separating family from business issues, listening attentively, etc. Among these families some additional procedures and structures were put in place with regard to time (time box for each issue), the content of the meeting (agenda), place (neutral place for all family members) and how the meetings should be performed. As one of the family members said: *Of course, initially, it was extremely difficult to follow the rules* (YG14).

Combination – while during the externalization process, the expectations could have been verbalized, in the combination process, expectations of the successor and predecessor might be negotiated and eventually translated into the explicit ‘rules of the game’ on how to behave in order to achieve a shared dream without neglecting the particularistic needs of family members. In a few families, regular family meetings as the supportive structure for intergenerational collaboration led to the alignment of expectations, by jointly shaping the vision. In one family expectations were made salient in the form of values that were translated into the family code of

³ Family meetings refer here to regular and iterative family occasions to discuss business and/or family issues and to process “transitory collective beliefs of family members” [Habbershon, Astrachan 1997, p.41].

conduct. To create this document the family members with the support of the external coaching company, mutually developed a shared vision underpinned by key values, which guide the behavior of each family member, such as: trust, professionalism, commitment, innovativeness. As put by the respondent OG8: *I was very eager to do it (...). Since I planted the seed, right. And they (the YG) are the ones, who will cultivate this soil later on, right.* Another family crafted a document that included, among other things, family values, and named it, a family constitution. A document comprised the fundamental principles and guidelines, to be followed by family members when working in the family business. Additionally, the document contained additionally explicit directions for future generations on how to preserve the intergenerational character of the family business and how to maintain a close relation to the local community. It further stated that the dialogue should be at the center of each interaction in the family business. The aim of the family constitution was to clearly communicate (in writing) expectations and responsibilities of family members actively involved in the family business. Families that did not have a family constitution or written code of conduct in place, were asked if they had ever heard about such document know and if they could imagine creating it. However, the reoccurring pattern could be captured in the responses of the researched group. Many saw no point in having such a document. As put by YG16: *No, that seems to be surreal (...) I don't know who should write it (...) In general, if my dad would write it, it would be as follows: "Point A: Dad is right. Point B: If he is wrong, see point A.* One member from the OG said that: *I think that (...) there is no need to write it down. Certain family relationships are difficult to put into some definitions (OG21).* However, as stated by the interviewee OG16:

we do not have a constitution of any kind, it's all based on joyful creativity (...) when setting up a company, usually, the needs of the future generation are not taken into consideration, but only the needs of current generation (...) this is a mistake in many cases.

Internalization – there is no commonly accepted rule which says what the best way to internalize expectations is. However, the more aware an individual is of what is expected of him/her, the more consciously he/she might embody the expectations. The conscious process of internalization takes place when the expectations with regard to role and responsibilities are not tacitly enacted but clearly verbalized by an expector, and well understood by an expectee, potentially negotiated, and jointly

translated into ‘the rules of the game’ on how to behave as a family in the business. Following this reasoning, it could be observed that the researched members from the YG, internalize their expectations predominantly tacitly and unconsciously through the behaviors and unspoken messages of their parents, as reported by members of the OG: *only by example* (OG20), *by behavior* (OG10).

The results reveal that socialization was the predominant mode of how expectations have been internalized through informal and spontaneous interactions during which the expectations were embodied more by observation, and gaining experience, less by being verbalized. The routines (e.g. regular family meetings) played a marginal role within the researched group. Only in a few families, it could be observed that the internalization process was supported by verbalization of expectations concerning the role and responsibilities of the YG, as presented earlier. Occasionally, internalization represented a more structured and conscious process, supported by documents that contained a description regarding the role and responsibilities of the YG. Only two families collectively created a document that translated their expectations into the code of conduct (family constitution). The joint creation of such a document, allowed the YG to internalize the expectations in a conscious and purposeful way, rather than absorbing them unconsciously.

Discussion

The SECI framework has been applied to investigate how expectations with regard to the YG are managed (created, shared, negotiated). The SECI framework with its four processes (socialization, externalization, combination, internalization) presupposes that the expectations can be of tacit (unspoken) nature, but they can be converted into explicit expectations, in a continuous, iterative, spiral-like manner, when supported by externalization and combination processes. The answers provided by both generations show that expectations remain predominantly unconscious, tacit in nature, therefore they fit predominantly into the description of socialization and internalization processes. The YG reveals that they often are not aware of what the OG expects of them, whereas, the members of the OG take for granted that their children understand them.

The responsibilities and roles when externalized, remained sketchy, unprecise, and rarely based on the job description or the existing structures in the firm, but *it all settled by itself over the years* (OG21). The YG believes that expectations are not

transparently verbalized due multiple reasons: lack of clear vision, poor communication skills, informal mode of a family operation, or being too focused on the day-to-day business activities, etc. In some families, it could be observed, that the YG was an initiator, a “conceptual leader”, to introduce structured interaction with the OG. This resulted in more formalized communication patterns, eventually leading to the combination process. As a result of that, the expectations were made jointly salient in the form of values which subsequently were translated into a family code of conduct. As claimed by Lewandowska and Lipiec [2015], mutually identifying the values that guide the behavior of family in the context of their family business, becomes the first important step in verbalizing the expectations, since, the values convey expectations. It is much easier to come to constructive conclusions and solutions when the exchange of expectations takes place not only at the dinner table or in the company corridor, but during planned and regularly held family meetings. As Schuman and Ward [2011] say, it is a great art to find a balance between the informal nature of a family business and its professionalism. Korine [2017], states that if families want to establish a healthy relationship with their business, they should strive to professionalize emotions by creating rules that will help to function at both levels – family and business.

The results of the present research show that many families marginalize the need for regular, consciously structured family meetings, let alone to codify their responsibilities or to translate their expectations into a family constitution. Therefore, the externalization and combination processes remain underdeveloped within the researched group. As claimed by Habbershon and Astrachan [1997], however, families who implement regular family meetings to provide a deliberate forum for exchanging their views, improve the family communication and alignment of expectations. Non-verbalized expectations give rise to suppositions and assumptions, which are not a stable base for building the future – neither of the business nor of the family. The mechanisms of family governance⁴, through their educational and communicative role, can therefore be seen as a ‘market’ for managing expectations [Craig, Moores 2017], were more formal and structured meetings of family members support

⁴ To the main mechanisms of family governance belong: family meetings, family council, family assembly, family constitution (aka: family code of conduct, family statement/protocol, family values). Family governance and corporate governance form *family business governance system* [Koładkiewicz 2015].

the interaction of family with its business [e.g. Gersick, Feliu 2014; Kołodkiewicz 2015]. During deliberately organized meetings family members can verbalize, and negotiate expectations, thus more consciously externalize and combine potentially diverging wishes and aspirations of both generations with regard to succession, vision, strategic and operational approaches, etc.

Intergenerational expectations management is first and foremost effective when both generations are open, willing and able to actively listen and understand the other side, a task that in a family business can be impeded by to the accumulation of emotions at the familial and professional level [Leach 2017; Gersick et al. 1997]. However, when expectations are verbalized, and mutually negotiated, a shared dream can become a reality.

Conclusions

As shown, the expectations with regard to the role and responsibilities concerning the potential successors within the studied group are rather unclear, taken for granted, and very general. They are occasionally verbalized, and rarely negotiated. Climbing up the proverbial iceberg with regard to expectations, means to make them explicit, by learning how to communicate more effectively as a family. Managing expectations aptly and reasonably among generations, means to take proactive steps as a family so that “a strong belief about the way something should happen or how someone should behave” is translated into the explicit ‘rules of the game’ of how to behave in order to achieve a shared dream without neglecting the individual needs of the family members. The expectations that build on the socialization and internalization process might be tempting since no confrontation takes place, and the illusion of harmony is preserved. However, the externalization and combination process when appropriately used to manage expectations might help to jointly prepare for a journey and more consciously steer the family business across generations.

Bibliography

- Barach J.A., Ganitsky J.B. (1995), *Successful succession in family business*, “Family Business Review”, 8(2), pp. 131–155.
- Bika Z., Rosa P., Karakas F. (2019), *Multilayered Socialization Processes in Transgenerational Family Firms*, “Family Business Review”, 32(3), pp. 233–258.

- Burrell M., Morgan G. (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Aldershot, Ashgate.
- Craig J.B., Moores K. (2017), *Family Business. Best Practices for Long-term Stewardship*, Praeger, Denver.
- Creswell J.W. (2013), *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, Sage, California.
- Gersick K.E., Davis J.A., McCollom M., Lansberg I. (1997), *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston.
- Gersick K.E., Feliu N. (2014), *Governing the Family Enterprise: Practices, Performance, and Research* [in:] L. Melin, M. Nordqvist, (eds.), *Handbook of Family Business*, Sage, U.K.
- Grossman N. (2014), *Spirit of Spinoza: Healing the Mind*, ICRL Press, New Jersey.
- Habbershon T.G., Astrachan J.H. (1997), *Research note: Perceptions are reality: How family meetings lead to collective action*, "Family Business Review", 10(1), pp. 37–52.
- Koładkiewicz I. (2015), *System nadzoru w firmie rodzinnej: doświadczenia polskie i światowe*, Poltext, Warszawa.
- Korine H. (2017), *Succession for Change. Strategic transitions in family and founder-led businesses*, Palgrave Macmillan, Cham.
- Lansberg I. (1999), *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*, Harvard Business School Press, Boston.
- Leach P. (2017), *Firmy rodzinne. Wszystko, co istotne*, Studio EMKA, Warszawa.
- Lewandowska A., Lipiec J. (2015), *Konstytucje firm rodzinnych. W kierunku długowieczności*. Wolters Kluwer SA, Warszawa.
- Little S., Ray T. (2005), *Managing Knowledge. An Essential Reader* (2nd ed.), Sage, London.
- McCollom M. (1990), *Problems and Perspectives in Clinical Research on Family Firms*, "Family Business Review", 3(2), pp. 245–61.
- 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.

Nonaka I., Konno N. (1998), *The concept of “Ba”*, “California Management Review”, 40(3), pp. 40–54.

Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York.

Nonaka I., Toyama R., Konno N. (2000), *SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, “Long Range Planning”, 33(1), pp. 5–34.

Passy F., Giugni M. (2001), *Social networks and individual perceptions: Explaining differential participation in social movements*, “Sociological Forum”, 16(1), pp. 123–153.

Piva E., Rossi-Lamastra C., De Massis A. (2013), *Family firms and internationalization: An exploratory study on high-tech entrepreneurial ventures*, “Journal of International Entrepreneurship”, 11(2), pp. 108–129.

Schuman A.M., Ward J.L. (2011), *Family education for business-owning families. Strengthening bond by learning together*, Palgrave Macmillan, New York.

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

Sánchez-Sandoval, Y., Verdugo, L. and del Río, F. J. (2019), *Adolescent Future Expectations Scale for Parents (AFES-p): Development and Validation*, “Journal of Child and Family Studies”, 28, pp. 1481–1489.

Treviño-Rodríguez R.N., Tàpies J. (2006), *Effective knowledge transfer in family firm* [in:] P. Z., Poutziouris, K.X. Smyrniotis, S.B. Klein (eds.), *Handbook of research on family business*, Edward Elgar, Northampton.

von Schlippe A., Groth T., Rüsen T.A. (2017), *Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen: Auf dem Weg zu einer Theorie der Unternehmerfamilie*, Vandenhoeck und Ruprecht, Göttingen.

Waldman D.A., O'Reilly C. (2020), *Leadership for Organizations*. SAGE, California.

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

Zander U., Kogut B. (1995), *Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test*, “Organization Science”, 6(1), pp. 76–92.

Część II
Determinanty rozwoju
przedsiębiorstw rodzinnych

Bartosz Marcinkowski
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Instytut Zarządzania
bartosz.marcinkowski@ue.poznan.pl

Źródła ryzyka na etapie rozwoju kooperacji międzyorganizacyjnej – perspektywa małych przedsiębiorstw

Wprowadzenie

Firmy rodzinne w obecnych czasach muszą sprostać wielu wyzwaniom. Są to nie tylko dylematy związane z sukcesą i komunikacją między pokoleniami, ale także takie kwestie, jak tworzenie odpowiednich struktur organizacyjnych i procesów nadzoru, łączenie tradycyjnych wartości z nowymi trendami na rynku, rosnące koszty funkcjonowania czy też trudności w dostępie do wiedzy i kapitału ludzkiego. Poszukując skutecznych rozwiązań, podmioty gospodarcze często decydują się na zmianę dotychczasowej strategii współpracy międzyorganizacyjnej. Podczas, gdy nieefektywne relacje ulegają rozpadowi, powstają nowe związki, a więc, które pozwalają pokonywać bariery i osiągać założone cele biznesowe, są dynamicznie rozwijane.

W tym miejscu należy zauważyć interesującą lukę badawczą. Można bowiem stwierdzić występowanie pewnych specyficznych zagrożeń, które utrudniają przedsiębiorstwom tworzenie, rozwijanie czy też skuteczne finalizowanie struktur kooperacyjnych. Mimo, że zagrożenia te są niezwykle istotne zarówno z perspektywy teoretycznej, jak i utylitarnej, do tej pory nie zostały dostatecznie zbadane. Na gruncie powyższych rozważań, określono cel główny rozdziału, który stanowi rozpoznanie źródeł ryzyka występujących w fazie rozwoju współpracy międzyorganizacyjnej.

Realizacji celu posłużyły badania empiryczne, przeprowadzone z wykorzystaniem metody pogłębionego badania ankietowego oraz wywiadu bezpośredniego na próbie 159 małych jednostek (zatrudniających mniej niż 50 osób) zlokalizowanych w Polsce, z czego ok. 85% stanowiły firmy rodzinne.

Istota ryzyka kooperacji międzyorganizacyjnej

Analizę złożonej problematyki ryzyka występującego w fazie rozwoju kooperacji międzyorganizacyjnej należy rozpocząć od dokładnej definicji kluczowych terminów. Pomimo, że tematyka zarządzania ryzykiem kooperacji jest przedmiotem zainteresowania zarówno środowiska naukowego, jak i biznesowego, w literaturze trudno znaleźć jednolitą teorię wyjaśniającą podstawy zagrożeń występujących w ramach współdziałania podmiotów gospodarczych. Warto zatem podjąć próbę wyjaśnienia takich pojęć, jak kooperacja oraz ryzyko. W polskiej literaturze dominuje pogląd, że kooperację międzyorganizacyjną należy traktować jako współpracę nastawioną na osiągnięcie korzyści [Jaźwiński, Kiernożycka-Sobejko 2006, s. 609; Kaczyński 2012, s. 166; Mazur 2011, ss. 290–291; Nowak 2012, ss. 15–35; Strzyżewska 2011, ss. 27–29]. Zdaniem wielu badaczy kooperacja stanowi przede wszystkim pewną formę osiągania przewagi konkurencyjnej. Poprzez współpracę organizacje uzyskują możliwość m.in. funkcjonowania na rynkach globalnych, dostępu do taniej lub wykwalifikowanej siły roboczej, wykorzystania korzyści skali czy zajmowania najkorzystniejszej pozycji w łańcuchu wartości [Achrol, Kotler 1999, ss. 146–147; Jarillo 1988, s. 31; Narojczyk 2016, ss. 57–63; Olszyński 1989, ss. 12–15; Varadarajan, Jayachandran 1999, s. 132].

W tym miejscu należy podkreślić, że w praktyce gospodarczej występują liczne formy powiązań międzyorganizacyjnych. Ponadto, mają one dynamiczny i ewolucyjny charakter – przekształcają się w czasie, w zależności od aktualnych wymagań podmiotów, ich stopnia rozwoju, sytuacji rynkowej czy też przyjętej strategii działania [Jaźwiński, Kiernożycka-Sobejko 2006; Kaczmarek 2000; Lichtarski 1992; Rangan, Yoshino 1996; Webster 1992; Wściubiak 2017, ss. 375–387].

Przedsięwzięcia, decydując się na kooperację, nie osiągają wyłącznie korzyści. Podjęcie współpracy z partnerem biznesowym wiąże się z pewnym ryzykiem. Warto jednak zwrócić uwagę, że pojęcie ryzyka na przestrzeni lat zmieniał się, dostosowywało do poziomu rozwoju i stanu wiedzy, co skutkuje mnogością perspektyw, z jakich można termin ten interpretować, obfituje on w wiele znaczeń,

skojarzeń, synonimów, które występują zarówno w potocznym, jak i naukowym języku. Ogólne wyjaśnienie tego pojęcia znaleźć można w słowniku języka polskiego [Szymczak 1993, s. 155–156], który podaje, iż ryzyko jest to prawdopodobieństwo, że coś się nie uda, przedsięwzięcie, którego wynik jest nieznany, niepewny, problematyczny. Jest to także odważenie się na takie niebezpieczeństwo, ryzykowanie. Natomiast w świetle problematyki kooperacji przedsiębiorstw, ryzyko najczęściej jest pojmowane zgodnie z tzw. negatywną koncepcją. Jej istotę stanowi rozumienie ryzyka jako możliwości, że coś się nie uda, odważenia się na przedsięwzięcie, którego wynik jest nieznany lub stanowi niebezpieczeństwo, a także jako prawdopodobieństwo powstania szkody [Małkowska-Borowczyk 2012, ss. 9–10].

Należy zauważyć, że ryzyko kooperacji stanowi istotną barierę rozwoju relacji międzyorganizacyjnych [Chundong i in. 2012, s. 197; Nowak 2015, ss. 47–67]. Analizując jednak literaturę podmiotu, można zauważyć, że problematyka ta nie została dostatecznie rozpoznana. Choć badacze są zgodni co do istnienia samego zjawiska ryzyka kooperacji, to wyodrębniając jego źródła i oceniając istotność poszczególnych jego źródeł, posługują się zróżnicowanymi kryteriami, osiągając różne rezultaty [Lee, Johnson 2010, ss. 273–276; Liu, Zhao 2009, ss. 4510–4511; Sumei 2010, ss. 574–577; Wang Fei, Wang Shilei 2010, ss. 418–420].

Źródła ryzyka w fazie rozwoju współpracy

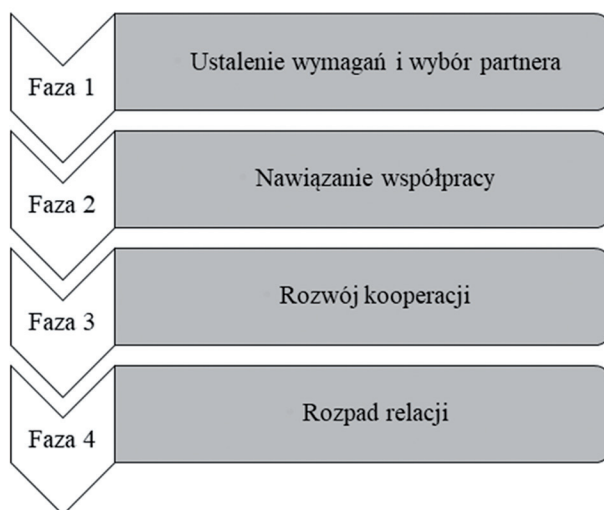
W procesie zarządzania ryzykiem, podstawową i jednocześnie najważniejszą czynnością jest poprawna detekcja źródeł ryzyka, a więc zdarzeń będących potencjalnym zagrożeniem dla przedsiębiorstwa. Należy podkreślić, że kompletność i prawidłowość działań na tym etapie warunkuje trafność dalszych pomiarów i skuteczność opracowywanych procedur.

Badania empiryczne dotyczące ryzyka w fazie rozwoju kooperacji międzyorganizacyjnej zrealizowane zostały w okresie od października 2015 r. do stycznia 2016 r., a w ich ramach przeanalizowano za pomocą kwestionariusza ankietowego 159 małych jednostek (zatrudniających mniej niż 50 osób) zlokalizowanych w Polsce, z czego ok. 85% stanowiły firmy rodzinne. Ponadto przeprowadzono obserwację uczestniczącą oraz wywiady bezpośrednie w wybranych podmiotach, w trakcie których autor miał możliwość uzyskania szerszych informacji i opinii wynikających z doświadczeń i praktyki.

