

Andrzej Marjański

Spółeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

GLOBALIZACJA A SYSTEM ZARZĄDZANIA MAŁYM PRZEDSIĘBIORSTWEM RODZINNYM

1. Wstęp

Przedsiębiorstwo rodzinne jest najstarszą formą zorganizowanej przedsiębiorczości człowieka. Biznesy rodzinne istniały przed powstaniem międzynarodowych korporacji, przed rewolucją przemysłową, przed wiekiem oświecenia i czasami imperium Rzymu [O'Hara 2003, s. 17]. Obecnie ogromny wpływ na *family business* wywiera postępująca globalizacja, zmieniająca niekiedy w sposób dramatyczny warunki jego funkcjonowania. Kategoria przedsiębiorstwa rodzinnego obejmuje różnej wielkości podmioty z różnych sektorów gospodarki, co powoduje, że nie jest w pełni klarowna. Ponieważ za punkt wyjścia do rozważań wzięto określenie firmy rodzinnej jako podmiotu gospodarczego będącego własnością rodziny i zarządzanego przez nią, analiza będzie dotyczyć przede wszystkim małych i średnich przedsiębiorstw.

Znamienne jest także, że dla wielu firm rodzinnych pozostanie firmami niewielkimi i skoncentrowanymi na początkowym przedsięwzięciu często stanowi wybór strategiczny [Simon 1999, s. 219-222]. E.F. Schumacher uważa, że niewielkie przedsiębiorstwo to właściwa skala prowadzenia biznesu i powrót do rzeczywistych potrzeb człowieka [Schumacher 1981, s. 181]. Specyficzne cechy małej firmy rodzinnej – to, że należy ona do rodziny, a jej wielkość i zasoby są ograniczone, w zasadniczy sposób powodują, że posiada ona swoją specyfikę także w systemie zarządzania. W małych biznesach rodzinnych szczególna zdolność do przetrwania wynika z pomocy i wsparcia udzielanego przez rodzinę, a głównym czynnikiem, generującym także zdolność do ich rozwoju, jest łączenie własnej pracy i kapitału [Haus 2004, s. 341-343]. Prowadzone na świecie i w Polsce badania pokazują, że w krajach o gospodarce rynkowej małe przedsiębiorstwa rodzinne stanowią liczną grupę przedsiębiorstw.

2. Małe przedsiębiorstwa rodzinne w gospodarce polskiej

W dojrzałych gospodarkach rynkowych przedsiębiorstwa rodzinne mają wielopokoleniową tradycję. W Polsce, po roku 1989, zauważalny jest ich systematyczny rozwój. Badania Grand Thornton z 1999 r., ujawniły, że jako firmę rodzinną swoje przedsiębiorstwo postrzegało 41% polskich małych i średnich przedsiębiorców. Odsetek ten był najniższy spośród badanych krajów – np. Japonia 99%, Finlandia 93%, Niemcy 80%, Włochy 50% [Międzynarodowy... 2000, s. 9]. Wydaje się, że jest on zaniżony, ale nie prowadzono w tym zakresie badań statystycznych. Oceny udziału małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce polskiej są bardzo zróżnicowane. Przykładem mogą być analizy K. Safina [Safin 2003, s. 4] i B. Piaseckiego [Piasecki 1997, s. 139], ukazujące bardzo rozbieżnie udział przedsiębiorstw rodzinnych w sektorach MŚP. K. Safin zauważa, że jeżeli dokonamy porównania struktury przedsiębiorstw w Polsce i w innych krajach europejskich, to przedsiębiorstwa rodzinne mogą stanowić ok. 90% ogółu polskich firm. Natomiast w badaniach prowadzonych w 1995 r. przez B. Piaseckiego na próbie 300 losowo dobranych przedsiębiorstw zatrudniających od 1 do 100 osób, liczba przedsiębiorstw rodzinnych stanowiła ok. 1/3 całej próby. Na przeszkodzie w ustaleniu dokładnej liczby przedsiębiorstw rodzinnych stoją również trudności metodologiczne, wynikające z braku głębszych studiów teoretycznych, oraz niedostateczna ilość danych statystycznych. W większości krajów określanie liczby przedsiębiorstw rodzinnych odbywa się jedynie na podstawie szacunków.

Jednak przyjęcie, że tylko 41% ogółu aktywnych polskich małych i średnich przedsiębiorstw to firmy rodzinne, daje i tak znaczną liczbę podmiotów gospodarczych mających poważny udział w zatrudnieniu, tworzeniu nowych miejsc pracy i PKB. Jeśli weźmie się pod uwagę liczebność aktywnych przedsiębiorstw [Chmiel 2005, s. 18-23 i 34-35] oraz szacunkowy udział małych i średnich biznesów rodzinnych, to okaże się, że prawie 700 tys. polskich firm jest to *family business* zatrudniające ponad 2200 tys. osób. Obejmują ponad 28% ogółu zatrudnionych w sektorze rynkowym i mają istotny udział w tworzeniu produktu krajowego brutto (ponad 19%). Wielkości te uwzględniają szacunki działalności ukrytej, tzw. szarej gospodarki [Raport... 2006, s. 13]. Zatem małe przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce stanowią pokaźną liczbę podmiotów mających istotny udział w gospodarce.