Punktem wyjścia do badań nad źródłami ryzyka w początkowych etapach współpracy było zbudowanie odpowiedniej ramy teoretycznej umożliwiającej łatwą i jasną interpretację otrzymanych wyników. Zgodnie z powyższym zamierzeniem, opierając się na podejściu Kapcia [1994], Marxta i Linka [2002] oraz Urbaniaka [2008], proces kooperacji przedsiębiorstw podzielono na cztery następujące po sobie fazy przedstawione na rysunku 1:

1. Ustalenie profilu wymagań i wybór partnera. Na początku tej fazy przeprowadzana jest analiza kluczowych kompetencji i zasobów oferowanych przez potencjalnych partnerów oraz weryfikacja zgodności celów. Dla zapewnienia optymalnych rezultatów konieczne jest wykorzystywanie różnorodnych metod poszukiwania informacji z wielu różnych źródeł. Następnie dochodzi do wyboru najodpowiedniejszego z dostępnych kooperantów.
2. Nawiązanie współpracy. Po spełnieniu wymagań określonych w poprzedniej fazie i znalezieniu optymalnego partnera, dochodzi do nawiązania współpracy z kontrahentem. Przedsiębiorstwa powinny dążyć do utworzenia związku kooperacyjnego, którego celem będzie osiągnięcie wspólnych celów. Na tym etapie często dochodzi do sprawdzenia partnera poprzez stopniowy wzrost odpowiedzialności powierzanych zadań.
3. Rozwój kooperacji. W tym stadium dochodzi do intensywnego natężenia współpracy, która przejawia się m.in. w szybkim obiegu pieniądza pomiędzy partnerami czy też rozwoju zakresu aktywów włączonych w proces kooperacji. Następuje duże zaangażowanie pracowników na wszystkich szczeblach w przedsiębiorstwach partnerskich. Przedsiębiorstwa za pośrednictwem rozwoju relacji dążą do osiągnięcia stabilizacji, utrzymania zasobów wewnętrznych oraz zasobów strategicznych, pozwalających przetrwać kooperantom w sytuacjach zagrożenia.
4. Rozpad relacji. W tej fazie dochodzi do zakończenia współpracy pomiędzy partnerami. Przyczyną decyzji w przedmiotowym zakresie może być zarówno osiągnięcie wcześniej założonych celów współpracy, brak dalszego zainteresowania współdziałaniem, jak i wystąpienie konfliktu pomiędzy kontrahentami.

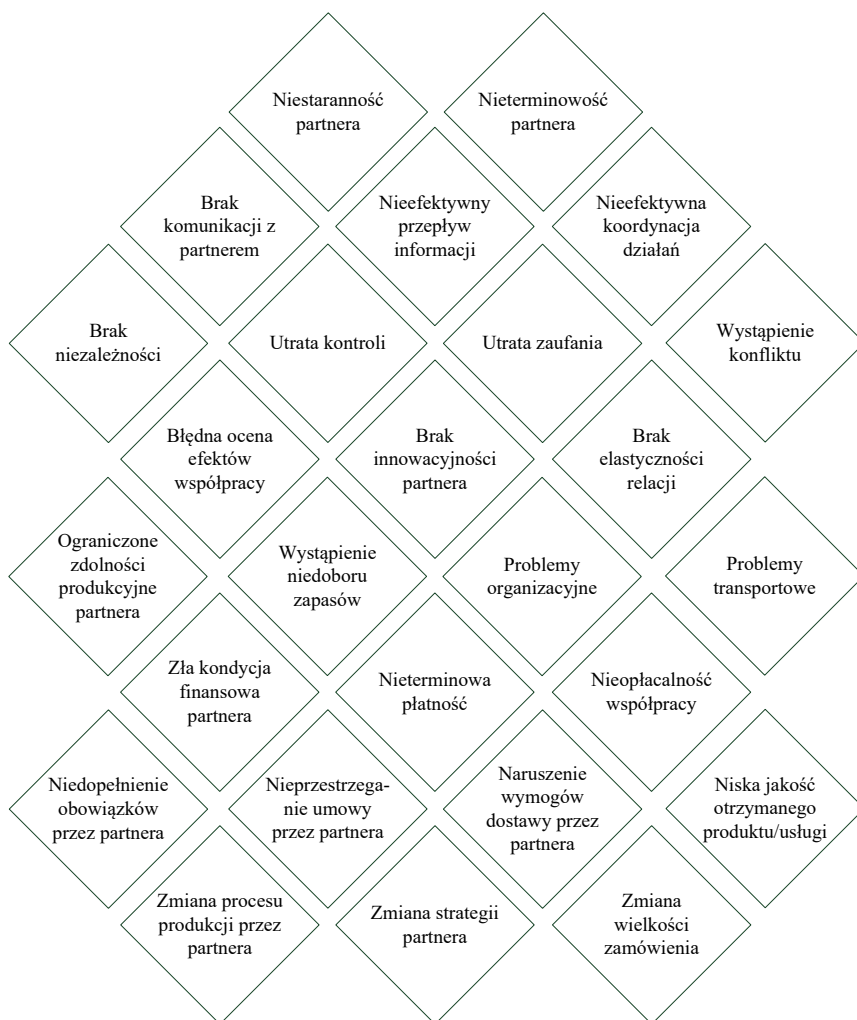
Rysunek 1. Proces kooperacji przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kapcia 1994, ss. 18–20; Marx, Link 2002, ss. 219–229; Urbaniak 2008, ss. 28–29.

W dalszej kolejności podjęto próbę klasyfikacji zidentyfikowanych w trakcie badań źródeł ryzyka pod względem fazy procesu współpracy, w której występują. Zgodnie z założeniami klasyfikacji, każde ze zdarzeń mogło zostać przyporządkowane tylko do jednej grupy. W tym miejscu należy jednak zaznaczyć, iż efekty części wyodrębnionych zdarzeń mogą przejawiać się na różnych etapach procesu kooperacji, np. skutki pewnego zdarzenia, które wystąpiło podczas doboru partnera, mogą pojawić się dopiero w fazie rozwoju relacji. W takich sytuacjach, przyporządkowując dane źródło ryzyka do konkretnej fazy procesu współpracy międzyorganizacyjnej, kierowano się kryterium prawdopodobieństwa oraz konsekwencji jego wystąpienia. Klasyfikowano zatem zdarzenie do fazy, w której szanse oraz skutki zaistnienia danego zdarzenia są najwyższe. W przypadku występowania wątpliwości rozstrzygano je przede wszystkim w oparciu o przeprowadzone studia literaturowe oraz opinie ekspertów, pozyskane w trakcie wywiadów bezpośrednich i obserwacji uczestniczącej w wybranych podmiotach. Następnie, mając na uwadze, że małe przedsiębiorstwa często stają przed koniecznością wzmoczonej rozbudowy posiadanych więzi międzyorganizacyjnych, skupiono się na źródłach ryzyka występujących w fazie rozwoju współpracy.

Rysunek 2. Źródła ryzyka występujące na etapie rozwoju kooperacji



Źródło: opracowanie własne na badań teoretycznych oraz empirycznych.

W ramach przeprowadzonych badań empirycznych zidentyfikowano grupę 26 źródeł ryzyka występujących na etapie rozwoju relacji kooperacyjnej (patrz rysunek 2). Tak duży wolumen zagrożeń związany jest przede wszystkim z coraz większą aktywnością partnerów, rosnącą wraz z ekspansją więzi międzyorganizacyjnych, a także często zwiększającym się poziomem aktywów zaangażowanych we współpracę. W trakcie badań do najistotniejszych źródeł ryzyka na etapie rozwoju relacji kooperacyjnej zaliczono takie zdarzenia, jak:

1. Niestaranność partnera, przez co należy rozumieć nierzetelne wykonywanie obowiązków, które skutkować może wystąpieniem opóźnień, niedotrzymywaniem określonych standardów jakościowych itp.
2. Nieterminowość partnera w dostarczaniu produktów czy też usług, co może przełożyć się na wystąpienie niedoborów zapasów, a nawet opóźnień w całym łańcuchu wartości. Należy zaznaczyć, iż ograniczanie skutków nieterminowości partnera najczęściej wiązać się będzie z koniecznością utrzymywania wyższego poziomu zapasów magazynowych.
3. Brak komunikacji z partnerem, zarówno w kontekście kluczowych aspektów współpracy, jak i tych o mniejszym znaczeniu strategicznym, co przełożyć się może na wystąpienie konfliktu w późniejszym czasie.
4. Nieefektywny przepływ informacji, który nabiera szczególnego znaczenia w przypadku współpracy dużych organizacji, gdzie częstymi problemami są występowanie opóźnień w przebiegu informacji i zbyt duża liczba osób zaangażowanych w ich obieg.
5. Nieefektywna koordynacja działań, która w znaczny sposób utrudnia osiągnięcie zamierzonych, wspólnych celów poprzez zakłócanie procesu planowania, organizowania, wytwarzania, funkcjonowania czy też kontrolowania.
6. Utrata niezależności, która związana jest przede wszystkim z trudnością w wypracowaniu stosownego kompromisu pomiędzy kooperantem czynnym a biernym. Brak swobody podejmowania decyzji może mieć poważne konsekwencje, szczególnie w przypadku wystąpienia konfliktu pomiędzy partnerami.
7. Utrata kontroli nad procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie. Ryzyko to dotyczy w szczególności ścisłych form współpracy, gdzie przejawy odrębności organizacji zanikają. Problem ten nabiera znaczenia przede wszystkim w przypadku małych podmiotów kooperujących z dużymi jednostkami, których siła przetargowa i pozycja pozwalają na narzucanie warunków współdziałania.
8. Utrata zaufania, które w przypadku kooperacji przedsiębiorstw ma fundamentalne znaczenie. Wystąpienie zdarzenia tego rodzaju stanowi szczególne zagrożenie w przypadku ścisłych form współpracy, gdzie przedsiębiorstwa mają wzajemny dostęp do swoich podstawowych zasobów, wrażliwych informacji oraz kluczowych kompetencji.

9. Wystąpienie konfliktu, którego zarówno przyczyny, jak i skutki mogą być bardzo zróżnicowane, w zależności od specyfiki przedsiębiorstwa oraz charakteru współpracy. Należy zaznaczyć, iż konsekwencje rozłamu w kooperacji mogą sięgać bardzo daleko i wiązać się nawet z całkowitym rozpadem relacji.
10. Błędna ocena efektów współpracy, obejmująca zarówno ocenę efektywności, skuteczności, użyteczności oraz trwałości rezultatów osiągniętych w ramach kooperacji. Niewłaściwie przeprowadzona ewaluacja w tym zakresie może negatywnie wpłynąć na decyzję co do dalszego rozwoju współdziałania, w tym poziomu zaangażowania zasobów przedsiębiorstwa we wspólne projekty.
11. Brak innowacyjności partnera, który może powodować stagnację w zakresie ulepszania i modernizacji procedur wytwarzania wspólnych produktów i usług, a także występowanie barier zarówno w przyroście efektywności i zdolności produkcyjnych, jak i polepszaniu formy i wartości wytwarzanych dóbr i usług.
12. Brak elastyczności relacji, która jest niezbędna do skutecznego działania w świetle dynamicznie wzrastających wymagań klientów, rosnącej konkurencji, nasilającej się globalizacji oraz gwałtownie zmieniającego się rynku.
13. Ograniczone zdolności produkcyjne partnera, które mogą stanowić istotną barierę dla przyszłej intensyfikacji współpracy. W przypadku projektowania długotrwałej relacji, należy zatem zwrócić szczególną uwagę na to zagrożenie, aby zapewnić organizacji możliwość rozwoju w dłuższym okresie.
14. Wystąpienie niedoboru zapasów u partnera, co może skutkować zaburzeniem cyklu produkcyjnego, dalszymi opóźnieniami w całym łańcuchu wartości czy nawet całkowitym brakiem możliwości wywiązania się ze zobowiązań wobec kontrahentów.
15. Wystąpienie problemów organizacyjnych, które najczęściej w tym przypadku związane będą ze stopniem zaawansowania i skomplikowania współpracy, koniecznością koordynacji wielu osób zaangażowanych we współpracę i procesów o zróżnicowanym charakterze.
16. Pojawienie się problemów o charakterze transportowym, które przede wszystkim będą wpływały na powstawanie wszelkiego rodzaju opóźnień w różnych obszarach działalności.
17. Zła kondycja finansowa partnera, utrudniająca bądź nawet uniemożliwiająca jego utrzymanie się na rynku, a ponadto obniżająca jego wiarygodność

i poziom bezpieczeństwa współpracy. W przypadku kooperacji w obszarze o znaczeniu strategicznym dla przedsiębiorstwa, zła kondycja finansowa kontrahenta może skutkować utratą płynności, wypłacalności, rentowności zasobów i zyskowności prowadzonej działalności, a w konsekwencji nawet bankructwem.

18. Nieterminowa płatność, stanowiąca szczególne zagrożenie dla małych przedsiębiorstw, ale dotycząca też pozostałych jednostek, hamuje przede wszystkim dalszy rozwój organizacji. Należy jednak zaznaczyć, iż przyczynia się także do utraty płynności finansowej, co w skrajnym przypadku może powodować bankructwo.
- Nieopłacalność współpracy. Należy zauważyć, że mimo wstępnych założeń i projektów relacji międzyorganizacyjnej, może wystąpić sytuacja, w której partnerzy nie będą zadowoleni z efektów współpracy. Najczęstszą konsekwencją tego rodzaju zdarzenia będzie zakończenie kooperacji i rozpoczęcie poszukiwań nowego partnera bądź przeformułowanie celów kooperacyjnych.
19. Niedopełnienie obowiązków przez partnera, które nabiera szczególnego znaczenia w kontekście rozwoju i zacieśniania relacji. Ekspansja i intensyfikacja współdziałania najczęściej wiąże się z powierzaniem kooperantom coraz liczniejszych i bardziej odpowiedzialnych zadań. Należy podkreślić, iż ich niewypełnienie może mieć konsekwencje o zróżnicowanym charakterze, w zależności od rodzaju i wagi powierzonych obowiązków.
20. Nieprzestrzeganie umowy przez partnera w części bądź w całości. Zagrożenie to ma bardzo szeroką specyfikę, w zależności od przedmiotu zawartej umowy i typu współpracy, w związku z czym zakres konsekwencji może być bardzo zróżnicowany.
21. Naruszenie wymogów dostawy przez partnera, w szczególności co do miejsca, metody czy też terminu dostawy. Należy zaznaczyć, że zagrożenie to nabiera szczególnego znaczenia w przypadku transportu dużych ilości towaru, produktów wielkogabarytowych, a także transportu międzynarodowego.
22. Niska jakość otrzymanego produktu lub usługi, co przede wszystkim może powodować trudności w wywiązaniu się z dalszych zobowiązań wobec innych podmiotów. Należy zaznaczyć, iż niska jakość otrzymywanych produktów i usług może zarówno negatywnie wpływać na proces produkcyjny (m.in. poprzez dostarczanie wadliwych materiałów, półproduktów itp.), jak

i niekorzystnie oddziaływać na świadczenie dalszych usług oraz koordynację działań w przedsiębiorstwie itp.

23. Zmiana procesu produkcji przez partnera, która może wiązać się ze zmianą jakości wytwarzanych wyrobów, dostępnych mocy produkcyjnych, a także terminowości kontrahenta. W zależności od kierunku zmian, mogą one wpłynąć na zacieśnienie i rozwój współpracy bądź też stanowić istotne zagrożenie dla kooperacji.
24. Zmiana strategii partnera, w tym przede wszystkim jego podstawowych celów i kierunków rozwoju, co może implikować zmianę profilu kooperacyjnego przedsiębiorstwa i konieczność rewizji istniejących relacji.
25. Zmiana wielkości zamówienia przez partnera, co może skutkować wystąpieniem nadwyżek magazynowych lub trudnościami w zrealizowaniu zlecenia z uwagi na ograniczone moce wytwórcze. Obie te sytuacje nie są dla przedsiębiorstwa korzystne, ponieważ wiążą się często z wystąpieniem nadzwyczajnych kosztów. Należy także zauważyć, iż jeśli zmiany tego typu występują zbyt często, zagrażają dalszemu rozwojowi współpracy.

Zakończenie

Podsumowując, należy powiedzieć, że na podstawie dokonanych studiów literaturowych, przeprowadzonych badań empirycznych oraz własnych obserwacji i doświadczeń wyodrębniono grupę 26 źródeł ryzyka występujących w fazie rozwoju kooperacji międzyorganizacyjnej. Problemy na tym etapie wynikają w szczególności z nierzetelności partnera, trudności natury finansowej, niskiej elastyczności relacji, barier organizacyjno-informacyjnych oraz obawy przed utratą kontroli i niezależności.

Wyniki powyższych badań mogą zostać wykorzystane w szczególności przez małe rodzinne przedsiębiorstwa, znajdujące się w fazie dynamicznego wzrostu, a co za tym idzie, intensywnie rozbudowujące posiadane więzi międzyorganizacyjne. Na podstawie opracowanej listy źródeł ryzyka, występujących na etapie rozwoju współpracy, możliwe jest bowiem opracowanie skutecznego systemu zarządzania ryzykiem, uwzględniającego złożoną specyfikę relacji pomiędzy podmiotami gospodarczymi. Należy podkreślić, że dalsze badania dotyczące problematyki ryzyka kooperacji, powinny skupić się na dokładniejszej analizie zidentyfikowanych źródeł ryzyka.

Bibliografia

- Achrol R.S., Kotler P. (1999), *Marketing in the Network Economy*, „Journal of Marketing”, 63, ss. 146–163.
- Chundong W., Lei W., Juri S., Jie X. (2012), *Risk sharing in two-level supply chain with risk aversion supplier*, IEEE, ss. 197–200.
- Jarillo J.C. (1988), *On Strategic Networks*, „Strategic Management Journal”, nr 1, ss. 31–41.
- Jaźwiński I., Kiernożycka-Sobejko A. (2006), *Kooperacja i konkurencja w rozwoju społeczno-ekonomicznym w aspekcie międzynarodowej współpracy regionów*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, Uniwersytet Rzeszowski, nr 8, ss. 609–620.
- Kaczmarek B. (2000), *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kaczyński S. (2012), *Konkurowanie czy kooperacja – drogą rozwoju przedsiębiorstw w XXI wieku*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 3, ss. 163–173.
- Kapcia B. (1994), *Fazy rozwoju współczesnej kooperacji*, „Przegląd Organizacji”, nr 10, ss. 18–20.
- Lee R.P., Johnson J.L. (2010), *Managing Multiple Facets of Risk in New Product Alliances*, „Decision Sciences”, nr 2, ss. 271–300.
- Lichtarski J. (red.) (1992), *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw: praca zbiorowa*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Liu Y., Zhao K. (2009), *Study on Evaluation Index System for Supply Chain Risk*, „IEEE”, ss. 4510–4513.
- Małkowska-Borowczyk M. (2012), *Negatywna koncepcja ryzyka w teorii i praktyce zarządzania*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 235, ss. 9–21.
- Marxt C., Link P. (2002), *Success factors for cooperative ventures in innovation and production systems*, „International Journal of Production Economics”, nr 3, ss. 219–229.
- Mazur J. (2011), *Współpraca przedsiębiorstw w teorii i praktyce polskiej*, „Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej”, nr 32, ss. 290–314.

- Narojczyk S. (2016), *Znaczenie aliansów w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstw* [w:] III KONGRES MŁODYCH LUDZI NAUKI Wizja, nauka, postęp: publikacje pokonferencyjne, Warszawa, ss. 57–63.
- Nowak D. (2012), *Zarządzanie międzyorganizacyjnymi relacjami kooperacyjnymi w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań.
- Nowak D. (2015), *Bariery rozwoju relacji kooperacyjnych*, „Problemy Zarządzania”, nr 1, ss. 47–67.
- Olszyński J. (1989), *Kooperacja przemysłowa w gospodarce kapitalistycznej: aspekty teoretyczne*, SGPiS, Warszawa.
- Rangan U.S., Yoshino M.Y. (1996), *Forging alliances: A guide to top management*, „The Columbia Journal of World Business”, nr 3, ss. 6–13.
- Strzyżewska M. (2011), *Współpraca między przedsiębiorstwami – odniesienie do polskiej praktyki*, Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
- Sumei L. (2010), *Research on Risk Early-warning Mechanism of Apparel Supply Chain*, IEEE, ss. 574–577.
- Szymczak M. (1993), *Słownik języka polskiego*, wyd. 8, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Urbaniak M. (2008), Rola jakości w procesach budowania relacji z dostawcami na rynku B2B (cz. 1), „Logistyka”, 6, ss. 28–29.
- Varadarajan, P.R., Jayachandran, S., 1999, Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook, „Journal of the Academy of Marketing Science”, nr 2, s. 120–143.
- Wang Fei, Wang Shilei (2010), *Risk early warning of supply chain based on D-S evidence theory*, IEEE, ss. 418–420.
- Webster F.E. (1992), *The Changing Role of Marketing in the Corporation*, „Journal of Marketing”, nr 4, ss. 1–17.
- Wściubiak Ł. (2017), *Działalność innowacyjna firm rodzinnych – perspektywa współpracy międzyorganizacyjnej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, zeszyt 6, część II, ss. 375–387.

Sebastian Narojczyk
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Instytut Zarządzania
sebastian.narojczyk@ue.poznan.pl

Strategiczne skupisko kompetencyjne w małych przedsiębiorstwach przetwórstwa przemysłowego

Wprowadzenie

Zachodzące obecnie złożone procesy związane z globalizacją oraz liberalizacją działalności gospodarczej implikują konieczność podejmowania przez przedsiębiorstwa szybkich oraz złożonych działań. Ich głównym celem jest zapewnienie rozwoju, wzrostu oraz zwiększenia atrakcyjności na rynku. Niestety, instrumenty wykorzystywane dotychczas w walce konkurencyjnej, takie jak jakość, cena czy reklama, są już niewystarczające. W przypadku firm rodzinnych trudną sytuację pogłębiają dodatkowo problemy związane m.in. z: przekazywaniem kontroli nad firmą (sukcesją), zarządzaniem wynagrodzeniami, łączeniem modernistycznych rozwiązań z tradycyjnymi wartościami, przenoszeniem negatywnych emocji przez przedsiębiorców na członków rodziny lub z prowadzeniem dialogu międzypokoleniowego. Zatem niezbędne stało się znalezienie takiego rozwiązania, które umożliwiłoby określenie spójnej koncepcji długofalowej strategii funkcjonowania na rynku. Jednak, aby zrealizować powyższy postulat, należy posiadać i rozwijać odpowiednie wartości i atuty, które w określonych warunkach przyjmują postać kompetencji organizacji. W ogólnym ujęciu kompetencje przedsiębiorstw należy postrzegać jako szczególne kombinacje zasobów, zdolności, umiejętności oraz

technologii, które tworzone w odpowiedni sposób kształtują oczekiwaną pozycję konkurencyjną.

Biorąc pod uwagę powyższe, należy zauważyć istnienie interesującej luki badawczej. Bowiem strategia działania na rynku stanowi kluczowy element, od którego uzależnione jest to, czy przedsiębiorstwo osiągnie sukces, czy też dozna porażki. Pomimo że kompetencjom organizacji przypisuje się strategiczny charakter, do tej pory aspekt ten nie został jeszcze dostatecznie zbadany. W związku z tym określony został cel główny artykułu, którym jest identyfikacja oraz ocena znaczenia kompetencji zawartych w skupisku kompetencyjnym związanym ze strategią funkcjonowania podmiotu. Podstawą realizacji tego celu stały się badania empiryczne przeprowadzone w formie pogłębionego badania ankietowego na próbie 74 małych przedsiębiorstw (zatrudniających do 50 osób) zlokalizowanych w Polsce, z czego ok. 80% stanowiły firmy rodzinne.

Koncepcja kompetencji przedsiębiorstw

Analizę problematyki kompetencji przedsiębiorstw oraz związanych z tym skupisk kompetencyjnych należy rozpocząć od określenia kluczowych terminów oraz definicji funkcjonujących w teorii. Tematyka kompetencji przedsiębiorstw pojawiła się wraz z rozwojem koncepcji zasobowej (ang. *Resource Based View*), która z biegiem lat zaczęła zyskiwać coraz większe, wprost strategiczne, znaczenie w procesie zarządzania i kierowania przedsiębiorstwem. Należy podkreślić, że w dyskursie naukowym istnieje wiele pojęć bliskoznacznych określających kompetencje przedsiębiorstw (np. kluczowe kompetencje, dynamiczne zdolności, wyróżniające organizację strategiczne zdolności [Zakrzewska-Bielawska 2013, s. 4]). W związku z takim stanem rzeczy trzeba zidentyfikować istotne różnice w sposobie interpretacji tego pojęcia. Istnieją zatem przesłanki do podjęcia próby wyjaśnienia, czym są kompetencje przedsiębiorstw oraz – ściśle z nimi związane – skupiska kompetencyjne. Zarówno w zagranicznej, jak i polskiej literaturze dominuje pogląd, że kompetencje organizacji to szczególne zdolności lub umiejętności do rozwijania, koordynowania i wykorzystywania posiadanych zasobów [Bratnicki 2000, s. 13; Lopes, Sbragia, Qualharini 2016; Marszałek 2006, s. 268; Nelson 1982; Sitko-Lutek 2007, s. 17; Strategor 1995; Turner, Crawford 1993]. Należy podkreślić, że sposób ich budowania lub rozwijania jest ściśle uzależniony od przyjętej metody zarządzania przedsiębiorstwem oraz posiadanego zaplecza technologicznego. Zdaniem wielu badaczy,

dzięki kompetencjom organizacji podmioty gospodarcze mogą osiągać trwałą przewagę konkurencyjną [Nowak 2018, s. 281]. W wyniku zestawiania specyficznych kombinacji konstrukcji zasobowych tworzone są produkty lub usługi, które charakteryzują się tym, że są: trudne do skopiowania, niesubstytucyjne oraz wyjątkowe [Reynaud, Simon 2006, p. 245]. W ten sposób powstają wcześniej już wspomniane kluczowe kompetencje traktowane jako wyższa, bardziej rozwinięta, forma kompetencji organizacji. Zatem w ostatecznym rozrachunku zarządzający przedsiębiorstwami dążą do tworzenia unikatowych kompetencji przedsiębiorstw, które umożliwią im zwiększanie udziału w rynku oraz wyróżnienie się na tle konkurencji [Chen, Wu 2007, s. 160].

Skupisko kompetencyjne związane ze strategią w małych przedsiębiorstwach

Kompetencje nie tylko występują w każdym obszarze funkcjonowania firmy, ale można ponadto wyróżnić wiele ich konkretnych rodzajów, co sprawia, że stworzenie ich kompletnej listy jest wręcz niemożliwe. Ponadto, na proces rozwoju kompetencji wpływają zarówno czynniki wewnętrzne (m.in.: poziom technologiczny, struktura organizacyjna, strategia oraz kultura organizacyjna), jak i determinanty wynikające z oddziaływania najbliższego otoczenia konkurencyjnego, w którym firma funkcjonuje [Sapeta 2008, ss. 55–57]. Zatem w procesie zarządzania kompetencjami kluczowy wydaje się być dobór tych odpowiednich, ponieważ kompletny i prawidłowy portfel kompetencyjny wpłynie na konkurencyjność przedsiębiorstwa w przyszłości. Należy również wziąć pod uwagę i to, że niektóre kompetencje są wspólne dla ogółu podmiotów występujących na rynku, natomiast pozostała część jest odmienna ze względu na np. specyfikę sektorów (przetwórstwo przemysłowe), w których przedsiębiorstwa funkcjonują.

Badania empiryczne dotyczące kompetencji przedsiębiorstw oraz skupisk kompetencyjnych przeprowadzono w 2017 roku. Za pomocą kwestionariusza ankietowego przebadano 74 małe przedsiębiorstwa przetwórstwa przemysłowego (zatrudniające do 50 pracowników) zlokalizowane w Polsce, z czego ok. 80% stanowiły firmy rodzinne. Należy wspomnieć, że firmy te są typowym przykładem porterowskiego łańcucha wartości, co umożliwia im tworzenie i rozwijanie kompetencji w każdym obszarze funkcjonowania (np.: logistyka, produkcja, badania i rozwój, marketing, zarządzanie jakością).

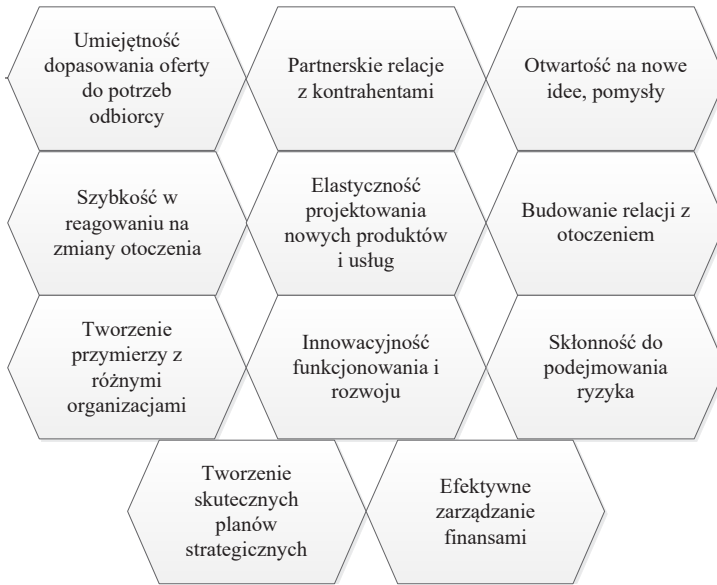
Mając na uwadze nieograniczoną liczbę potencjalnych kompetencji, które firmy mogą wykorzystywać, oraz w celu utrzymania przejrzystości dalszych badań, konieczne było zbudowanie odpowiedniej ramy teoretycznej umożliwiającej jasną i łatwą interpretację otrzymanych wyników. W tym celu wykorzystano rozważania V. Chiesa i R. Manzini`ego, którzy stwierdzili, że kompetencje przedsiębiorstwa można uzależnić od obszaru występowania, i tak rozumiane nazwali ogólnie skupiskami kompetencyjnymi [Chies, Manzini 1997, ss. 195–214]. W niniejszym opracowaniu poprzez skupisko kompetencyjne autor rozumie sferę szeroko rozumianej działalności, w której gromadzone są odpowiednie umiejętności, zdolności, technologie, a także zasoby materialne oraz niematerialne (rozumiane jako kompetencje przedsiębiorstw). Elementy te są wykorzystywane do wykonywania bieżących zadań produkcyjnych, usługowych i handlowych, ale stanowią jednocześnie strategiczną podstawę kreowania potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa [Pawłowski 2014, s. 266]. W ramach prowadzonych badań, autor wyodrębnił cztery podstawowe skupiska kompetencyjne, a mianowicie:

1. Produkt – rozumiany jako zbiór cech materialnych i niematerialnych, który przyjmuje postać wyrobu lub usługi. Kompetencje zidentyfikowane w tym obszarze mogą m.in. poprawiać właściwości produkowanych dóbr, wpływać na produktywność, zwiększać innowacyjność, rozwijać technologię produkcji, optymalizować technikę pracy itp.
2. Pracownik – definiowany jako osoba zatrudniona na podstawie stosunku pracy. Kompetencje wyodrębnione w tej grupie służą przede wszystkim podnoszeniu kwalifikacji pracownika, pogłębianiu jego wiedzy, zdobywaniu doświadczenia oraz tworzeniu środowiska organizacyjnego.
3. Podmiot (przedsiębiorstwo) – oznaczający wyodrębnioną prawnie i ekonomicznie jednostkę gospodarczą. Kompetencje zaklasyfikowane do tego elementu mają wpływać m.in. na sposób postrzegania przedsiębiorstwa, strukturę organizacji oraz metody zarządzania.
4. Strategia przedsiębiorstwa – określająca spójną koncepcję działania opartą na kluczowych i wzajemnie uzupełniających wyborach. Umożliwiają one przedsiębiorstwu wykorzystanie szans, osiągnięcie zamierzonych celów strategicznych, uzyskanie dobrych wyników, rozwinięcie technologii, budowanie relacji itp.

Kolejnym etapem prowadzonych badań było dopasowanie zidentyfikowanych kompetencji przedsiębiorstw do odpowiedniego skupiska kompetencyjnego. Założono, że każdą wyodrębnioną kompetencję należy przyporządkować tylko do jednej grupy. Jednak stwierdzono zarazem, że niektóre elementy mogą występować również w pozostałych obszarach, np. kompetencja, która wpływa na produkt może być zaklasyfikowana również do strategii przedsiębiorstwa. Ostateczną decyzję, do którego elementu kompetencyjnego należy przyporządkować konkretny czynnik, autor podejmował na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych, wywiadów bezpośrednich z przedsiębiorcami, a także własnych obserwacji i doświadczeń. W następnym etapie, uwzględniając to, że małe przedsiębiorstwa (zwłaszcza z sektora przetwórstwa przemysłowego) mają często duże problemy z podejmowaniem równej walki z większymi graczami rynkowymi, skupiono się na skupisku kompetencyjnym związanym ze strategią funkcjonowania na rynku. W odróżnieniu od pozostałych wyodrębnionych skupisk kompetencyjnych kompetencje zawarte w tym obszarze oddziałują nie na fizyczne elementy, lecz na metodę postępowania przedsiębiorstwa. Strategia w biznesie umożliwia określenie przedmiotu, zakresu oraz sposobu działania firmy. Chociaż trzeba przyznać, że w kontekście małych podmiotów ma często krótkoterminowy charakter, to ponieważ uwzględnia posiadane przez organizację kompetencje, pozwala ustalić odpowiednią ścieżkę postępowania w długim okresie.

Na podstawie prowadzonych badań empirycznych ostatecznie zidentyfikowano 11 skupisk kompetencji związanych ze strategią funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku (zob. rysunek 1).

Rysunek 1. Skupiska kompetencyjne związane ze strategią przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie studiów literaturowych, przeprowadzonych wywiadów bezpośrednich i wykonanej obserwacji uczestniczącej w wybranych podmiotach.

Charakterystyka skupisk kompetencji wyróżnionych w obszarze strategii funkcjonowania przedsiębiorstwa

Umiejętność dopasowania oferty do potrzeb odbiorcy

Obecne warunki konkurencyjności wymuszają na przedsiębiorstwach przetwórstwa przemysłowego uwzględnianie wymagań odbiorców i klientów. W rezultacie firmy skupiają się na dostosowaniu struktury oraz poziomu zasobów, produkcji i kompetencji do oczekiwań rynku. Umiejętność dopasowania oferty przedsiębiorstwa umożliwia szybką implementację mechanizmów, które pozwolą w odpowiedni sposób zareagować na zmiany popytu lub rosnące wymagania klientów [Nogalski, Niewiadomski 2012, ss. 15–19]. Odpowiednio rozwijana omawiana kompetencja pozwala przekształcać informacje z zewnątrz w wiedzę umożliwiającą dostrzeżenie szans rynkowych.

Partnerskie relacje z kontrahentami

W relacjach biznesowych nawiązanie odpowiednich partnerskich relacji z kontrahentami umożliwia podnoszenie efektywności wszystkich działań podczas podjętej współpracy. W przypadku przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego szczególną rolę odgrywają więzi tworzone często z potencjalnymi rywalami. Nawiązywanie partnerskich relacji z pozostałymi podmiotami to często tworzenie związków kooperacyjnych, co przynosi wiele korzyści, którymi są np.: kolektywne tworzenie rynku oraz indywidualna strategiczna elastyczność [Urbanek 2011, s. 65]. Stabilne partnerstwo pozwala pozytywnie wpływać na rozwój biznesu, stałość zamówień oraz niezawodność w wywiązywaniu się z umów.

Otwartość na nowe idee, pomysły

Ta nietypowa kompetencja dotyczy głównie angażowania się pracowników w pracę nad rozwojem przedsiębiorstwa (strategia funkcjonowania, nowe produkty i usługi). Firmy otwarte na nowe idee i pomysły czerpią z takiej strategii wiele korzyści. Taka postawa pozwala bowiem na odkrywanie nowych źródeł wzrostu, ułatwia pozyskiwanie informacji z pierwszej ręki na temat trendów, konkurencji i klientów oraz umożliwia angażowanie się kadry i załogi w realizację projektów [Katowicz 2013].

Szybkość w reagowaniu na zmiany otoczenia

Szybkość reakcji w przedsiębiorstwie przemysłowym oznacza stopień adaptacji do zmian rynkowych [Ignatiuk 2011, s. 13]. Przedsiębiorstwa, które rozwinęły ten rodzaj kompetencji, potrafią m.in.: sprostać specyficznym wymaganiom klientów, produkować na specjalne zamówienie oraz szybko osiągać optymalną funkcjonalność procesów produkcyjnych [Meredith, Francis 2000, ss. 137–142].

Elastyczność projektowania nowych produktów i usług

Jest to istotna kompetencja, zwłaszcza wtedy, gdy przedsiębiorstwu zależy na wywiązywaniu się z bieżących zadań oraz uwzględnianiu przyszłych scenariuszy produkcji. Elastyczność projektowania nowych produktów i usług polega na swobodnym kreowaniu nowych rozwiązań w sytuacji, gdy następuje nasycenie rynku dotychczasowym produktem lub zmieniają się preferencje konsumentów. Swoboda projektowania nowych produktów i usług często przybiera postać elastycznych systemów produkcji (ESP), dzięki którym podstawowe operacje kontroluje się za pomocą komputerowych układów sterowania [Stamirowski 2012, s. 37].

Budowanie relacji z otoczeniem

Relacje z otoczeniem nie muszą dotyczyć zawsze współpracy z klientami lub konkurentami, lecz może tu chodzić także o współzależność z najbliższym środowiskiem przedsiębiorstwa (w ujęciu lokalizacyjnym). Odpowiednie układy z otoczeniem mają na celu zacieranie granic formalnych pomiędzy firmą a otoczeniem. W ten sposób przedsiębiorstwo może dążyć do transferu procesów powiązanych z jego środowiskiem (np. gry polityczne, gry ekonomiczne) do wnętrza organizacji. Nawiązane kontakty umożliwiają następnie zawieranie różnego rodzaju transakcji o charakterze pozarynkowym. Budowanie relacji z otoczeniem jest immanentną cechą, którą każde przedsiębiorstwo powinno rozwijać w ramach otwartego systemu wymiany zasobów oraz kompetencji ze środowiskiem, umożliwiając sobie tym samym przetrwanie i rozwój.

Tworzenie przymierzy z różnymi organizacjami

Przymierza zawierane pomiędzy podmiotami definiuje się jako alians strategiczny, który zaliczany jest do jednej z form kooperacji. Tego typu współpraca może obejmować firmy z tych samych lub pokrewnych sektorów, a jej podstawowym zadaniem jest osiąganie wspólnych celów. Warto zauważyć, że w trakcie zawierania przymierzy kooperanci zapewniają sobie jednak pewną autonomię w sferach, które nie zostały objęte umową partnerską [Drewniak 2004, ss. 11–18]. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że przedsiębiorstwa tworzące przymierza odnoszą wiele korzyści (np. rozproszenie ryzyka i kosztów działalności, możliwość pozyskania kluczowych zasobów, dostęp do efektywniejszych systemów zarządzania, rozwój nowych domen działalności oraz tworzenie korzystniejszych układów konkurencyjnych w sektorze) [Głuch 2013, ss. 17–18].

Innowacyjność funkcjonowania i rozwoju

Innowacja to zaplanowany ciąg działań umożliwiających wytwarzanie nowych lub ulepszonych: produktów (innowacje produktowe), systemów organizacyjnych (innowacje organizacyjne) lub procesów technologicznych (innowacje procesowe). Proces rozwoju przedsiębiorstwa nastawionego na innowacyjność uwarunkowany jest w dużej mierze: dostępem do unikalnych zasobów wiedzy, które powinny być umiejętnie wykorzystywane; zapleczem technologicznym; zasobami finansowymi oraz posiadaniem odpowiednio wykwalifikowanej kadry [Sobolewski, Wściubiak 2017, s. 446]. W przypadku przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego

innowacyjność często jest rozumiana jako umiejętność stałego poszukiwania, ulepszania, wdrażania oraz upowszechniania innowacji [Jakubiec 2016, s. 64].

Skłonność do podejmowania ryzyka

Działalność przedsiębiorstwa nierozłącznie wiąże się z ryzykiem [Wiśniewski 2013, s. 131]. Zatem kompetencje z nią związane powinny opierać się na zaakceptowanej przez władze przedsiębiorstwa spójnej strategii i odpowiednio skonstruowanym zbiorze procedur dotyczących ryzyka. Z uwagi na wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia negatywnych konsekwencji każdej decyzji przedsiębiorstwa, skłonność do podejmowania ryzyka powinna uwzględniać wpływ niepewności i ryzyka na planowane przedsięwzięcie. Do metod pomiaru ryzykownego przedsięwzięcia należy zaliczyć: analizę wrażliwości, analizę symulacyjną Monte Carlo, analizę drzew decyzyjnych, analizę scenariuszy itp. oraz gromadzenie informacji z rynku za pomocą odpowiednich systemów informatycznych [Wiśniewski 2008].

Tworzenie skutecznych planów strategicznych

Planowanie strategiczne jest podstawowym zadaniem zarządzających firmami, a jego głównym celem jest sprecyzowanie celów, do których przedsiębiorstwo będzie dążyć. Umiejętność konstruowania skutecznych planów umożliwia bezproblemowe osiągnięcie zamierzonych celów. Przedsiębiorstwa z sektora przetwórstwa przemysłowego muszą tworzyć plany obejmujące szerokie spektrum działalności (np.: produkcja, zatrudnienie, B+R, finanse itd.).

Efektywne zarządzanie finansami

Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa to umiejętność wykorzystywania dostępnych środków pieniężnych w procesie decyzyjnym. Jednak przedmiot zarządzania finansami musi uwzględniać zawsze towarzyszące mu ograniczenie, którym jest ryzyko finansowe. Umiejętność efektywnego zarządzania finansami przedsiębiorstwa umożliwia zmniejszanie prawdopodobieństwa wystąpienia tego typu ryzyka. Ponadto pozwala określić przewidywane zyski i koszty wynikające z: angażowania dostępnych środków finansowych w działalność gospodarczą, alokowania środków w odpowiednie zasoby oraz wyboru odpowiedniego źródła finansowania przedsięwzięć.