3. Wpływ globalizacji na system zarządzania małym przedsiębiorstwem rodzinnym

Globalizacja, jako zjawisko rewolucyjne, podaje w wątpliwość skuteczność konwencjonalnych metod korzystania z dostępnych zasobów. Umożliwia także gospodarkom krajów wschodzących importowanie nie tylko kapitału, ale również umiejętności i technologii, a także konkurowanie w gospodarce globalnej [Rezolucja... 2006, s. 2]. To najbardziej znamienne zjawisko obecnych czasów niesie małym firmom rodzinnym szanse i zagrożenia. W Polsce globalizacja osiągnęła wysoki poziom, ponieważ uczestniczymy w przepływach kapitału, mamy wymienia-

walutę, wdrażamy nowe technologie oraz jesteśmy otwarci na handel i przepływ informacji [Balcerowicz 2005, s. 1-5]. Dla zjawiska globalizacji charakterystyczna jest kompresja czasu oraz przestrzeni, która staje się coraz bardziej istotna dla przedsiębiorstw [Bogdanienko 2006, s. 14]. Powoduje ona, że rynki stają się obecnie coraz bardziej konkurencyjne, wystawiając małe przedsiębiorstwa rodzinne na ryzyko. Ale trzeba zauważyć, że ryzyko zawsze towarzyszyło małym podmiotom na ich zazwyczaj lokalnych rynkach działania, wraz z globalizacją zmienił się tylko rodzaj ryzyka. Globalizacja niesie też szereg szans dla przedsiębiorstw prowadzących działalność na rynku lokalnym. Mogą one w łatwy sposób wykorzystywać wiedzę, postęp techniczny oraz światowe źródła surowców.

Pojęcie globalizacji jest kojarzone na ogół ze światowymi potentatami w poszczególnych gałęziach gospodarki, ale obserwuje się także szczególną rolę małych przedsiębiorstw, posiadających specyficzne cechy, niespotykane w dużych korporacjach. W globalnym świecie rodzinny charakter przedsiębiorstwa może się stać skutecznym sposobem wyróżniania się spośród innych podmiotów gospodarczych. Ludzie życzliwiej odnoszą się do przedsiębiorstwa rodzinnego niż do zimnej, bezosobowej korporacji, uważając, że firmy rodzinne bardziej zajmują się swoimi produktami niż wartością firmy. Wyżej też oceniają je pod względem angażowania się w sprawy lokalnych społeczności [Trout 2005, s. 64-65].

Specyfika systemu zarządzania małym przedsiębiorstwem rodzinnym polega na tym, że łączy ono cechy wynikające z ograniczonej wielkości i zasobów z cechami przedsiębiorstwa rodzinnego. Można ukazać kilka wspólnych elementów systemu zarządzania i własności takich podmiotów:

1. Źródłem finansowania małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych są zazwyczaj kapitały własne właściciela i jego rodziny oraz pożyczki od krewnych i znajomych.
2. Bariery rozwoju małych i średnich biznesów rodzinnych wynikają zarówno ze specyfiki małej firmy, jak i ze specyfiki przedsiębiorstwa rodzinnego. Powoduje to konieczność zwrócenia uwagi w zarządzaniu małym podmiotem rodzinnym na utrzymywanie zdrowych relacji i zasad konkurencji między pracownikami, ograniczania negatywnych efektów nepotyzmu, redukcji zagrożeń płynących z „amoralnego familizmu” oraz wzmocnienia orientacji strategicznej [Sułkowski 2003, s. 443-449].
3. Połączenie własności i zarządzania w rękach rodziny powoduje, że w małym przedsiębiorstwie rodzinnym założyciel firmy jest zazwyczaj jej właścicielem lub współwłaścicielem, który zarządza podmiotem. Istotne jest także podkreślenie wpływu wywieranego przez innych członków rodziny, którzy uczestniczą w działalności firmy rodzinnej.
4. Integracja sfery przedsiębiorstwa i rodziny. Mała firma rodzinna staje się centrum życia rodzinnego, a w kluczowe cele funkcjonowania biznesu rodzinnego zostają wpisane kwestie priorytetów rodzinnych, takich jak: rozwój karier członków rodziny, zapewnienie dobrobytu i satysfakcji dzieciom, współmałżonkowi i rodzeństwu.
5. Familijna kultura organizacyjna łączy cechy lojalności i zaufania pracowników z rodziny z hermetycznością otoczenia [Safin 2004, s. 426-435].