Omówione kompetencje przyczyniają się do znacznych usprawnień i ułatwień w procesie zarządzania i funkcjonowania przedsiębiorstwa. Warto dodać, że

wyodrębnione czynniki oddziałują na większość istotnych aspektów działalności przedsiębiorstwa.

W kolejnej części prowadzonych badań, przystąpiono do określenia znaczenia kompetencji w działalności małych przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego. Respondenci zostali poproszeni o ocenę poszczególnych zmiennych. Wykorzystano pięciostopniową skalę Likerta, przyjmując następujące oznaczenia: 1 – brak znaczenia, 2 – niewielkie znaczenie, 3 – średnie znaczenie, 4 – duże znaczenie, 5 – bardzo duże znaczenie. Szczegółowe dane zawierające średnią ocen uszeregowano w kolejności od największego do najmniejszego współczynnika istotności i przedstawiono w tabeli (zob. tabela 1).

Tabela 1. Znaczenie kompetencji według kryterium wielkości podmiotu

Kompetencja	N = 74
	R
Umiejętność dopasowania oferty do potrzeb odbiorcy	4,41
Efektywne zarządzanie finansami	4,19
Szybkość reagowania na zmiany otoczenia	4,14
Partnerskie relacje z kontrahentami	4,11
Otwartość na nowe idee, pomysły	3,92
Elastyczność projektowania nowych produktów i usług	3,70
Skłonność do podejmowania ryzyka	3,85
Budowanie relacji z otoczeniem	3,72
Tworzenie skutecznych planów strategicznych	3,45
Innowacyjność funkcjonowania i rozwoju	3,47
Tworzenie przymierzy z różnymi organizacjami	2,76

R – współczynnik istotności wyznaczony jako średnia ocen.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Obecnie zauważa się tendencję związaną z rosnącymi oczekiwaniami kontrahentów. Bardzo wyraźnie przedstawiają to również zaprezentowane wyniki, ponieważ

według badanych podmiotów szczególne znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa ma umiejętność dopasowania oferty do potrzeb odbiorcy. Ze względu na dużą liczbę konkurentów w większości sektorów przetwórstwa przemysłowego małe przedsiębiorstwa muszą tak dostosowywać swoją strategię działania, aby sprostać zróżnicowanym i indywidualnym potrzebom, a dzięki temu móc wyróżniać się na rynku.

Również wysoko oceniana była kolejna kompetencja, tj. efektywne zarządzanie finansami. Małe podmioty (w tym również w dużym stopniu firmy rodzinne) finansują działalność głównie z własnych, prywatnych środków finansowych. Dotyczy to nie tylko początkowego etapu związanego z założeniem firmy, ale również kolejnego, związanego z jej rozwojem. Przedsiębiorcy ostrożnie, racjonalnie i ekonomicznie podchodzą do kwestii zarządzania posiadanymi zasobami finansowymi. Wynika to z tego, że każda działalność obarczona jest ryzykiem, a często w puli dysponowanych środków zawarta jest również część przeznaczona na pensje właścicieli, z której oni świadomie rezygnują na poczet kolejnych inwestycji, czyli rozwoju firmy. Zatem istotne jest rozwijanie kompetencji, które umożliwią stworzenie efektywnego systemu zarządzania finansami, od którego zależą wszystkie kluczowe decyzje strategiczne.

Równie wysoko oceniona była kompetencja związana z szybkością w reagowaniu na zmiany otoczenia. Rosnące znaczenie tego czynnika spowodowane jest zwiększoną dynamiką zmian otoczenia rynkowego, co w rezultacie wymusza nie tylko zmiany dostosowawcze w przedsiębiorstwie, ale również wprowadzanie nowych koncepcji i metod zarządzania.

Na czwartym miejscu (według współczynnika istotności) znalazła się kompetencja związana z partnerskimi relacjami z kontrahentami. Badania wskazują, że koszty związane z pozyskaniem nowego kontrahenta są często kilkukrotnie wyższe, niż koszty utrzymania dotychczasowych kontaktów z firmami, z którymi podjęto już współpracę. W związku z tym dla małych firm dużego znaczenia nabiera tworzenie i rozwijanie kompetencji, dzięki którym zdobyte kontakty biznesowe będą długotrwale i będą opierać się na zaufaniu.

Kończąc rozważania dotyczące znaczenia wyodrębnionych kompetencji dla całej badanej populacji, warto wskazać czynnik, który zdaniem respondentów miał drugorzędny charakter, tj. tworzenie przymierzy z różnymi organizacjami. Niskie znaczenie tej kompetencji w opinii badanych może wynikać z zagrożeń, jakie właściciele małych przedsiębiorstw dostrzegają w tego rodzaju aliansach, a są nimi m.in.:

możliwość utraty tożsamości organizacyjnej (np. poprzez wchłonięcie przez silniejszego partnera) lub rozbieżność wizji prowadzenia działalności wynikająca z cechującej potencjalnych kooperantów odmienności w aspekcie prawnym, organizacyjnym i kulturowym.

Zakończenie

Podsumowując, na podstawie dokonanego przeglądu dotychczasowego dorobku teoretycznego, własnych obserwacji i doświadczeń oraz przeprowadzonych badań empirycznych wyodrębniono 11 grup kompetencji związanych ze strategią funkcjonowania małych przedsiębiorstw na rynku. Do grupy kompetencji o najwyższym współczynniku istotności zaliczono: umiejętność dopasowania oferty do potrzeb odbiorcy, efektywne zarządzanie finansami, szybkość w reagowaniu na zmiany otoczenia oraz partnerskie relacje z kontrahentami. Dla małych, rodzinnych przedsiębiorstw (zwłaszcza tych, które są na etapie planowania strategii) zaprezentowane wyniki badań mogą być ważną wskazówką. Na podstawie opracowanej listy kompetencji organizacji, zaklasyfikowanych do skupiska związanego ze strategią, możliwe będzie ukierunkowanie toku planowania w sposób, który zapewni dalszy rozwój przedsiębiorstwa na konkurencyjnym, dynamicznym rynku. Kontynuując badania w tym obszarze, należy bliżej przeanalizować zidentyfikowane skupisko kompetencyjne związane ze strategią funkcjonowania np. w kontekście struktury czynników (zasobów, zdolności, umiejętności, technologii) niezbędnych do stworzenia konkretnych kompetencji.

Bibliografia

- Bratnicki M. (2000), *Kompetencje przedsiębiorstwa: Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Biblioteka Biznesmena, Placet, Warszawa.
- Chen Y., Wu T. (2007), *An Empirical Analysis of Core Competence for High-Tech Firms and Traditional Manufacturers*, "Journal of Management Development", vol. 26, iss. 2.
- Chies V., Manzini R. (1997), *Competence Levels within Firms: A Static and Dynamic Analysis*, Chichester, West Sussex.
- Drewniak R. (2004), *Rozwój przedsiębiorstwa poprzez alians strategiczny: Cele i uwarunkowania w praktyce polskiej*, Dom Organizatora, Toruń.

Głuch M. (2013), *Alianse strategiczne jako źródło przewagi konkurencyjnej organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, t. 2, nr 34, „Zarządzanie i Marketing”, t. 2.

Ignatiuk S. (2011), *Konkurencyjność przedsiębiorstw z sektora MSP na rynku polskim*, „Ekonomia i Zarządzanie”, nr 3.

Jakubiec M. (2016), *Działania innowacyjne czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa*, „Nauki o Zarządzaniu”, nr 1(26).

Katowicz A. (2013), *Jak pozyskiwać nowe pomysły od pracowników?* [online], http://www.pi.gov.pl/PARP/CHAPTER_86197.asp?soid=F604E80581D74844B6A7222B05D677BE, dostęp: 21.12.2019.

Lopes R.D.O.A., Sbragia R., Qualharini E.L. (2016), *The Psychological Contract and Project Management as a Core Competence of the Organization*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, vol. 226.

Marszałek A. (2006), *Model kluczowych kompetencji jako instrument rozwoju firmy*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 700.

Meredith S., Francis D. (2000), *Journey towards Agility: The Agile Wheel Explored*, „The TQM Magazine”, vol. 12, no. 2.

Nelson R.R. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.

Nogalski B., Niewiadomski P. (2012), *Szczupłe wytwarzanie - paradygmat lidera kosztowego w przedsiębiorstwie wiedzy*, „Przegląd Organizacji”, nr 8.

Nowak D. (2018), *Kluczowe kompetencje firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 19, z. 7, cz. 1.

Pawłowski J. (2014), *Kompetencje w zasobach przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata Tes Oikonomias”, nr 8.

Reynaud E., Simon E. (2006), *The Secrets of a Good Winery: Core Competences*, „British Food Journal”, vol. 108, no. 4.

Sapeta T. (2008), *Zarządzanie kompetencjami ze szczególnym uwzględnieniem funkcji rekrutacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 773.

- Sitko-Lutek A. (2007), *Polskie firmy wobec globalizacji: luka kompetencyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sobolewski H., Wściubiak Ł. (2017), *Innowacje a wyniki przedsiębiorstwa: wybrane aspekty badawcze*, „Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia. Zarządzanie Finansami”, nr 1 (85).
- Stamirowski J. (2012), *Wprowadzenie do projektowania elastycznych systemów produkcyjnych w kontekście zmienności produkcji*, „Technologia i Automatyzacja Montażu”, nr 1.
- Strategor (1995), *Zarządzanie firmą: strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.
- Turner D., Crawford M. (1993), *Managing Current and Future Competitive Performance: The Role of Competence*, University of New South Wales, Sydney.
- Urbanek G. (2011), *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa: zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Wiśniewski T. (2008), *Ocena efektywności inwestycji rzeczowych ze szczególnym uwzględnieniem ryzyka*, „Rozprawy i Studia. Uniwersytet Szczeciński”, nr 683.
- Wiśniewski T. (2013), *Ryzyko działalności gospodarczej a planowanie finansowe w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 34, t. 1, „Zarządzanie i Marketing”, t. 1.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2013), *Zasobowe uwarunkowania kooperacji w przedsiębiorstwach high-tech*, „Przegląd Organizacji”, nr 2.

Znaczenie sektora MŚP dla rozwoju przemysłu meblarskiego w wybranych krajach UE¹

Wprowadzenie

W licznych badaniach empirycznych akcentuje się, że mała i średnia przedsiębiorczość (MŚP) odgrywa dużą rolę w gospodarce, wpływając na wzrost gospodarczy, nasylenie rynku towarami odpowiedniej jakości, a także na wzrost zatrudnienia. Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią zatem jeden z głównych czynników wzrostu społeczno-gospodarczego każdego państwa. Są one swoistym stymulatorem rozwoju gospodarki [Huczek 2008]. Jak wskazują I.A. Nassar, M.K. Almsafir i M.H. Al-Mahrouq, najczęściej przyjmowanym w badaniach teoretyczno-empirycznych kryterium oceny wielkości przedsiębiorstwa jest liczba zatrudnionych [Nassar, Almsafir, Al-Mahrouq 2014, ss. 266–273]. Należy jednak mieć również na względzie inne kryteria klasyfikacji podmiotów gospodarczych, m.in. takie jak:

- wartość aktywów netto [Fotopoulos, Giotopoulos 2010, ss. 191–202; Mateev, Anastasov 2010, ss. 269–295];
- wielkość przychodów [Del Monte, Pagani 2003, ss. 1003–1014; Morone, Testa 2008, ss. 311–329].

¹ Publikacja została przygotowana w ramach projektu finansowanego przez NCN pt. *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw meblarskich – uwarunkowania i strategie budowania przewagi konkurencyjnej* (Nr DEC – 2019/03/X/HS4/01342).

Branża meblarska to ważny element gospodarki zarówno unijnej, jak i światowej. Na arenie międzynarodowej wiodącym producentem i eksporterem mebli są Chiny. Jednak również kraje europejskie, tj. Niemcy, Włochy czy Polska, odgrywają znaczącą rolę na rynku zagranicznym. Jak wskazują J. Barney oraz G. Johnson, L. Melin i R. Whittington, to właśnie dzięki umiejętnemu wykorzystaniu strategicznych (tj. cennych, rzadkich i trudnych do naśladowania) zasobów można osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną na rynkach [Barney 1991, ss. 99–120; Johnson, Melin, Whittington 2003, ss. 3–22]. Należy mieć jednak świadomość, że dotychczasowe źródła tych przewag dla przemysłu meblarskiego w UE, mogą w przyszłości okazać się niewystarczające do utrzymania dotychczasowego tempa wzrostu wartości produkcji i eksportu mebli w poszczególnych krajach członkowskich.

Badania dotyczące wybranych aspektów rozwoju przemysłu meblarskiego prowadzili m.in. tacy badacze, jak: E. Ratajczak, A. Gałęcka, J. Smardzewski, A.P. Barčić, R. Vlosky i D. Motik, W. Popyk, W. Lis i E. Mikołajczak, G. Drużić i M. Basarac Sertić, E. Grzegorzewska, M. Więckowska [Ratajczak 1996, ss. 43–63; 2003, ss. 4–6; 2013; Ratajczak, Gałęcka 1999, ss. 11–14; Smardzewski 2009, ss. 103–114; Barčić, Vlosky, Motik 2011, ss. 635–643; Popyk 2014, ss. 110–115; Drużić, Basarac Sertić 2015, ss. 572–582; Grzegorzewska 2018, ss. 295–304; Grzegorzewska, Więckowska 2016, ss. 147–161]. Cytowane badania prowadzone były z reguły na podstawie ogółu przedsiębiorstw, z pominięciem kryterium wielkości podmiotów gospodarczych. Dodatkowo, w obliczu dynamicznie zmieniającego się otoczenia, w tym postępujących procesów globalizacji gospodarek i rosnącego stopnia internacjonalizacji (również małych i średnich przedsiębiorstw), problematyka ta pozostaje wciąż aktualna. Stąd właśnie istnieje potrzeba prowadzenia dalszych badań w tym zakresie.

Metodyka badań

Podstawowym celem przeprowadzonych analiz było dokonanie oceny znaczenia sektora MŚP, czyli przedsiębiorstw zatrudniających do 249 osób, dla wzrostu i rozwoju branży meblarskiej w wybranych krajach UE. Do badań wybrano pięć państw członkowskich Unii Europejskiej (UE), które w 2017 roku charakteryzowały się największym udziałem w kreowaniu wartości produkcji sprzedanej mebli spośród wszystkich krajów UE. W tej grupie państw znalazły się: Włochy, Niemcy, Polska, Wielka Brytania i Francja. Analizę porównawczą przeprowadzono na tle wszystkich państw członkowskich Wspólnoty (UE-28). Podstawowe źródło materiału

badawczego stanowiła baza danych statystycznych Eurostat [<https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>, dostęp: 21.11.2019]. Przyjęty zakres czasowy badań to lata 2009–2017, ponieważ pozyskano kompletne i wiarygodne dane empiryczne dotyczące właśnie tego okresu. W analizach zwrócono uwagę na wybrane kategorie ekonomiczno-produkcyjne, które mogą mieć wpływ na wzrost i rozwój przemysłu meblarskiego, tzn.: wartość produkcji mebli, liczbę przedsiębiorstw, liczbę zatrudnionych, wartość dodaną brutto na zatrudnionego. W trakcie badań przeprowadzono analizę poziomą, pozwalającą na określenie dynamiki wybranych kategorii. Uzupełnienie badań stanowiła analiza pionowa, określająca znaczenie przedsiębiorstw MŚP w kreowaniu poszczególnych kategorii ekonomiczno-produkcyjnych wpływających na rozwój branży meblarskiej w analizowanych krajach. W celu określenia poziomu względnego zróżnicowania badanych cech posłużono się współczynnikiem zmienności, który stanowi relację odchylenia standardowego i wartości średniej danej cechy, uwzględniając cały okres objęty badaniami.

Wyniki badań

Z danych prezentowanych przez Eurostat wynika, że w 2009 roku produkcja sprzedana przemysłu meblarskiego w UE-28 kształtowała się na poziomie 88,8 mld euro, z czego aż 67% wytworzono w krajach członkowskich objętych analizą (zob. tabela 1) [<https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>, dostęp: 21.11.2019]. Potwierdza to dominującą rolę badanych państw w tworzeniu produkcji sprzedanej mebli w UE. W tym okresie liderem rankingu analizowanych producentów przemysłu meblarskiego były Włochy. W 2009 roku wartość mebli wyprodukowanych w tym kraju kształtowała się na poziomie 21,1 mld euro, co stanowiło 23,8% wartości produkcji tego przemysłu wytworzonej w UE. Na kolejnej pozycji w zestawieniu producentów wyrobów przemysłu meblarskiego znalazły się Niemcy, w których wartość wytworzonych mebli wyniosła w 2009 roku 17,6 mld euro. Stanowiło to 19,8% produkcji tego przemysłu wytworzonej przez wszystkie państwa członkowskie UE w ujęciu wartościowym. Kolejne miejsca w unijnym rankingu producentów mebli zajęły następujące państwa członkowskie: Wielka Brytania (7,2 mld euro), Francja (6,9 mld euro) i Polska (6,6 mld euro). Udział tych krajów w kreowaniu wartości produkcji przemysłu meblarskiego kształtował się w przedziale 7,4–8,1% (zob. tabela 1) [<https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>, dostęp: 21.11.2019].

Tabela 1. Produkcja sprzedana i liczba przedsiębiorstw w przemyśle drzewnym w wybranych krajach UE w latach 2010–2017

Wyszczególnienie		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	V*
Produkcja sprzedana [mld euro]											
UE-28	Ogółem	88,8	91,6	90,5	89,4	87,7	92,1	96,7	99,9	99,4	5,3
	MP**	36,9	38,5	35,1	35,7	34,3	35,4	37,2	38,5	37,6	4,2
	ŚP**	27,4	28,2	28,3	28,2	27,3	28,3	29,5	30,1	29,5	3,4
Włochy	Ogółem	21,1	21,3	20,2	19,5	19,5	20,1	21,0	22,0	22,5	5,1
	MP	10,7	10,7	9,1	9,9	9,7	10,1	10,3	10,8	10,2	5,3
	ŚP	7,0	6,9	7,0	6,0	6,0	6,1	6,7	6,9	6,9	6,8
Niemcy	Ogółem	17,6	19,1	19,6	20,5	19,2	19,7	20,7	22,6	22,1	8,5
	MP**	3,7	4,9	4,5	5,1	4,5	4,5	4,8	5,7	5,4	12,4
	ŚP**	6,5	6,6	6,9	7,1	6,5	6,7	6,9	7,2	7,0	3,7
Polska	Ogółem	6,6	6,4	7,1	6,6	7,3	8,3	9,0	9,4	10,1	19,4
	MP	1,5	1,2	1,3	1,3	1,6	1,5	1,7	1,7	1,8	13,3
	ŚP	1,1	1,3	1,4	1,5	1,5	1,6	1,8	1,9	2,1	19,4
Wielka Brytania	Ogółem	7,2	8,0	7,0	7,7	7,7	8,9	10,4	9,5	9,1	13,7
	MP	2,9	3,5	2,9	3,0	2,9	3,4	3,9	3,7	3,4	11,4
	ŚP	2,5	2,8	2,6	2,9	2,9	3,2	3,4	3,0	2,8	10,1
Francja	Ogółem	6,9	6,9	7,0	6,6	6,7	7,1	7,0	6,6	7,1	3,1
	MP	3,0	2,8	2,7	2,8	2,8	3,0	2,9	2,6	2,2	8,9
	ŚP	2,0	2,0	2,0	2,0	1,9	2,0	1,9	1,9	1,8	4,2
Liczba przedsiębiorstw											
UE-28	Ogółem	125 000	130 000	126 887	124 362	120 761	120 945	120 000	121 000	120 646	3,1
	MP	116 500	119 555	123 394	121 359	117 825	118 125	117 795	119 065	119 055	1,7
	ŚP	2 890	2 758	2 753	2 590	2 500	2 418	2 400	2 449	2 444	7,0
Włochy	Ogółem	21 825	20 567	18 883	19 332	18 773	18 130	18 108	18 615	18 200	7,3
	MP	21 350	20 127	18 451	18 947	18 405	17 783	17 775	18 279	17 876	6,5
	ŚP	438	407	397	352	337	318	307	307	291	14,8
Niemcy	Ogółem	6 458	9 126	9 070	9 316	8 905	11 053	10 475	10 275	9 615	15,5
	MP	5 945	8 620	8 563	8 812	8 404	10 571	9 993	9 789	9 148	14,9
	ŚP	431	429	426	428	425	410	409	411	392	3,1

Wyszczególnienie		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	V*
Polska	Ogółem	14 692	14 336	14 421	14 295	14 390	14 802	16 105	17 137	17 631	9,5
	MP	14 228	13 864	13 979	13 864	13 974	14 373	15 654	16 663	17 155	8,7
	ŚP	350	360	339	331	318	325	341	355	361	4,5
Wielka Brytania	Ogółem	6 384	6 207	6 130	6 130	6 019	5 937	5 998	6 222	6 265	2,6
	MP	6 077	5 923	5 842	5 843	5 719	5 646	5 707	5 925	5 961	2,4
	ŚP	265	250	255	251	265	253	247	255	262	2,6
Francja	Ogółem	12 199	12 592	12 052	12 288	12 424	9 223	9 252	8 513	9 356	17,6
	MP	12 031	12 428	11 872	12 136	12 287	9 147	9 160	8 435	9 274	15,6
	ŚP	146	142	156	135	121	69	81	69	68	34,0

*V – współczynnik zmienności; **MP – przedsiębiorstwa zatrudniające do 49 osób;

ŚP – przedsiębiorstwa zatrudniające 50–249 osób.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych prezentowanych przez Eurostat [<https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>, dostęp: 21.11.2019].

Oceniając rolę przedsiębiorstw sektora MŚP w kreowaniu wartości produkcji sprzedanej mebli w krajach należących do największych producentów tych wyrobów, należy zaznaczyć, że była ona wyraźnie zróżnicowana. Na początku analizowanego okresu przedsiębiorstwa, w których zatrudniano do 249 osób, wytworzyły meble o łącznej wartości 64,3 mld euro, co stanowiło 72% produkcji mebli UE w ujęciu wartościowym, przy czym mikropodmioty i małe podmioty miały większe znaczenie w tym zakresie niż firmy o średnim poziomie zatrudnienia (42% wobec 30%). Największą rolę w generowaniu wartości produkcji mebli przez sektor MŚP odgrywały podmioty gospodarcze we Włoszech (17,7 mld euro, co stanowiło 84% wartości produkcji tego kraju). Relatywnie wysoki udział małych i średnich przedsiębiorstw w kreowaniu wartości produkcji zanotowano również w Wielkiej Brytanii, gdzie wytworzono w tych podmiotach wyroby o wartości 7,2 mld euro, co stanowiło 75,0% produkcji przemysłu meblarskiego w ujęciu wartościowym, a także we Francji, gdzie wyprodukowano meble o łącznej wartości 6,9 mld euro, co stanowiło 72,0% wartości produkcji mebli. Należy również podkreślić, że w tych krajach wyraźnie większe znaczenie w generowaniu wartości produkcji przemysłu meblarskiego miały podmioty gospodarcze, w których zatrudnienie nie przekraczało 49 osób. Nieco inną sytuację zaobserwowano w Polsce i Niemczech, gdzie dominującą rolę w tym zakresie odgrywały duże przedsiębiorstwa, które generowały odpowiednio:

52% i 61% produkcji mebli w ujęciu wartościowym. Dodatkowo, w przypadku niemieckich przedsiębiorstw meblarskich z sektora MŚP większe znaczenie w tworzeniu tej produkcji miały firmy zatrudniające 50–249 osób, niż podmioty o najmniejszym poziomie zatrudnienia (30% wobec 18%).

W latach 2009–2017 produkcja sprzedana przemysłu meblarskiego w ujęciu wartościowym w krajach Wspólnoty zwiększyła się o 11,9% i na koniec analizowanego okresu wyniosła 99,4 mld euro. Tak niewielki wzrost wynika w głównej mierze ze spadku dynamiki omawianego zjawiska w latach 2011–2013. Niekorzystne tendencje zmian wynikały m.in. z negatywnych, a zarazem długofalowych, skutków globalnego kryzysu gospodarczego, który rozpoczął się w Stanach Zjednoczonych, jednak w wyniku procesów globalizacji i integracji rynków dotarł również do UE i swym zasięgiem objął większość działów gospodarek narodowych krajów członkowskich Wspólnoty. W 2017 roku wartość produkcji mebli wytworzona w państwach objętych analizą wyniosła 70,9 mld euro, co stanowiło odpowiednio 71,3% produkcji mebli w państwach członkowskich UE, tj. o 4,3 p.p. więcej niż na początku analizowanego okresu. Bezpośrednią przyczyną tego zjawiska było większe niż przeciętnie w UE tempo wzrostu wartości produkcji sprzedanej mebli w grupie krajów zaliczanych do największych ich producentów.

Spośród analizowanych państw największy wzrost produkcji przemysłu meblarskiego w ujęciu wartościowym zaobserwowano w Polsce – o 53,1%, tj. do 10,1 mld euro, co przyczyniło się do awansu Polski z piątego na trzecie miejsce w zestawieniu unijnych producentów mebli. Jedną z ważniejszych przyczyn tego zjawiska była korzystna sytuacja gospodarcza w Polsce, która wraz ze stale wzrastającym potencjałem produkcyjnym zakładów meblarskich spowodowała zwiększenie ich znaczenia w kreowaniu wartości produkcji mebli w UE (z 7,4% do 10,2%). Jednak nadal pierwsze pozycje w rankingu unijnych producentów mebli zajmowały Włochy i Niemcy. Udział tych krajów w tworzeniu wartości produkcji Wspólnoty kształtował się odpowiednio na poziomie: 22,6% i 22,2%. Należy przy tym zaznaczyć wyraźne zmniejszenie różnicy w wartości sprzedanej produkcji mebli między wspomnianymi krajami, co wynika z większej dynamiki wzrostu produkcji przemysłu meblarskiego w ujęciu wartościowym w Niemczech (125,6% wobec 106,6%). Najmniejszy przyrost tej kategorii zaobserwowano z kolei we Francji. Zaprezentowane wnioski potwierdza również poziom współczynnika zmienności. Najwyższy jego poziom w odniesieniu do wartości produkcji sprzedanej mebli, informujący o względnym zróżnicowaniu tej cechy,

zaobserwowano w przypadku polskiego przemysłu meblarskiego (19,4%), najniższy zaś we Francji (3,1%).

W badanym okresie zmniejszyło się znaczenie przedsiębiorstw sektora MŚP w kreowaniu wartości produkcji w ujęciu wartościowym w krajach UE – średnio o 4.0 p.p., tj. do 68%. Ponownie pierwsze miejsce pod tym względem zajęły małe i średnie zakłady meblarskie we Włoszech, których udział w tworzeniu produkcji w ujęciu wartościowym jednak zmniejszył się o 8 p.p., tj. do 76%. Na szczególne podkreślenie zasługuje wyraźne zmniejszenie roli małych i średnich podmiotów gospodarczych we Francji w tworzeniu wartości produkcji wyrobów przemysłu meblarskiego (o 16 p.p., tj. do 56%). W pozostałych krajach objętych analizą zaobserwowano podobne tendencje, choć skala tego zjawiska była wyraźnie mniejsza. W Polsce z kolei, znaczenie sektora MŚP w kreowaniu produkcji mebli w latach 2009–2017 w ujęciu wartościowym kształtowało się na podobnym poziomie.

Z punktu widzenia wzrostu i rozwoju przemysłu meblarskiego ważna jest także liczba przedsiębiorstw zajmujących się produkcją mebli i struktura tych podmiotów gospodarczych. Jak wynika z przedstawionych danych, w 2009 roku w krajach Wspólnoty działalność gospodarczą w tej branży prowadziło 125 tys. podmiotów, z czego blisko połowa w państwach zaliczanych do grupy największych producentów mebli (zob. tabela 1). Na pierwszym miejscu pod tym względem znalazły się Włochy. W kraju tym działalność w obszarze produkcji mebli prowadziło ponad 21,8 tys. podmiotów gospodarczych (18%). Kolejne pozycje w prezentowanym zestawieniu zajęły Polska i Francja, gdzie funkcjonowało odpowiednio: 14,7 tys. i 12,2 tys. zakładów meblarskich, co stanowiło odpowiednio: 11,8% i 9,8%.

W 2017 roku pod względem liczby podmiotów gospodarczych zajmujących się produkcją mebli, ponownie przodowały Włochy (18,2 tys.) i Polska (17,6 tys.). Należy podkreślić, że podczas gdy w polskim przemyśle meblarskim liczba tych przedsiębiorstw wzrosła, we Włoszech zaobserwowano tendencję odwrotną (119,7% wobec 85,5%), co spowodowało zmniejszenie różnicy pomiędzy tymi krajami. Z kolei w Niemczech liczba zakładów meblarskich zwiększyła się w analizowanym okresie z 6,5 tys. do 9,6 tys., czyli o 48,8%. Na podkreślenie zasługuje także wyraźne zmniejszenie liczby przedsiębiorstw prowadzących działalność w przemyśle meblarskim we Francji. W przypadku tego kraju zaobserwowano znaczne zmiany omawianego zjawiska, co potwierdza najwyższy współczynnik zmienności spośród wskaźników uzyskanych przez grupę analizowanych państw, kształtujący się na poziomie

17,6%. Z kolei najmniejszym zróżnicowaniem tej cechy charakteryzowała się Wielka Brytania, w przypadku której wspomniany współczynnik wyniósł 2,6%. Warto także podkreślić, że w badanym okresie we wszystkich krajach objętych analizą odsetek przedsiębiorstw, w których zatrudnienie nie przekraczało 249 osób, kształtował się na zbliżonym poziomie i oscylował na poziomie 98–99%.

O skali wzrostu i rozwoju przemysłu meblarskiego w poszczególnych krajach decydują także zasoby ludzkie, w tym liczba osób zatrudnionych, a w szczególności poziom ich wiedzy i kompetencji pracowniczych (zob. tabela 2). Na początku analizowanego okresu, jak wynika z danych prezentowanych w tabeli, w przemyśle meblarskim w krajach Wspólnoty zatrudnienie znalazło 1093,1 tys. osób, z czego w grupie największych producentów mebli – 630,3 tys. osób, co stanowiło 57,7% ogółu osób zatrudnionych w tym przemyśle w UE [<https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>, dostęp: 21.11.2019]. Dane te potwierdzają ważną rolę badanych krajów w kreowaniu unijnego rynku pracy. Ponownie spośród analizowanych krajów na pierwszym miejscu znalazły się Włochy. We włoskich zakładach meblarskich zatrudnionych było 175,1 tys. osób, co stanowiło 14,0% ogółu zatrudnionych w UE. Relatywnie wysoki poziom zatrudnienia zanotowano również w Polsce, gdzie zatrudnienie w przemyśle meblarskim znalazło 165,0 tys. osób, a także w Niemczech, gdzie liczba zatrudnionych kształtowała się na poziomie 134,8 tys. osób. Stanowiło to odpowiednio: 15,1% i 12,3% ogółu zatrudnionych w krajach UE. Spośród analizowanych krajów wyraźnie niższy poziom zatrudnienia zaobserwowano w Wielkiej Brytanii i we Francji. Liczba zatrudnionych kształtowała się tam na poziomie odpowiednio: 94,1 tys. i 61,3 tys. osób, a udział tych państw w kreowaniu miejsc pracy w unijnym przemyśle meblarskim kształtował się poniżej 10%, na poziomie odpowiednio: 8,6% i 5,6% (zob. tabela 2).

Tabela 2. Zatrudnienie i wydajność pracy w przemyśle meblarskim w wybranych krajach UE w latach 2010–2017

Wyszczególnienie		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	V*
Liczba zatrudnionych [tys.]											
UE-28	Ogółem	1093,1	1 040,0	1 036,6	1 000,0	972,6	958,1	970,6	1 002,0	996,6	3,0
	MP**	258,8	248,5	261,3	244,0	236,0	229,0	230,0	232,3	231,6	5,2
	ŚP**	287,7	273,6	278,6	269,0	254,0	250,0	250,0	260,0	255,8	5,1

Wyszczególnienie		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	V*
Włochy	Ogółem	175,1	163,7	149,8	147,2	142,6	136,2	132,1	134,3	135,2	10,6
	MP	52,0	48,8	43,8	45,3	43,9	41,7	41,4	42,0	40,4	8,6
	ŚP	40,4	37,4	36,2	32,4	31,0	29,7	28,4	28,5	27,7	14,1
Niemcy	Ogółem	134,8	147,0	142,0	142,4	144,1	142,7	142,0	147,0	143,1	2,6
	MP	12,7	23,1	22,0	24,3	23,7	24,2	24,6	23,1	23,4	16,6
	ŚP	45,5	44,7	44,2	45,2	44,5	44,0	43,9	43,4	42,0	2,3
Polska	Ogółem	165,0	158,8	155,0	151,7	150,7	161,2	173,8	182,4	189,9	8,6
	MP	35,5	31,4	31,4	31,3	30,1	30,9	36,0	36,2	38,6	9,1
	ŚP	38,3	38,0	35,9	35,7	34,8	35,2	36,9	38,8	40,5	5,1
Wielka Brytania	Ogółem	94,1	67,9	81,3	86,4	83,4	70,9	80,0	88,6	90,2	10,3
	MP	15,9	10,7	13,7	12,8	13,3	10,1	12,6	12,1	12,7	13,4
	ŚP	27,1	23,9	29,7	31,4	26,3	24,2	25,2	27,5	28,9	9,3
Francja	Ogółem	61,3	62,2	71,3	56,9	54,6	50,0	47,1	45,5	46,5	15,3
	MP	18,2	19,2	28,7	17,0	16,8	13,9	12,6	13,3	11,9	30,5
	ŚP	15,3	15,5	15,9	15,9	14,5	13,6	12,2	12,0	10,2	14,7
Wartość dodana brutto na zatrudnionego [tys. euro]											
UE-28	Ogółem	26,5	27,0	26,0	26,9	27,5	29,0	29,5	30,7	28,6	
	MP	22,7	24,1	22,8	23,9	24,0	25,9	26,3	26,7	25,7	6,1
	ŚP	29,8	29,7	28,4	32,3	31,7	34,1	33,8	35,5	34,5	7,7
Włochy	Ogółem	32,8	30,7	35,5	33,5	35,8	38,8	42,6	44,9	45,9	
	MP	28,1	29,2	29,8	29,9	31,6	34,2	36,1	37,7	37,9	11,7
	ŚP	44,2	25,9	46,7	40,0	45,5	49,1	59,0	61,8	64,1	24,7
Niemcy	Ogółem	44,3	45,9	46,1	48,9	46,2	47,9	49,9	50,9	52,5	
	MP	32,2	35,4	36,1	40,3	33,0	34,0	35,0	39,3	42,8	9,9
	ŚP	45,9	47,9	46,8	50,6	50,5	53,1	53,8	48,3	48,7	5,5
Polska	Ogółem	11,8	12,6	13,1	11,9	13,9	14,8	15,1	15,4	15,7	
	MP	7,4	7,7	8,3	7,7	9,3	9,9	10,4	10,4	10,8	14,7
	ŚP	10,8	11,3	12,9	13,0	13,6	14,4	15,4	15,8	16,4	14,2
Wielka Brytania	Ogółem	29,1	47,9	35,8	37,3	38,7	48,6	53,2	45,4	44,2	
	MP	27,7	52,9	35,7	35,0	36,4	46,2	52,9	46,9	46,9	21,0
	ŚP	38,3	50,1	37,1	39,6	46,8	50,4	53,5	47,7	42,6	13,1

Wyszczególnienie		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	V*
Francja	Ogółem	36,8	38,8	32,5	39,7	39,8	42,7	46,8	45,1	49,5	
	MP	24,9	35,6	32,0	39,0	34,6	40,7	42,7	40,4	45,0	16,6
	ŚP	42,2	41,8	40,4	43,1	41,6	43,1	47,2	44,6	51,5	7,9

*V – współczynnik zmienności; **MP – mikroprzedsiębiorstwa i małe przedsiębiorstwa, ŚP – średnie przedsiębiorstwa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych prezentowanych przez Eurostat [<https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>, dostęp: 21.11.2019].

Znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw w kreowaniu miejsc pracy w przemyśle meblarskim w badanych krajach było podobne. W 2009 roku odsetek osób pracujących w MŚP branży meblarskiej analizowanych krajów kształtował się w przedziale od 43% w Niemczech do 55% we Francji. W polskim przemyśle meblarskim wskaźnik ten kształtował się na poziomie 45%. We Włoszech i Francji większą rolę w tworzeniu miejsc pracy odgrywały mikroprzedsiębiorstwa i małe przedsiębiorstwa, w których była zatrudniona co trzecia osoba. Z kolei odmienną sytuację zaobserwowano w Wielkiej Brytanii i Niemczech, gdzie większe znaczenie w tym zakresie miały podmioty gospodarcze zatrudniające 50–249 osób.

W latach 2009–2017 zatrudnienie w przedsiębiorstwach produkujących meble w UE zmniejszyło się o 8,8%. Na koniec analizowanego okresu kształtowało się na poziomie 996,6 tys. osób, z czego 486,8 tys. osób (tj. 48,8%) było zatrudnionych w zakładach zlokalizowanych na terenie krajów zaliczanych do największych producentów mebli. Największy wzrost liczby zatrudnionych zanotowano w Polsce (15,1%), co skutkowało zwiększeniem roli Polski w kreowaniu miejsc pracy w przemyśle meblarskim. Należy podkreślić, że największy spadek liczby zatrudnionych miał miejsce we Francji (niemal 25%), co było związane z wyraźnym spadkiem liczby przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą w przemyśle meblarskim (o 23% w porównaniu do roku bazowego). Najwyższy poziom współczynnika zmienności liczby zatrudnionych, który określa względne zróżnicowanie cechy, zaobserwowano w przypadku francuskiego przemysłu meblarskiego (15,3%), najniższy zaś w Niemczech (2,6%). W badanym okresie znaczenie przedsiębiorstw meblarskich sektora MŚP w kreowaniu miejsc pracy w większości badanych krajów UE kształtowało się na zbliżonym poziomie. Największą zmianę w tym obszarze zaobserwowano we Francji, gdzie odsetek zatrudnionych w tych podmiotach gospodarczych zmniejszył się o 7 p.p.

Jednym z czynników decydujących o wzroście i rozwoju przemysłu meblarskiego jest stopień efektywności wykorzystania zasobów pracy, co stanowić może rozwinięcie przedstawionej analizy zatrudnienia. Wydajność pracy nadal jest bowiem jedną z ważniejszych determinant budowania międzynarodowej przewagi konkurencyjnej. Jednym z podstawowych mierników efektywności wykorzystania zasobów pracy jest wartość dodana przypadająca na zatrudnionego. Jak wynika z przedstawionych danych, na początku analizowanego okresu wyniosła ona średnio w krajach Wspólnoty 26,5 tys. euro, przy czym w przypadku analizowanych krajów, z wyjątkiem Polski, była ona wyższa niż średnio w UE (zob. tabela 2). Najwyższe wartości omawianego wskaźnika, informującego o efektywności wykorzystania zasobów ludzkich, zanotowano w Niemczech (44,3 tys. euro) i we Francji (36,8 tys. euro). We Włoszech i w Wielkiej Brytanii wartość dodana w przeliczeniu na zatrudnionego kształtowała się na poziomie odpowiednio: 32,8 tys. i 29,1 tys. euro, podczas gdy w Polsce była wyraźnie niższa i wyniosła jedynie 11,8 tys. euro. Świadczy to o zdecydowanie mniejszej wydajności pracy w polskim przemyśle meblarskim niż w pozostałych krajach zaliczanych do największych producentów mebli, co niewątpliwie stanowi jedno z ważniejszych ograniczeń rozwoju tego przemysłu w Polsce.

W badanym okresie największe tempo wzrostu wydajności pracy zaobserwowano w Wielkiej Brytanii (51,9%) i we Włoszech (39,9%). W polskich przedsiębiorstwach meblarskich także zanotowano wyraźny wzrost wartości dodanej w przeliczeniu na zatrudnionego, jednak wskaźnik ten był blisko dwukrotnie niższy od jego średniej wartości w państwach członkowskich Wspólnoty. Pomimo pozytywnych tendencji w tym obszarze, Polska nadal znajdowała się daleko za krajami zaliczanymi do wiodących producentów mebli. W 2017 roku ponownie najwyższą wydajnością pracy, mierzoną wartością dodaną przypadającą na zatrudnionego, charakteryzowały się Niemcy (52,5 tys. euro, tj. o 18,5% więcej w porównaniu do roku bazowego).

W badanym okresie wartość dodana w przeliczeniu na zatrudnionego w przedsiębiorstwach meblarskich zatrudniających do 49 osób w UE była wyraźnie niższa niż przeciętnie w podmiotach gospodarczych, a także niższa niż w zakładach, w których zatrudnienie znajduje 50–249 osób. Tendencja ta była zauważalna w całym okresie objętym analizą, we wszystkich badanych krajach, z wyjątkiem Polski, gdzie do 2014 roku cały sektor MŚP wykazał niższe wskaźniki niż ogół przedsiębiorstw.

Oznacza to, że w polskim przemyśle meblarskim wyraźnie wyższą wydajność pracy w tym obszarze zaobserwowano w zakładach zatrudniających powyżej 249 osób. W 2009 roku spośród państw zaliczanych do małych i średnich producentów mebli najwyższy wskaźnik wydajności zaobserwowano w Niemczech (32,2 tys. euro i 45,9 tys. euro wobec 44,3 tys. euro dla ogółu przedsiębiorstw) i we Włoszech (28,1 tys. euro i 44,2 tys. euro wobec 32,8 tys. euro dla ogółu przedsiębiorstw). Wyraźnie niższą wartością dodaną w przeliczeniu na zatrudnionego charakteryzowały się małe i średnie przedsiębiorstwa meblarskie w Polsce (odpowiednio: 7,4 tys. euro i 10,8 tys. euro).