4. Badania małych przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce

Podstawowym celem analiz przeprowadzonych w latach 2005-2006 było zbadanie i opisanie specyfiki strategii w małych i średnich przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce. Badania przeprowadzono wśród 35 polskich małych i średnich firm rodzinnych funkcjonujących w województwach: łódzkim, kujawsko-pomorskim, mazowieckim, wielkopolskim i lubelskim. Próba miała charakter heterogeniczny z punktu widzenia sektora działalności. Obejmowała firmy produkcyjne z 10 branż oraz firmy usługowe. W badanej próbie występowały podmioty funkcjonujące w różnych pod względem wielkości miejscowościach: dużych miastach (Warszawa, Łódź, Poznań, Toruń), miastach średniej wielkości oraz wsiach. 13 podmiotów stanowiły mikroprzedsiębiorstwa, 17 – przedsiębiorstwa małe i 5 – firmy średnie. Interpretacje mogą więc dotyczyć przede wszystkim małych biznesów rodzinnych.

Zastosowana metodyka badań miała służyć poznaniu specyfiki zarządzania w małych przedsiębiorstwach rodzinnych. Wymagało to wnikięcia w relacje przedsiębiorstwo – rodzina, które są często trudne do opisanie i chronione przez pracowników jako związki czysto prywatne. Decyzja o wyborze metody badań musiała więc uwzględniać złożoność i delikatność badanej materii. Stąd kompromis w postaci wyboru metody pogłębionej, ale niereprezentatywnej. Miała ona charakter jakościowy i prowadziła do rozpoznania rzeczywistych i realizowanych systemów zarządzania badanych podmiotów. Jest to metoda studiów przypadków. Dobór próby miał charakter celowy, a więc jest ona niereprezentatywna i niezbyt liczna.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że na system zarządzania małych przedsiębiorstw rodzinnych wpływają również zachodzące w otoczeniu procesy globalizacyjne. Podmioty te starają się nie stanowić przeszkody w rozwoju i osiągnięciu sukcesów, niezależnie od branży, w jakiej funkcjonują. W badanych firmach występowały typowe dla przedsiębiorstw rodzinnych zachowania w zakresie ograniczania źródeł finansowania do kapitałów właściciela i rodziny oraz niepożyczania kapitałów zewnętrznych, które mogłyby doprowadzić do utraty rodzinnego charakteru biznesu. Tylko trzy badane podmioty były zainteresowane ewentualnymi aliansami z zewnętrznymi partnerami. Istotnym celem było utrzymanie własności i zarządzania w rękach rodziny oraz przekazanie biznesu następnemu pokoleniu. Należy także wskazać silne strony badanych podmiotów, w tym zwłaszcza wysoki kapitał społeczny, zaufanie pomiędzy członkami rodziny oraz stabilną i długookresową kontrolę rodziny przejawiającą się m.in. chęcią dokonania sukcesji (77% badanych firm) rozumianej jako przekazanie władzy i własności oraz przygotowania następcy do przejścia firmy. Duże znaczenie ma także kultura organizacyjna charakteryzująca się zaangażowaniem i lojalnością pracowników, oparta na wzorcu więzi rodzinnych.

Zachowania małych firm rodzinnych wynikające z zachodzących procesów globalizacyjnych związanych ze zmianą właściwości otoczenia widoczne są w obszarach strategii związanych z globalizacją: produkcji, produktu i rynku. Konkurencja na rynkach międzynarodowych, która była domeną dużych przedsiębiorstw,

w wyniku likwidacji barier ekonomicznych oraz rozwoju telekomunikacji i transportu stała się także możliwa wśród małych firm rodzinnych. Oczywiście wybierają one dla swej działalności na umiędzynarodowionym rynku stosunkowo wąskie obszary. Wśród badanych przedsiębiorstw można wyróżnić pewne typy zachowań małych przedsiębiorstw rodzinnych odnoszące się do globalizacji otoczenia.

Przedsiębiorstwa działające na rynku lokalnym, których potrzeby nie wykraczają poza ten obszar, to najczęściej spotykane umiejscowienie badanych podmiotów. Swoją sukces upatrują one głównie w swojej lokalizacji. Nie starają się aktywnie korzystać z szans, jakie niosą ze sobą zachodzące w ich otoczeniu procesy globalizacyjne, starając się jednocześnie unikać pojawiających się zagrożeń bądź je minimalizować. Firmy te za główne źródło swojej przewagi konkurencyjnej uważają istnienie i utrzymywanie specjalnych relacji ze swoimi odbiorcami. Starają się także wykorzystywać benchmarking do polepszania swoich procesów oraz poszukiwać nisz rynkowych do zapewnienia w miarę bezpiecznego obszaru działania.