Na koniec analizowanego okresu ponownie najwyższym poziomem wykorzystania zasobów pracy w podmiotach gospodarczych zatrudniających do 249 osób charakteryzowały się Niemcy i Francja. Pomimo pozytywnych zmian w tym obszarze polskie zakłady meblarskie nadal wykazywały wyraźnie niższą wydajność pracy. Potwierdza to wyraźnie mniejszą efektywność wykorzystania zasobów pracy w Polsce, a sytuacja ta dotyczy zarówno ogółu podmiotów gospodarczych, jak i przedsiębiorstw sektora MŚP.

Podsumowanie

Celem przeprowadzonych badań było dokonanie oceny roli małych i średnich przedsiębiorstw we wzroście i rozwoju przemysłu meblarskiego w wybranych krajach UE, należących do największych producentów mebli. Jego realizacji służyły badania o charakterze empirycznym, a podstawowe źródło materiału badawczego stanowiły dane statystyczne z lat 2009–2017, których źródłem był Eurostat [<https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>, dostęp: 21.11.2019].

Z przeprowadzonych badań wynika, że wybrane do analizy kraje odgrywają znaczącą rolę w tworzeniu wartości produkcji i kreowaniu miejsc pracy w przemyśle meblarskim UE. Największe znaczenie sektora MŚP w generowaniu produkcji mebli w ujęciu wartościowym zaobserwowano we Włoszech (ok. 80%) i w Wielkiej Brytanii (ok. 60%). Zdecydowanie mniejszy udział tych podmiotów gospodarczych zauważono w polskim przemyśle meblarskim. Średnio 40% wartości produkcji mebli generowały przedsiębiorstwa zatrudniające co najwyżej 249 osób, co potwierdza duże znaczenie największych firm w tworzeniu potencjału produkcyjnego w tej branży. Badania dowodzą także, że sektor MŚP ma dominujące znaczenie w strukturze podmiotów gospodarczych. Ponad 95% wszystkich firm funkcjonujących na rynku zarówno w badanych krajach, jak i średnio w UE, zaliczano do tego sektora.

Średnio co druga osoba zatrudniona w przemyśle meblarskim pracowała w przedsiębiorstwach o małym i średnim poziomie zatrudnienia. Dotyczy to zarówno wybranych do badania krajów należących do największych producentów mebli, jak i średnio dla państw UE. Nieco mniejszy odsetek liczby zatrudnionych w tym sektorze zauważono w Polsce (od 41% do 45%). Większe zróżnicowanie miało miejsce w przypadku wydajności pracy mierzonej wartością dodaną brutto na zatrudnionego, chociaż należy podkreślić, że w badanych krajach była ona wyraźnie wyższa niż średnio w podmiotach gospodarczych UE. Dotyczyło to również sektora MŚP. Spośród badanych krajów wyraźnie niższą wartością dodaną w przeliczeniu na zatrudnionego charakteryzowały się przedsiębiorstwa meblarskie w Polsce. Potwierdza to wyraźnie mniejszą efektywność wykorzystania zasobów pracy w Polsce, a sytuacja ta dotyczy zarówno ogółu podmiotów gospodarczych, jak i przedsiębiorstw sektora MŚP. Należy jednak podkreślić, że wybrane do badań kategorie ekonomiczno-produkcyjne stanowią ograniczony zestaw czynników wskazujący na poziom rozwoju przemysłu meblarskiego w UE, stąd zachodzi potrzeba prowadzenia dalszych badań w tym zakresie.

Bibliografia

- Barčić A.P., Vlosky R., Motik D. (2011), *Deconstructing Innovation: An Exploratory Study of the US Furniture Industry*, „Forest Products Journal”, vol. 61, no. 8.
- Barney J. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, vol. 17, no. 1.
- Del Monte A., Papagni E. (2003), *R&D and the Growth of Firms: Empirical Analysis of a Panel of Italian Firms*, „Research Policy”, vol. 32, iss. 6.
- Družić G., Basarac Sertić M. (2015), *A Roadmap of Actions Aiming at Ensuring Furniture Industry Production Growth: Panel Analysis*, „Economic Research-Ekonomska Istraživanja”, vol. 28, iss. 1.
- Fotopoulos G., Giotopoulos I. (2010), *Gibrat's Law and Persistence of Growth in Greek Manufacturing*, „Small Business Economics”, vol. 35, iss. 2.
- Grzegorzewska E. (2018), *Zróżnicowanie poziomu nakładów inwestycyjnych w MSP branży meblarskiej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 19, z. 7, cz. 3.

Grzegorzewska E., Więckowska M. (2016), *Selected Aspects of Innovation in the Furniture Industry – Empirical Research Findings*, „Drewno: Prace Naukowe, Doniesienia, Komunikaty”, vol. 59, nr 198.

Huczek M. (2008), *Wspieranie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw przez Unię Europejską na przykładzie Małopolski*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 2.

Johnson G., Melin L., Whittington R. (2003), *Guest Editors' Introduction: Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View*, „Journal of Management Studies”, vol. 40, no. 1.

Mateev M., Anastasov Y. (2010), *Determinants of Small and Medium Sized Fast Growing Enterprises in Central and Eastern Europe: A Panel Data Analysis*, „Financial Theory and Practice”, vol. 34, iss. 3.

Morone P., Testa G. (2008), *Firms' Growth, Size and Innovation: An Investigation into the Italian Manufacturing Sector*, „Economics of Innovation and New Technology”, vol. 17, iss. 4.

Nassar I.A., Almsafir M.K., Al-Mahrouq M.H. (2014), *The Validity of Gibrat's Law in Developed and Developing Countries (2008–2013): Comparison Based Assessment*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, vol. 129.

Popyk W., Lis W., Mikołajczak E. (2014), *Innovativeness of Wood Industry Enterprises in the Years 2010–2013*, „Intercathedra”, no. 30/3.

Ratajczak E. (1996), *Rozwój przemysłu meblarskiego w świetle badań ankietowych*, „Prace Instytutu Technologii Drewna”, z. 3/4.

Ratajczak E. (2003), *Integracja z Unią Europejską a obrót drewnem i wyrobami drzewnymi*, „Przemysł Drzewny”, nr 6.

Ratajczak E. (2013), *Sektor leśno-drzewny w zielonej gospodarce*, Wydawnictwo Instytutu Technologii Drewna w Poznaniu, Poznań.

Ratajczak E., Galecka A. (1999), *Ocena efektywności ekonomicznej przemysłu drzewnego i meblarskiego na tle przekształceń w sferze własności*, „Przemysł Drzewny”, nr 2.

Smardzewski J. (2009), *The Polish Furniture Industry – A Vision of the Future*, „Drewno: Prace Naukowe, Doniesienia, Komunikaty”, vol. 52, nr 182.

Strony WWW

<https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>, dostęp: 21.11.2019.

Dagmara Stangierska
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
Wydział Ogrodnictwa, Biotechnologii i Architektury Krajobrazu
dagmara_stangierska@sggw.pl

Dawid Olewnicki
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
Wydział Ogrodnictwa, Biotechnologii i Architektury Krajobrazu
dawid_olewnicki@sggw.pl

Ewa Sabała
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
Wydział Ogrodnictwa, Biotechnologii i Architektury Krajobrazu

Analiza ekonomiczno-finansowa wybranych grup producentów owocowo-warzywnych

Wprowadzenie

Grupy producentów mają kluczowe znaczenie we wspólnej organizacji rynku owoców i warzyw, której celem jest uporządkowanie rynku oraz ustabilizowanie cen i ilości produkowanych towarów. Są one ważne nie tylko z punktu widzenia całego rynku, ale też pojedynczych producentów i konsumentów. Zrzeszanie się producentów niesie ze sobą szereg korzyści. Współdziałanie pomaga stawić czoła rosnącym wymaganiom i konkurencji. Zrzeszeni producenci są w stanie wyprodukować i wspólnie sprzedać dużo produktów wyrównanych pod względem ilości, co jest szczególnie istotne w sytuacji obecnego umiędzynarodowienia. Biorąc pod uwagę fakt, że wśród grup producenckich powszechne stało się bezpośrednie kontraktowanie ze sklepami wielkopowierzchniowymi, powstała konieczność

gwarancji stabilnych, dużych dostaw [Nosecka 2005; Camanzi, Malorgio, Garcia Azcátre 2009].

W Polsce liczba grup i organizacji producentów zaczęła stopniowo wzrastać po wstąpieniu do Unii Europejskiej, jednak nadal była ona niewielka w porównaniu do innych państw europejskich [Sobczak, Jabłońska, Olewnicki 2013]. Dodatkowo w Polsce od lat dominują gospodarstwa o niewielkiej powierzchni. Rozdrobnienie jest jednym z największych problemów polskiego rolnictwa, istotnie ograniczającym jego rozwój, a także konkurencyjność [Kacprzak 2011; Gunerka-Marciniak 2019]. Jak wskazują Nosecka i Pawlak [2014], w 2010 roku ok 77% gospodarstw dysponowało arealem nie większym niż 10 ha, a średnia powierzchnia wyniosła 9,6 ha przy średniej unijnej UE-15 24,4 ha. Kilka lat później nie odnotowano bardzo istotnych zmian. Według danych ARiMR, średnia wielkość powierzchni gruntów rolnych w gospodarstwie rolnym w kraju w 2018 roku wynosiła 10,81 ha. Pojedynczy producenci nie są konkurencyjni ze względu na zbyt małą skalę produkcji i ograniczony asortyment, który nie jest w stanie zaspokoić potrzeb odbiorców [Łęczycki 2000].

Grupy producentów owoców i warzyw mają wpływ na rozwój obszarów wiejskich. Wprowadzają one nowoczesne technologie produkcji, wpływają na poprawę jakości życia należących do nich producentów. Tworzą one także nowe miejsca pracy dla ludności wiejskiej [Kania, Musiał 2017]. Jak wskazuje Bieniek-Majka [2017], grupy producentów powstałe w ramach interwencjonizmu instytucjonalnego, jako podmioty zrzeszające mniejszych producentów, umożliwiają korzystanie z zalet wynikających z nurtu industrialnego, przy jednoczesnym zachowaniu często rodzinnego typu rolnictwa dbającego o dobrostan środowiska. Obserwując istniejące grupy, autorka zauważa, że przeważają małe (liczące 5–6 członków) „firmy rodzinne”. Producenci zrzeszyli się, aby wykorzystując wsparcie finansowe, poczynić inwestycje i dzięki nim pozyskać przewagi konkurencyjne na rynku.

Jak wskazuje Mędrzak [2017], w ostatnich latach wiele grup było jednak na skraju bankructwa, a kilka z nich już upadło, pozostawiając w złej sytuacji ekonomicznej samych udziałowców, czyli sadowników. Trudna sytuacja np. na rynku jabłek przyczyniła się do powstania mechanizmu błędnego koła, gdyż sadownicy, sprzedając jabłka poza grupami, mogli nierzadko uzyskać lepszą cenę, natomiast grupa – nie mając towaru, nie miała obrotów, przez co nie była w stanie na bieżąco wypłacać należności i gwarantować wyższych cen. Jak zaznacza Szczecińska [2014], każde przedsiębiorstwo, chcące utrzymać się na rynku lub zwiększyć

w nim udział, musi sięgnąć zatem po narzędzia analityczne. Pozwala to nie tylko na usprawnienie podejmowania bieżących decyzji, ale również dalekosiężnych decyzji strategicznych, i wskazanie potencjalnych dróg rozwoju.

Z uwagi na rosnące problemy w funkcjonowaniu omawianych podmiotów, celowa staje się ocena kondycji ekonomiczno-finansowej wybranych grup producentów, i nakreślenie perspektyw ich rozwoju oraz wskazanie niekorzystnych trendów.

Metodyka i materiał badawczy

W celu przeprowadzenia analizy sytuacji finansowej, z rejestru prowadzonego przez Prezesa ARiMR wytypowano 10 uznanych grup producentów owoców i warzyw, a następnie pozyskano z bazy EMIS sprawozdania finansowe. Do kryteriów wyboru należały dostępność sprawozdań finansowych z lat 2016 (R1) i 2017 (R2). Nazwy grup zastąpiono kodami GPOW- Grupa Producentów Owoców i Warzyw, a grupom nadano kolejne numery. Głównym obszarem działalności wg klasyfikacji NAICS w większości przypadków była sprzedaż hurtowa świeżych owoców i warzyw (tabela 1).

Tabela 1. Charakterystyka wybranych Grup Producentów Owoców i Warzyw

Kod grupy producentów	Forma organizacyjno-prawna	Liczba członków	Województwo
GPOW1	sp. z o.o.	>50	mazowieckie
GPOW2	sp. z o.o.	>50	mazowieckie
GPOW3	sp. z o.o.	11–50	mazowieckie
GPOW4	sp. z o.o.	<10	kujawsko-pomorskie
GPOW5	sp. z o.o.	>50	świętokrzyskie
GPOW6	sp. z o.o.	<10	wielkopolskie
GPOW7	sp. z o.o.	<10	wielkopolskie
GPOW8	sp. z o.o.	<10	wielkopolskie
GPOW9	Stowarzyszenie	11–50	kujawsko-pomorskie
GPOW10	Rolnicze zrzeszenie branżowe	>50	lubelskie

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z bazy EMIS i rejestru ARMiR.

Do celów wstępnej analizy ze sprawozdań finansowych grup producenckich zamieszczonych w bazie EMIS pozyskano wybrane dane z bilansu oraz rachunku zysków i strat. Analizowano przychody, które określa się jako korzyści ekonomiczne powstałe w wyniku działalności przedsiębiorstwa, wpływające na zwiększenie kapitału własnego. Przychody netto są przychodami ze sprzedaży towarów i usług bez uwzględniania podatku VAT [Martyniuk 2010]. Natomiast bilans przedstawia wielkość oraz strukturę majątku przedsiębiorstwa oraz źródeł jego finansowania. Suma aktywów zawsze musi być równa sumie pasywów [Świdorska 2013]. W niniejszej pracy przedstawiono także wartość aktywów ogółem, które są zasobami majątkowymi o określonej wartości, a także według podziału na aktywa trwałe, o długim okresie użytkowania i niskiej płynności oraz obrotowe o krótkim okresie wykorzystania i wysokiej płynności. Z pasywów wybrano do analizy zobowiązania długoterminowe, których termin płatności przekracza 12 miesięcy. Należą do nich zobowiązania finansowe, takie jak kredyty bankowe, pożyczki, leasing czy obligacje, od których konieczne jest zazwyczaj opłacanie odsetek czy prowizji. Rachunek zysków i strat przedstawiał wynik finansowy osiągnięty przez przedsiębiorstwo w określonym czasie wraz z zestawieniem poniesionych kosztów i uzyskanych przychodów, które na niego wpłynęły [Bednarski 2007].

Dane zebrane w bilansie oraz rachunku zysków i strat stanowiły podstawę do obliczania wskaźników finansowych. Pozwalają one na ocenę przeszłej i teraźniejszej sytuacji przedsiębiorstwa oraz są istotnym narzędziem w zarządzaniu i planowaniu. Analizie poddano szereg różnego typu wskaźników finansowych, takich jak:

- wskaźniki struktury kapitału:
 - wskaźnik udziału kapitału własnego w finansowaniu majątku – stosunek procentowy wartości kapitału własnego do pasywów ogółem;
 - wskaźnik ogólnego zadłużenia – stosunek procentowy wartości kapitału obcego do pasywów ogółem;
 - wskaźnik zadłużenia długoterminowego – stosunek procentowy wartości zadłużenia długoterminowego do wielkości kapitału własnego;
 - wskaźnik zadłużenia krótkoterminowego – stosunek procentowy wartości zadłużenia krótkoterminowego do wielkości kapitału własnego [Dyktus i in. 2017];

- wskaźniki rentowności:
 - wskaźnik rentowności przychodów (ROS) – stosunek procentowy wyniku zysku/straty netto do przychodów ze sprzedaży;
 - rentowność aktywów (ROA) – stosunek zysku/straty netto do przeciętnej wartości sumy aktywów;
 - rentowność kapitału własnego (ROE) – stosunek zysku/straty netto do wartości kapitału własnego;
- wskaźniki płynności finansowej:
 - wskaźnik płynności bieżącej – stosunek procentowy zobowiązań bieżących do wartości posiadanych aktywów obrotowych;
 - wskaźnik płynności szybkiej – stosunek procentowy zobowiązań bieżących do wartości posiadanych aktywów obrotowych, pomniejszonych o zapasy i rozliczenia krótkookresowe;
 - wskaźnik płynności gotówkowej – stosunek procentowy zobowiązań bieżących do dostępnych środków pieniężnych [Bednarski 2007].

Wyniki badań i dyskusja

Jak wynika z przeprowadzonych analiz, przychody netto grup producentów owoców i warzyw mieściły się w przedziale od ok. 842 tys. zł. (GPOW7) do ok. 39 mln zł. (GPOW2). Tylko w przypadku GPOW8 w 2017 roku nastąpił spadek przychodów w stosunku do 2016 roku. W 2017 r. jedynie GPOW4 zanotowała zysk ze sprzedaży, a ponadto wzrósł on o ok. 950% w stosunku do 2016 r. Jednakże grupa ta równocześnie uzyskała stratę netto na poziomie ok. 1,36 mln zł. Natomiast GPOW2 uzyskała najwyższe przychody, a także najwyższy zysk netto (682 tys. zł), chociaż był on niższy o 61% w porównaniu do 2016 roku (tabela 2).

Tabela 2. Wybrane dane z rachunku zysku i strat (w tys. PLN) i % ich zmian w analizowanych latach dla wybranych grup producentów owoców i warzyw

Kod grupy producentów	Przychody netto		Zysk/strata ze sprzedaży		Zysk/strata netto	
	R2 (w tys. PLN)	% zmiany (R2/R1)	R2 (w tys. PLN)	% zmiany (R2/R1)	R2 (w tys. PLN)	% zmiany (R2/R1)
GPOW1	13 337,00	11,6	-874,00	52,0	18,00	114,5
GPOW2	39 278,00	55,8	-1 287,00	58,1	682,00	-61,1
GPOW3	8 774,00	44,7	-982,00	29,9	489,00	187,2
GPOW4	2 356,57	60,4	137,19	949,7	-1 357,13	38,7
GPOW5	20 830,00	43,2	-2 042,00	48,6	-195,00	-124,4
GPOW6	5 095,00	16,3	-289,00	34,0	5,00	-91,2
GPOW7	842,00	64,5	-11,00	79,2	22,00	188,0
GPOW8	4 589,00	-42,1	-	-	-2 052,00	-5012,6
GPOW9	2 040,10	9,2	-26,58	15,8	-22,52	-134,8
GPOW10	8 092,87	18,1	-233,32	8,8	-227,70	-1,8
Średnia	10 523,45	28,2%	-623,08	69,2%	-263,84	-568,1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z bazy EMIS.

Wśród badanych podmiotów widoczna była tendencja wzrostowa wartości uzyskiwanych przychodów netto. Wyniki finansowe netto wszystkich analizowanych grup z wyjątkiem GPOW4 były wyższe niż ich wyniki finansowe ze sprzedaży. Oznacza to, że mogły one osiągać zyski z pozostałej działalności operacyjnej, do której należą m.in. aktualizacja wartości lub zbycie rzeczowych aktywów trwałych czy dotacje. Mogły również uzyskać wysokie przychody z tytułu odsetek, dywidend czy aktualizacji wartości lub zbycia inwestycji [Świdarska 2013]. W przypadku grup producenckich dużą rolę w ich działalności odgrywa pomoc finansowa ze strony Państwa i Wspólnoty Europejskiej [Bieniek-Majka 2017]. Wpływ na osiągnięty zysk lub stratę ma też udział aktywów obrotowych w aktywach ogółem, który w przypadku działalności rolniczej jest niski [Bednarski 2007].

W analizie pogłębionej do oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa wykorzystuje się wskaźniki, które oblicza się na podstawie danych zawartych w rachunku zysków i strat oraz bilansie. Wyróżnia się kilka rodzajów wskaźników na podstawie efektów, jakie chce się ocenić. Taka analiza pomaga określić, czy przedsiębiorstwo funkcjonuje poprawnie, ale również ocenić jego potencjał i usprawnić proces zarządzania.

W analizie struktury kapitału bada się udział poszczególnych pasywów w finansowaniu przedsiębiorstwa. Określa się, na ile wykorzystywane są kapitały własne, a na ile obce i jak kształtuje się zadłużenie. Wskaźnik udziału kapitału własnego jest stosunkiem wartości kapitału własnego do pasywów ogółem. Wysoka wartość świadczy o wypłacalności, stabilności oraz niezależności. Wskaźnik ogólnego zadłużenia to relacja zobowiązań ogółem do pasywów ogółem [Dyktus i in. 2017]. Można go określić inaczej jako udział obcego kapitału w finansowaniu aktywów jednostki [Gad 2015]. Ogólne zadłużenie powyżej 67% uznaje się za nadmierne ryzyko kredytowe. Wysoki poziom tego wskaźnika wiąże się z wysokimi kosztami z tytułu obsługi długu, więc negatywnie wpływa na wynik finansowy. Wskaźniki zadłużenia długoterminowego i krótkoterminowego przedstawiają relację tego typu zobowiązań do wielkości kapitału własnego. Długoterminowe kredyty powinny mieć dwukrotnie mniejszą wartość niż kapitał własny. Optymalna wartość wskaźnika długoterminowego zadłużenia powinna mieścić się w przedziale od 50 do 100% [Dyktus i wsp. 2017]. Zadłużenie krótkoterminowe jest uzupełnieniem długoterminowego. Taka forma kapitału dostępnego charakteryzuje się łatwą dostępnością, jednak wpływa negatywnie na płynność oraz poziom kosztów przedsiębiorstwa [Motylska-Kuźma 2013].

Przeprowadzone analizy wykazały, że GPOW6 utrzymywała wysoki poziom finansowania majątku kapitałem własnym oraz nie posiadała zadłużenia. W przypadku GPOW9 udział kapitału własnego w finansowaniu aktywów zmniejszył się na przestrzeni lat 2016–2017 z 54,1% do 19,34% przy równoczesnym braku zadłużenia, mogło to być powodowane np. uzyskaniem dotacji. U GPOW4 w latach 2016–2017 oraz GPOW8 w 2017 r. zanotowano ujemną wartość wskaźnika udziału kapitału własnego w finansowaniu majątku spółki oraz zadłużenia długo- i krótkoterminowego. W przypadku GPOW średnie zadłużenie długo- i krótkoterminowe było stosunkowo niskie. Tylko w 2016 r. zostało zawyżone przez GPOW4, ponieważ posiadała ona bardzo niski kapitał własny (tabela 3).

Tabela 3. Wskaźniki struktury kapitału wybranych grup producentów owoców i warzyw w latach 2016–2017

Kod grupy producentów	Udział kapitału własnego w finansowaniu majątku (%)		Ogólne zadłużenie (%)		Zadłużenie długoterminowe		Zadłużenie krótkoterminowe	
	R1	R2	R1	R2	R1	R2	R1	R2
GPOW1	25,20	25,27	9,65	9,28	35,3	33,3	3,5	3,4
GPOW2	24,51	24,96	0,26	10,17	0,4	30,0	0,4	10,8
GPOW3	2,36	6,25	26,11	25,49	1 120,3	382,4	33,8	25,5
GPOW4	-0,08	-3,10	28,11	0,00	-40 177,4	0,0	0,0	0,0
GPOW5	15,83	15,47	2,92	1,75	-	-	19,1	11,3
GPOW6	41,78	33,75	0,00	0,00	-	-	-	-
GPOW7	33,19	34,28	17,82	10,06	60,6	29,3	-	-
GPOW8	16,60	-5,51	36,64	41,53	153,3	-485,5	139,9	-268,7
GPOW9	54,11	19,34	0,00	0,00	-	-	-	-
GPOW10	11,10	12,31	3,50	8,33	0,0	0,0	50,2	67,7
Średnia	22,46	16,30	12,50	10,66	5 543,92	-1,5	35,3	-21,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z bazy EMIS.

Analiza płynności przedsiębiorstwa pozwala natomiast określić zdolność przedsiębiorstwa do terminowego regulowania bieżących zobowiązań przy pomocy spieniężonych aktywów obrotowych. Posiada ona 3 poziomy, które związane są z łańcuchem spieniężenia branego pod uwagę typu aktywów. Podstawowym wskaźnikiem jest wskaźnik płynności bieżącej. Jest to stosunek zobowiązań bieżących do wartości posiadanych aktywów obrotowych. Oznacza on zdolność przedsiębiorstwa do terminowego regulowania bieżących zobowiązań przez spieniężenie aktywów obrotowych. Jego wartość powinna się mieścić w przedziale od 1,2 do 2,0. Zbyt niski poziom świadczy o problemach z wypłacalnością. Wysoka wartość wskaźnika, czyli nadpłynność, może oznaczać nieefektywne wykorzystanie majątku i jest możliwa również w sytuacji gromadzenia środków na dalszy rozwój przedsiębiorstwa [Dyktus i in. 2017]. Przy obliczaniu wskaźnika płynności szybkiej nie uwzględnia

się zapasów i rozliczeń krótkookresowych, które trudniej jest upłynnić. Korzystna staje się wartość szybkiej płynności powyżej 1. Oprócz wartości wskaźnika istotne są też terminy płatności. Niski poziom wskaźnika nie stanowi zagrożenia w sytuacji, kiedy termin płatności należności jest krótki, a zobowiązań długich. Wskaźnik płynności gotówkowej oznacza zdolność do pokrycia zobowiązań krótkoterminowych dostępnymi środkami płatniczymi. Niska wartość tego wskaźnika nie świadczy o niewypłacalności [Bednarski 2007].

Wartości wskaźników płynności GPOW7 były kilkudziesięciokrotnie wyższe niż w przypadku pozostałych grup. Nadpłynność finansową uznaje się za związaną z nieprawidłowym zagospodarowaniem części środków finansowych, jednak w przypadku sektora rolniczego można uznać, że stwarza możliwości uzyskania dodatkowych środków na inwestycje. Bieżącą i szybką płynność najbliższą optimum zanotowano u GPOW9 oraz GPOW1. GPOW4 posiadała mieszczącą się w normie bieżącą płynność, jednak szybka płynność była niska, co oznacza prawdopodobnie dużą wartość środków ulokowanych w zapasach. U GPOW2 w 2017 r. nastąpił znaczący wzrost płynności, co mogło być spowodowane zmniejszeniem się zobowiązań lub zwiększeniem aktywów obrotowych i było zjawiskiem korzystnym (tabela 4).

Tabela 4. Wskaźniki płynności wybranych grup producentów owoców i warzyw w latach 2016–2017

Kod grupy producentów	Bieżąca płynność		Szybka płynność		Płynność gotówkowa	
	R1	R2	R1	R2	R1	R2
GPOW1	1,21	1,28	1,13	1,15	0,40	0,26
GPOW2	0,35	1,18	0,31	1,00	0,03	0,04
GPOW3	0,69	0,82	0,69	0,82	0,37	0,30
GPOW4	1,17	1,30	0,49	0,78	0,15	0,07
GPOW5	0,33	0,27	0,16	0,17	0,03	0,01
GPOW6	0,94	1,22	0,94	1,22	0,36	0,23
GPOW7	103,50	58,00	102,50	57,00	88,00	52,50
GPOW8	0,92	0,26	0,11	0,07	0,00	0,01

Kod grupy producentów	Bieżąca płynność		Szybka płynność		Płynność gotówkowa	
	R1	R2	R1	R2	R1	R2
GPOW9	1,42	1,24	1,42	1,24	1,34	0,81
GPOW10	0,93	0,90	0,93	0,90	-	-
Średnia	11,15	6,65	10,87	6,44	10,08	6,03

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z bazy EMIS.

Rentowność przedsiębiorstwa to pojęcie ściśle powiązane z osiąganymi przez nie wynikami finansowymi. Wskaźnik rentowności przychodów (ROS) jest stosunkiem uzyskanego wyniku finansowego do przychodów ze sprzedaży i informuje o zysku uzyskiwanym przy określonej kwocie przychodów. Rentowność aktywów (ROA) to stosunek zysku/straty netto do przeciętnej wartości sumy aktywów. Można za jego pomocą określić, jaki wynik finansowy przedsiębiorstwo jest w stanie wygenerować za pomocą dostępnego majątku. Rentowność kapitału własnego (ROE) to wskaźnik informujący, jaką zdolność do generowania zysków lub strat wykazuje zaangażowany kapitał własny. Wskaźniki rentowności nie posiadają zalecanych wartości. Można porównywać ich wartości z innymi przedsiębiorstwami z danego sektora [Dyktus i in. 2017].

Wskaźniki rentowności aktywów grup producentów owoców i warzyw w latach 2016–2017 mieściły się w przedziale od ok. -35% (GPOW9) do ok. 7% (GPOW6). ROA GPOW3 znacząco wzrosło w badanym okresie, podczas gdy obniżyło się ono w większości przypadków. Bardzo niską wartość tego wskaźnika osiągnęły w 2017 r. GPOW8, GPOW9 oraz GPOW 10.

ROE grup producentów owoców i warzyw w 2016 r. wynosiło od ok. -190% (GPOW3) do ok. 17% (GPOW6), a w 2017 r. od ok. -180% do ok. 400%. Znacznie poprawiła się w analizowanym okresie rentowność finansowa GPOW8, GPOW3 i GPOW4. Znacznie zmniejszyła się wartość ROE dla GPOW9. W dwóch analizowanych podmiotach (GPOW9 i GPOW10) ujemna wartość wskaźnika utrzymała się przez cały analizowany okres.

Bardzo niekorzystnie ukształtowała się rentowność netto jednostki GPOW4. Była najniższa wśród wszystkich podmiotów i wynosiła w analizowanych latach odpowiednio ok. -150% oraz -58%. Równie niską wartość osiągnięto w 2017 r. w GPOW8. Rentowność ze sprzedaży netto wynosiła w 2017 r. ok. 5,5% i znacząco

wzrosła w porównaniu do roku poprzedzającego, podczas gdy większość grup zanotowała spadek wartości tego wskaźnika (tabela 5).

Tabela 5. Wskaźniki rentowności wybranych grup producentów owoców i warzyw w latach 2016–2017

Kod grupy producentów	Rentowność aktywów (ROA) (%)		Rentowność kapitału własnego (ROE) (%)		Rentowność sprzedaży netto (ROS) (%)	
	R1	R2	R1	R2	R1	R2
GPOW1	-0,44	0,06	-1,76	0,25	-1,04	0,13
GPOW2	3,64	1,17	12,28	4,69	6,96	1,74
GPOW3	-4,29	3,89	-189,55	62,29	-9,25	5,57
GPOW4	-4,52	-3,02	6,00	97,54	-150,68	-57,59
GPOW5	0,68	-0,17	4,42	-1,10	5,50	-0,94
GPOW6	6,98	0,62	16,90	1,83	1,30	0,10
GPOW7	-1,86	1,84	-6,31	5,38	-4,88	2,61
GPOW8	0,34	-22,11	2,71	401,57	0,59	-56,27
GPOW9	-8,06	-34,76	-27,36	-179,71	-0,51	-1,10
GPOW10	-6,74	-10,90	-96,46	-88,56	-3,27	-2,81
Średnia	-1,43	-6,34	-27,91	30,42	-15,53	-10,86

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z bazy EMIS.

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza wybranych grup producentów owoców i warzyw w oparciu o dane zawarte w sprawozdaniach finansowych generalnie wykazała niską rentowność działania grup producenckich, w szczególności niepokojący jest spadek z rentowności z aktywów. Może to oznaczać, iż wsparcie modernizacji i zakupu nowego majątku grup producenckich nie wpływa na wzrost efektywności ich działania. Wiele grup producentów osiągało jednocześnie straty ze sprzedaży oraz zysk netto. Sytuacja taka może być powodowana korzystaniem z dotacji, czyli pomocy finansowej unijnej lub krajowej.

W latach 2016–2017 wśród grup producentów owoców i warzyw widoczna była tendencja wzrostowa udziału aktywów trwałych w majątku jednostki. Jest to zjawisko korzystne dla przedsiębiorstw zajmujących się produkcją. Powinno wpływać na wzrost płynności, jednak miało to miejsce tylko w niektórych przypadkach. Spadek wartości aktywów trwałych można próbować powiązać z coraz częstszym wykorzystywaniem outsourcingu i leasingu zamiast gromadzenia majątku trwałego.

Bibliografia

Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, <https://www.arimr.gov.pl/pomoc-krajowa/srednia-powierzchnia-gospodarstwa.html>, dostęp 28.02.2020.

Bednarski L. (2007), *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.

Bieniek-Majka M. (2017), *Przewagi konkurencyjne grup producentów owoców i warzyw w województwie kujawsko-pomorskim. Praca doktorska*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

Camanzi L., Malorgio G., Garcia Azcátre T. (2009), *The role of producer organizations in supply concentration and marketing: a comparison between European countries in the fruit and vegetable sector* [w:] *A resilient European food industry and food chain in a challenging world. Materiały konferencyjne*, Chania, Kreta, Grecja, 3–6 września, ss. 1–16.

Dyktus J., Gaertner M., Malik B. (2017), *Sprawozdawczość i analiza finansowa*, Difin.

Gad J. (2015), *Analiza i ocena sytuacji finansowej przedsiębiorstwa*. In *Ekonomia finansów prawo gospodarcze. Podręcznik dla sędziów i prokuratorów*, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury, ss. 69–77.

Gunerka-Marciniak L. (2019), *Koszty jako czynnik konkurencyjności w produkcji warzyw gruntowych w Polsce i w wybranych krajach UE. Praca doktorska*, SGGW w Warszawie.

Kacprzak E. (2011), *Agricultural producer groups in Wielkopolska-development and functioning*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, 13(6), ss. 68–73.

Kania J., Musiał W. (2017), *Dodawanie wartości w łańcuchach dostaw żywności–studium przypadku*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, 19(6), ss. 105–110.

Łęczycki K. (2000), *Analiza wybranych czynników warunkujących grupową działalność gospodarczą rolników* [w:] *Rola Doradztwa rolniczego w rozwoju przedsiębiorczości zespołowej rolników*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa, ss. 70–77.

Martyniuk T. (2010), *Przychody jako kategoria prawa bilansowego*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, 54, ss. 117–128.

Mędrzak K. (2017), *Jakie problemy stają przed grupami? Związek Sądowników Rzeczypospolitej Polskiej*, <https://www.polskiesadownictwo.pl/index.php/pages/item/709-jakie-problemy-staja-przed-grupami>, dostęp 21.02.2020.

Motylska-Kuźma A. (2013), *Zadłużenie spółek giełdowych w Polsce w latach 2008-2011*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, 6 (38), ss. 51–62.

Nosecka B. (2005), *Produkcja owoców i warzyw – Informacja dla producentów*, Seria: Polska wieś w Europie, IERiGŻ, Fundacja Fundusz Współpracy, Biuro Programów Wiejskich, Warszawa.

Nosecka B., Pawlak J. (2014), *Wybrane problemy konkurencyjności sektora rolno-spożywczego w Polsce i Unii Europejskiej*, Wydawnictwo IERiGŻ w Warszawie.

Sobczak W., Jabłońska L., Olewnicki D. (2013), *Stopień zorganizowania producentów owoców i warzyw w Polsce*, „Zeszyty Naukowe SGGW – Problemy Rolnictwa Światowego”, 13 (XXVIII), z.1, ss. 119–127.

Szczecińska B. (2014), *Analiza finansowa wybranych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis”, 308 (74) 1, ss. 111–120.

Świdarska G.K. (2013), *Jak czytać sprawozdanie finansowe*, Difin.

Na usługach agregatorów. Czy dziennikarstwo ma przyszłość?

Wstęp

„Wszystko wskazuje na to, że społeczeństwem przyszłości będzie odczłowieczone społeczeństwo technotroniczne. Stanie się być może inaczej, jeśli dostatecznie dużo ludzi dostrzeże tkwiące w nim niebezpieczeństwa i zdecyduje się wpłynąć na zmianę kierunku rozwoju”. Te słowa, napisane w 1968 roku przez niemieckiego filozofa Ericha Fromma [2005, s. 583], pół wieku później nie straciły na aktualności, gdyż możemy odnieść je do zmian zachodzących w świecie mediów i potraktować jako ostrzeżenie przed niekontrolowanym rozwojem technologicznym, prowadzącym do zatracenia podstawowych wartości, z którymi należałoby utożsamiać dziennikarstwo, takich jak służba publiczna, misja i posłannictwo realizowane dla dobra społecznego. To właśnie od dziennikarzy zwykliśmy wymagać kształtowania postaw prospołecznych, działalności z humanistycznych pobudek, odpowiedzialności i dojrzałości w przekazywaniu informacji, tymczasem – zgodnie z ostrzeżeniem E. Fromma – media przyczyniają się raczej do kształtowania „odczłowieczonego społeczeństwa”, żądnego taniej sensacji.

Celem rozdziału jest prześledzenie zmian, jakie dokonują się na naszych oczach w dziennikarstwie pod wpływem nowych technologii. Co wynika ze zderzenia starych, tradycyjnych mediów z nowymi środkami przekazu. Wreszcie – jaką rolę odgrywa współczesne dziennikarstwo i czy aspiruje jeszcze do wypełniania misji społecznej? Zdaniem autora, analiza tej problematyki pozwala na stwierdzenie, że

nie wszystkie kategoryczne osądy pojawiające się w naukowych publikacjach, a dotyczące krytyki współczesnego dziennikarstwa, zasługują na uznanie. Należy bowiem zauważyć, że powszechna opinia o upadku prestiżu dziennikarstwa, tabloidy czy media workerach kontrastuje z tendencjami do profesjonalizacji zawodu, wymuszonej zresztą właśnie rozwojem technologicznym [Chalewicz 2013, s. 294]. Tym bardziej warto poddać analizie przemiany współczesnego dziennikarstwa i spróbować odpowiedzieć na pytanie, w jakim kierunku ono zmierza i czy można jeszcze zapobiec zagrożeniom tkwiącym w technologicznym rozwoju. Rozdział powstał w oparciu o analizę literatury z zakresu nowych mediów oraz doświadczenia dziennikarskie autora.

Dziennikarstwo stare i nowe

Co tak naprawdę odróżnia tzw. stare media, czyli prasę, radio i telewizję, od nowych? I czy słowo „nowe” to precyzyjne określenie, zważywszy, że Internet funkcjonuje już kilkadziesiąt lat. Jak zauważa Maryla Hopfinger [2005, s. 10], najważniejszą cechą nowych mediów jest ich funkcjonowanie w oparciu o „współdziałanie człowieka z maszyną”. To właśnie rozwój technologiczny sprawił, że prasa zagościła w Internecie, radio zainteresowało się obrazem, zaś telewizja stała się interaktywnym medium, umożliwiającym widzom oglądanie programów na życzenie, a nawet uczestnictwo w ich produkcji. Dla naszych rozważań bardziej istotne są jednak następstwa wykorzystania nowych technologii niż analiza samych nowinek technicznych.

Jedną z najbardziej istotnych różnic między starymi a nowymi mediami jest zmiana sposobu medialnego przekazu: z jednokierunkowego, czyli od nadawcy do odbiorcy, na dwukierunkowy. Czytelnik, widz, słuchacz, przestał być masowym, biernym konsumentem, skazanym na odbiór narzuconego odgórnie programu, a stał się wymagającym uczestnikiem konstruowania medialnej ramówki. Jako indywidualny użytkownik, mający różne oczekiwania, wymusza urozmaicanie oferty medialnej, powstawanie kanałów tematycznych, jest też surowym recenzentem proponowanych treści. W przekazie medialnego produktu mamy zatem do czynienia z takimi cechami, jak interaktywność, cyfrowość czy multidostępność. Możemy jednocześnie zastanawiać się, czy zmiany te nie mają charakteru powierzchownego i nie dotyczą przede wszystkim sposobu przesyłu treści [Gackowski 2013, s. 8].

Dzięki nowym mediom odbiorca ma łatwy, wręcz nieograniczony dostęp do informacji. Problemem – nieznanym w erze przedinternetowej – staje się nadmiar

wiadomości, którymi epatują media. Użytkownik może czuć się wręcz bezradny i zagubiony, może nawet zatracać granice między światem wirtualnym a rzeczywistym [Klimek 2013, ss. 39–40]. Charakteryzując pokrótce nowe media, warto jednak zwrócić uwagę, że ich odbiorcami są przede wszystkim młodzi ludzie, posługujący się na co dzień przenośnymi nośnikami informacji, niepotrafiący funkcjonować bez smartfonów, tak w życiu zawodowym, jak i poza pracą. To oni świadomie rezygnują z oglądania klasycznej telewizji, bo nie spełnia ich oczekiwań, a prasę papierową znają co najwyżej z ekspozycji w kiosku. Młode pokolenie domaga się spersonalizowanej zawartości przekazu, by nie tracić czasu na zapoznawanie się z programem dla masowego odbiorcy. Jednocześnie popularność klasycznych mediów, zwłaszcza radia i telewizji, jest wciąż tak duża, że medioznawcy prognozują ich długą dominację w społecznym komunikowaniu [Goban-Klas 2011, s. 48]. Możemy zatem mówić o koegzystencji starych i nowych mediów, nie zaś o upadku dotychczasowych technologii i zastąpieniu ich cyfrowymi nowinkami. Trzeba jednak podkreślić, że zmiany w sposobie przekazywania medialnego kontentu wymuszają głębokie przemiany w samej treści dziennikarskich produktów.

Powinniśmy zatem zastanowić się nad pytaniem, na ile nowe media zmieniają dziennikarstwo. Pośpiech w dostarczaniu informacji, uwarunkowany konkurencją między przedsiębiorstwami medialnymi, możliwy dzięki rozwojowi nowych technologii, decyduje o zmianie charakteru newsa – podstawowego gatunku w dziennikarstwie informacyjnym. Wspomniany już nadmiar informacji na rynku powoduje, że uwagę odbiorcy są w stanie przyciągnąć tylko wiadomości wyróżniające się od innych, a zatem podane w ciekawej oprawie, najlepiej o charakterze sensacyjnym bądź rozrywkowym. A skoro atrakcyjna forma decyduje o powodzeniu w czytelnictwie czy oglądalności, to oznacza, że sama treść jest mniej istotna [Werner 2005, s. 660]. W przekazie medialnym dominować zaczynają więc pseudoinformacje, co stanowi niebezpieczny trend rzutujący na kształtowanie postaw społecznych. Tabloidowa formuła newsów, wykluczająca poważne, odredakcyjne komentarze i wnikliwe analizy, skłania do pobieżnego śledzenia treści. Odbiorca odzwyczaja się od poszukiwania źródeł danej informacji, od sprawdzania rzetelności przekazu, zadowolając się chwytliwymi tytułami i lidami.

Nowomiedialne przedsiębiorstwa wypracowują optymalną strukturę funkcjonowania. Cechą charakterystyczną jest tworzenie multimedialnych newsroomów, pozwalających pełniej wykorzystać możliwości dziennikarzy, ale też sprawniej

zarządzać produkcją i przesyłem gotowych treści. Wśród typów newsroomów możemy wyróżnić dwa podstawowe: konwergentne, w których jedna redakcja pracuje dla różnych platform medialnych oraz transmedialne, funkcjonujące w oparciu o współpracę różnych redakcji i wymianę materiałów między nimi. W każdym z rodzajów multimedialnego newsroomu dziennikarz musi radzić sobie z przygotowywaniem materiałów w różnych formatach. Oznacza to, że zamiast tradycyjnego podziału na prasę, radio i telewizję, mamy do czynienia z łączeniem środków przekazu i posługiwaniem się wszystkimi formami jednocześnie, co wymusza wszechstronność. Jak trafnie zauważa Karol Jakubowicz [2011, s. 203], pracę w takich newsroomach narzucają dziennikarzom pracodawcy, a sami pracownicy nie są zwykle zainteresowani zmianami. Starsze pokolenie może odczuwać wręcz niepokój wobec technologicznych nowinek.

Nowa rola dziennikarzy

Jak wylicza medioznawca Jan Kreft [2016, s. 106], prawie jedna trzecia treści ukazujących się w Internecie jest wykorzystywana w Polsce bez zgody autorów. Tendencja upowszechniona w dobie tzw. nowych mediów sprowadza się do tego, że informacje publikowane w Internecie stają się wspólną własnością wszystkich mediów, jak i odbiorców, są swobodnie przetwarzane, często bez podawania pierwotnego źródła. Skrajnym przejawem beztróskiego przywłaszczania cudzych wiadomości jest przykład jednej z łódzkich komercyjnych rozgłośni, która przez kilka miesięcy zamieszczała na swoim portalu newsy kopiowane ze stron rozgłośni publicznej, bez podawania źródła i bez wprowadzania jakichkolwiek zmian [Korucu 2018].

W tej sytuacji należy zadać pytanie o kondycję nowomediального dziennikarstwa i kierunek, w którym ono zmierza. Z pewnością rozwój tzw. dziennikarstwa obywatelskiego sprawił, że odbiorcy treści medialnych mają coraz częściej do czynienia z przekazem amatorskim, który zaczyna dominować w sieci. W XIX wieku rolę dziennikarzy często pełnili literaci, tylko dlatego, że potrafili pisać. Obecnie autorami informacji bywają przypadkowe osoby, mające po prostu dostęp do Internetu. Profesjonalizm w mediach przestał być cenioną i pożądaną cechą, a postrzegany jest raczej jako anachronizm, nieprzystający do nowej epoki wyrazistych, konstruowanych w pośpiechu newsów. Erozja dziennikarstwa dotyka zresztą nie tylko mediów obywatelskich. Utrata wiarygodności całego zawodu wynika również z faktu, że odbiorcy

otrzymują coraz więcej treści komercyjnych, przygotowywanych przez agencje PR i biura reklamy, a coraz mniej prawdziwych, dziennikarskich materiałów.

Istotnym czynnikiem kształtującym nowomediálne dziennikarstwo jest również zjawisko agregacji, rozumiane jako selektywne przekazywanie informacji odbiorcom. O doborze medialnych treści coraz częściej decydują menadżerowie i osoby zarządzające aplikacjami, nie zaś dziennikarze. Można odnieść wrażenie, że media znów – podobnie jak w okresie stalinowskim – sprowadzone zostały do roli pasa transmisyjnego, który przekazuje ogólnie ustalone prawdy i sposoby narracji. O ile jednak w czasach stalinowskich decydentami przekazów były gremia partyjne [Mnich 2014, ss. 70–107], o tyle teraz selekcja informacji związana jest z ekonomicznymi bądź politycznymi interesami przedsiębiorstw medialnych.

Zdaniem J. Krefta [2016, ss. 9–10], w tak funkcjonujących mediach dziennikarze są coraz mniej potrzebni, gdyż łatwo ich zastąpić osobami przyuczonymi nąprędce do zawodu. Co więcej, w nowomediálním świecie tradycyjne umiejętności dziennikarskie są wręcz zbędne, dlatego nie może dziwić postępujący proces osłabiania pozycji tej grupy zawodowej. Dziennikarze stają się bardziej wyszukiwaczami informacji w Internecie niż prawdziwymi twórcami. Jak z kolei zauważa Agnieszka Ostrowska [2009, ss. 144–145], zatrudniony w nowomediálním newsroomie pracownik odgrywa rolę dostawcy informacji: podobny uproszczony materiał przygotowuje na antenę radia, do telewizji, portalu, a niekiedy i na łamy gazety. Reporter musi też przystosować się do przygotowywania materiałów w ramach formatów narzuconych przez pracodawcę. Mamy więc do czynienia z homogenizacją oferty programowej. Wielość kanałów dystrybucji wywołuje wrażenie, że odbiorca ma do czynienia z różnorodnością źródeł. W rzeczywistości otrzymuje przetworzone i nieco inaczej podane materiały pochodzące z tego samego źródła.

Trzeba zgodzić się z opiniami, że następująca wraz z rozwojem nowych mediów ewolucja dziennikarstwa, uwarunkowana przemianami technologicznymi i kulturowymi, wymusza dyskusję nad ponownym zdefiniowaniem zawodu dziennikarza [Chalewicz 2013, s. 295]. Tradycyjna rola, polegająca na objaśnianiu rzeczywistości, już odbiorcom nie wystarcza. W sfragmentaryzowanym społeczeństwie każda grupa użytkowników nowych mediów oczekuje przecież innych, sprofilowanych treści. Trudno więc mówić o masowym czytelniku czy widzu, zadowolającym się jednolitą narracją. Spersonalizowanie przekazu może z kolei oznaczać, że współczesne dziennikarstwo zapomina o potrzebach społecznych [Podgórski 2013, ss. 88–95].

Kształtowanie społeczeństwa obywatelskiego pozostaje tylko jednym z haseł przypisywanych mediom publicznym.

Dziennikarstwo a rynek

Dziennikarstwo traktowane jest już powszechnie jak zwykła praca służąca do zarabiania pieniędzy. Przedsiębiorstwa medialne funkcjonują w oparciu o rynkowe zasady, nie różniąc się w tym względzie od firm z innych branż. O wytwarzaniu danego produktu decyduje popyt, nie zaś odpowiedzialność czy poczucie misji. Etyka jest natomiast zastępowana koniecznością sprzedaży reklam. Podobnie sprawa wygląda z punktu widzenia samych dziennikarzy. Podejmują oni tabloidowe tematy z powodów finansowych, gdyż właśnie proste, emocjonalne newsy dobrze sprzedają się na rynku, w konsekwencji premiowane są też przez wydawców. Głównym kryterium oceny artykułu opublikowanego w Internecie jest przecież liczba jego odsłon, czyli tzw. kliknięć. Jednocześnie zanikają tematy wymagające analizy, dłuższego przygotowania, ale też większej koncentracji odbiorców. Rynkowa pozycja dziennikarzy jest osłabiana również przez fakt, że w medialnej przestrzeni znajduje się coraz więcej informacji bezpłatnych, tworzonych w sieci przez amatorów.

Od początku XXI wieku możemy zaobserwować na polskim rynku masowe zwolnienia w środowisku dziennikarskim. Praca etatowa staje się luksusem dostępnym dla nielicznych, powszechne jest natomiast zjawisko samozatrudnienia i świadczenie medialnych usług z pozycji firmy zewnętrznej. O obliczu mediów decydują pieniądze, nie zaś rzetelność i profesjonalizm, nie może więc dziwić fakt, że przedsiębiorstwa medialne pozbywają się doświadczonych, nieźle zarabiających dziennikarzy i zastępują ich osobami bez przygotowania. Zwalniani dziennikarze nie są tak naprawdę już potrzebni, bo nie ma miejsca na ambitne produkcje, takie jak programy edukacyjne, dokumentalne czy reportaże. Na przykładzie telewizji publicznej możemy zaobserwować, że na głównych antenach, w czasie największej oglądalności, trudno jest znaleźć wartościową ofertę. Takowej musimy szukać tylko na niszowych kanałach tematycznych. Oznacza to, że funkcja informacyjna telewizji jest zastępowana rozrywkową. Jednocześnie na znaczeniu tracą też sami dziennikarze, nazywani coraz częściej pozbawionymi podmiotowości media workerami.

Myślenie rynkowe – zarówno firm, jak i zatrudnionych w nich dziennikarzy – jest jednym z ważniejszych czynników decydujących o kształcie współczesnych mediów. Wśród innych zjawisk należy wymienić choćby fragmentację społeczną,

wynikającą z indywidualnych oczekiwań odbiorców względem dostawców treści medialnych, a także niewielkie zainteresowanie czytelników, widzów i słuchaczy życiem publicznym [Anderson, Weymouth, Ward 2010, ss. 38–39]. Kolejnym czynnikiem wpływającym na charakter mediów i ich postrzeganie jest nieograniczony dostęp do treści wytwarzanych poza środowiskiem zawodowych dziennikarzy.

Warto podkreślić, że dziennikarstwo zwane rynkowym niesie wiele negatywnych zjawisk, jak choćby tworzenie informacji w oparciu o materiały reklamowe i PR-owskie, wynikające z tego faktu brak obiektywizmu, tabloidyzacja i komercjalizacja, wreszcie konwergencja, rozumiana jako przekazywanie tej samej informacji w różnych formach wieloma kanałami dystrybucji. Odbiorca odnosi dzięki temu wrażenie, że medialny przekaz jest urozmaicony i pochodzi z różnych źródeł. W kontekście negatywnych następstw związanych z funkcjonowaniem nowych mediów kluczowe wydają się pytania, czy zmiany te będą się jeszcze pogłębiać i czy osłabienie pozycji dziennikarzy w medialnym świecie jest stałym trendem.

Profesjonalizacja dziennikarstwa

Obraz dziennikarstwa byłby niepełny i tym samym nieprawdziwy, gdybyśmy skoncentrowali się tylko na negatywnych zjawiskach towarzyszących rozwojowi nowych mediów. Wraz z postępem technologicznym rosną także wymagania stojące przed dziennikarzami. W codziennej pracy liczą się: oparta na biegłości technicznej szybkość przekazu, atrakcyjność treści, możliwa do osiągnięcia dzięki sprawnemu posługiwaniu się warsztatem, a także znajomość funkcjonowania multimedialnych, czyli łączenie różnych form przekazu, takich jak tekst, dźwięk czy obraz. Współczesne dziennikarstwo nie może funkcjonować bez profesjonalnego przygotowania w zakresie technologicznym [Jakubowicz 2011, ss. 199–200]. Niestety, wymagania techniczne nie idą w parze z etycznymi.

Profesjonalizację zawodu dziennikarskiego wymuszają również odbiorcy, kusiłeni coraz bogatszą ofertą programową, przyzwyczajani zarazem do możliwości wyborów i dopasowywania treści do indywidualnych preferencji [Michalczyk 2008, s. 113]. Nowe media zwiększają też wydajność pracy. Decyduje o tym konieczność przygotowywania materiałów w ciągłym pośpiechu, wymuszonym rywalizacją i oczekiwaniami użytkowników Internetu. Drugim powodem zwiększenia wydajności są ciągle braki kadrowe w mediach, wynikające z redukcji pracowników. W praktyce oznacza to, że jeden dziennikarz musi wykonywać obowiązki

przypadające kiedyś nawet kilku osobom. Pośpiech może oznaczać profesjonalizację w rozumieniu sprawności technicznej, nie może stanowić jednak kryterium oceny merytorycznej materiałów. W charakterystyce zmian dokonujących się we współczesnym dziennikarstwie warto zwrócić również uwagę na odgrywanie większej roli przez zespół, który ma konsekwentnie realizować konkretną linię programową redakcji, przy jednoczesnym ograniczeniu znaczenia jednostek. Konserwatywnym w tym względzie medium, stawiającym na dziennikarskie gwiazdy, pozostaje tradycyjna telewizja.

Czy nowe media zastąpią te stare?

Wielu badaczy mediów epatuje określeniem „koniec dziennikarstwa” [Anderson, Weymouth, Ward 2010, ss. 34–35], trudno jednak zgodzić się z tak stanowczym sformułowaniem. O wiele bardziej precyzyjne wydaje się dyskusowanie o ewolucji dziennikarstwa, następującej pod wpływem zmian społecznych, kulturowych i technologicznych. Wraz ze zmianą oczekiwań odbiorców i ekonomiczną presją rynku, inaczej kształtują się zadania mediów, przeobrażeniu ulega jednocześnie definicja zawodu. Nie oznacza to jednak, że medialne przekazy tracą popularność. W odmienny sposób rozumiana jest też profesjonalizacja mediów. Nadużyciem byłoby jednak wieszczanie ich końca.

Już przed kilkunastoma laty prognozowano przecież, że swoją tożsamość utraci radio, upodabniając się w przekazie do telewizji [Jędrzejewski 2005, ss. 120–121]. Tymczasem rozgłośnie radiowe wciąż dobrze radzą sobie na rynku, wzbogacając swoje możliwości o nowe formy wyrazu w postaci uzupełniania przekazu dźwiękowego o materiały video. Jak podkreśla Maciej Mrozowski [2001, ss. 107–109], powstawanie organizacji multimedialnych jest jednym ze stadiów procesów rozwojowych na rynku mass mediów. W zaawansowanych stadiach mamy do czynienia z łączeniem różnych mediów w jeden kanał przekazu. Może też występować integracja jakościowa, scalająca różnorodne formy zapisu: druk, dźwięk, obraz, programy audiowizualne.

Gwałtowne zmiany zachodzące w sposobie funkcjonowania świata mediów oraz w wyznaczanych przez ten świat priorytetach skłaniają z pewnością do dokonania redefinicji dziennikarstwa. Odpowiedzi wymaga choćby pytanie, czy media mają dostarczać tylko rozrywki, czy jednak powinny łączyć cele komercyjne z misją i posłannictwem. Entuzjaści nowinek technologicznych spoglądają na zmiany

w mediach przez pryzmat dużych możliwości, jakie daje Internet i procesy cyfryzacji. Sceptycy wskazują na obniżenie poziomu materiałów dziennikarskich i uzależnienie mediów od uwarunkowań ekonomicznych. Umiarkowani optymiści mają z kolei nadzieję, że media będą w stanie wypracować równowagę między tradycyjną rolą dostawcy informacji a bardziej ambitnym zadaniem prowadzenia dialogu społecznego [Jakubowicz 2011, s. 192].

Podsumowanie

Bez wątpienia zmiany technologiczne wciąż będą wymuszać na przedsiębiorstwach medialnych organizacyjną i programową elastyczność. Generalnie branża medialna funkcjonuje w warunkach zmieniającego się otoczenia gospodarczego, co wymaga umiejętności dostosowywania się do potrzeb rynku. Ewolucja jest więc permanentną cechą świata mediów. Dotychczasowa praktyka pokazuje, że tzw. stare media radzą sobie na rynku dzięki poszukiwaniu nowych form ekspresji. Następuje koegzystencja prasy, radia i telewizji z nowymi mediami, dla których naturalnym środowiskiem jest Internet i cyfryzacja.

Czy zatem dziennikarstwo ma jeszcze przyszłość? Z pewnością tak, jednak już nie to tradycyjne, odwołujące się do masowego konsumenta. Aby utrzymać się na rynku i radzić sobie z konkurencją ze strony twórców – amatorów, dostarczających do sieci bezpłatne produkcje, dziennikarstwo zawodowe nie może lekceważyć potrzeb i oczekiwań coraz bardziej wymagających odbiorców. Pytanie tylko, czy rywalizacja polegać będzie na szybkości dostarczania wątpliwej jakości newsów, czy też kryterium stanie się jakość, poziom i wiarygodność materiałów. Zapewne trudno będzie oczekiwać od świata mediów rezygnacji z dominacji tzw. miękkich informacji, czyli rozrywki i sensacji, które zepchnęły wiadomości poważne, objaśniające funkcjonowanie świata, na margines. Być może zwieńczeniem postępujących zmian będzie wykształcenie profesjonalnej, choć mniej licznej niż obecnie grupy zawodowych dziennikarzy, o dość wysokim statusie materialnym, ale niekoniecznie cieszącej się powszechnym społecznym uznaniem i zaufaniem. Niektórzy badacze zastanawiają się nawet, czy praca w mediach nie powinna być po prostu rodzajem hobby. Dziennikarstwo może ewoluować w przyszłości w różnych kierunkach, trudno jednak wyobrazić sobie, że zawód ten przestanie być w ogóle potrzebny.

Bibliografia

- Anderson P., Weymouth A., Ward G. (2010), *Ewolucja dziennikarstwa* [w:] P. Anderson, G. Ward (red.), *Przyszłość dziennikarstwa w dojrzałych demokracjach*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Chalewicz A. (2013), *Aktor społeczny czy racjonalny człowiek gospodarujący? O roli dziennikarzy w dobie nowych mediów* [w:] M. Sokołowski (red.), *Nowe media i wyzwania współczesności*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń.
- Fromm E. (2005), *Współczesne społeczeństwo technologiczne* [w:] M. Hopfinger (red.), *Nowe media w komunikacji społecznej w XX wieku. Antologia*, Oficyna Naukowa, Warszawa.
- Gackowski T. (red.) (2013), *Nowe media. Wyzwania i ograniczenia*, UW, Warszawa.
- Goban-Klas T. (2011), *Wartki nurt mediów. Ku nowym formom społecznego życia informacji. Pisma z lat 2000–2011*, Uniwersytet Pedagogiczny, Kraków.
- Jakubowicz K. (2011), *Nowa ekologia mediów. Konwergencja a metamorfoza*, Poltex, Warszawa.
- Jędrzejewski S. (2005), *Dylematy rozwoju radiofonii publicznej* [w:] M. Duczmał, B. Nieremberg (red.), *Media elektroniczne w procesie komunikacji rynkowej*, Instytut Śląski, Opole.
- Korucu J. (2018), *Radio Łódź zarzuca Radiu Parada bezprawne kopiowanie treści* [online], <https://www.press.pl/tresc/51723,radio-Lodz-zarzuca-radiu-parada-bezprawne-kopiowanie-tresci>, dostęp: 02.04.2018.
- Kreft J. (2016), *Koniec dziennikarstwa, jakie znamy. Agregacja w mediach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Michalczyk S. (2008), *Spółczesność medialna. Studia z teorii komunikowania masowego*, Wydawnictwo Naukowe, Katowice.
- Mnich G. (2014), *Łódzka prasa codzienna w okresie stalinowskim (1948–1956)*, Księży Młyn, Łódź.
- Mrozowski M. (2001), *Media masowe. Władza, rozrywka i biznes*, ASPRA-JR, Warszawa.
- Ostrowska A. (2009), *Nowe media – przykład Polski* [w:] M. Bonikowska (red.), *Media a wyzwania XXI wieku*, Wyd. Trio, Warszawa.

Podgórski R. (2013), *Aksjologia współczesnych mediów w przestrzeni społecznej* [w:] M. Sokołowski (red.), *Nowe media i wyzwania współczesności*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń.

Werner A. (2005), *Przemiany mediów i zagrożenie kultury* [w:] M. Hopfinger (red.), *Nowe media w komunikacji społecznej w XX wieku. Antologia*, Oficyna Naukowa, Warszawa.

ISBN 978-83-64971-93-8

www.san.edu.pl