Drugim przykładem są przedsiębiorstwa wytwarzające swe produkty lub usługi na rynkach lokalnych, ale eksportujące je na rynki międzynarodowe w sektorach niszowych. Zniesienie barier handlowych pozwala na zwiększenie ich aktywności na rynkach światowych. Wykorzystanie tzw. kalifornizacji potrzeb konsumentów, czyli podobnych preferencji odbiorców w różnych krajach, pozwala na wyjście ze swoimi produktami poza rynek lokalny.

Trzeci rodzaj zachowań odnoszących się do globalizacji otoczenia przejawiają małe przedsiębiorstwa rodzinne działające na lokalnych rynkach, na których sprzedają większość swoich produktów i usług, wykorzystujące do swej produkcji w znacznej części zasoby światowe. Globalizacja umożliwia im szybkie wykorzystywanie międzynarodowej sieci zaopatrzenia w surowce i technologie oraz wytwarzanie na lokalny rynek produktów o wysokim poziomie technologicznym. Firmy te, dzięki wdrożeniu standardów produkcji i usług na poziomie oczekiwanym przez globalnych odbiorców, zaczynają wykorzystywać nadarżające się okazje do wyjścia ze swoją ofertą na rynki międzynarodowe.

5. Podsumowanie

Przedstawione wyniki badań wskazują, że małe biznesy rodzinne w Polsce dostrzegają zmiany, jakie pod wpływem globalizacji zachodzą w gospodarce. Wykorzystują szanse wynikające z globalizacji w postaci dostępu do zasobów surowcowych, wiedzy i nowych technologii oraz nadarżające się okazje do wejścia na rynki międzynarodowe. Jednocześnie rodzinny charakter podmiotów rodzi ograniczenia w sferze finansowania rozwoju, a w sferze zasobów ludzkich preferencja dla źródeł rodzinnych może też ograniczać konkurencyjność. Silną stroną małych firm rodzinnych jest zaufanie pomiędzy członkami rodziny oraz stabilna i długookresowa kontrola rodziny. Jednak trudno nie dostrzegać, że globalizacja w wielu sektorach wzmacnia konkurencyjność wynikającą z efektu skali działalności, a więc prowadzi do konsolidacji podmiotów gospodarczych i zmniejszania się znaczenia średnich oraz małych przedsiębiorstw. Reasumując, prawdopodobne

jest, że tworzenie i rozwój większości małych przedsiębiorstw w Polsce będą nadal przybierały formy rodzinne, choć ich znaczenie będzie coraz częściej ograniczało się do nisz rynkowych, rynków lokalnych oraz sektorów mało zglobalizowanych.

Literatura

- Balcerowicz L., *Trzecia fala globalizacji*, www.exporter.pl 2005, 02.01.2007.
- Bogdanienko J. (red.), *Firma w otoczeniu globalnym*, TNOiK, Toruń 2006.
- Chmiel J. (red.), *Stan sektora MSP w 2003 roku. Tendencje rozwojowe w latach 1993-2003*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2005.
- Haus B., *Ryzyko i przedsiębiorczość małego przedsiębiorstwa*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Woźniak (red.), *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyzwania współczesności*, AE, Wrocław 2004.
- Międzynarodowy Raport Badawczy Prima*, Grant Thornton, Warszawa 2000.
- O'Hara W.T., *Centuries of Success, Lessons from the World's Most Enduring Family Business*, Adams Media, Avon 2003.
- Piasecki B., *Przedsiębiorczość i mała firma*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2004-2005*, PARP, Warszawa 2006
- Rezolucja Parlamentu Europejskiego na temat sytuacji gospodarki europejskiej: wstępne sprawozdanie na temat głównych kierunków polityk gospodarczych na rok 2006 (2006/2047(INI))*, 2006, www.europarl.europa.eu. 02.01.2007.
- Safin K., *Zarządzanie małą firmą*, AE, Wrocław 2003.
- Safin K., *Jakościowe kryteria wyróżniania przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Woźniak (red.), *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyzwania współczesności*, AE, Wrocław 2004.
- Schumacher E.F., *Małe jest piękne*, PIW, Warszawa 1981.
- Simon H., *Tajemniczy mistrzowie*, PWN, Warszawa 1999.
- Sułkowski Ł., *Bariery rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] H. Bieniok (red.), *Przedsiębiorczość, konkurencyjność oraz kondycja małych i średnich przedsiębiorstw w obliczu integracji z Unią Europejską*, AE, Katowice 2003.
- Trout J., *Trout o strategii*, PWE, Warszawa 2005.

THE GLOBALIZATION BUT THE SYSTEM OF MANAGING THE FAMILY SMALL-RUN ENTERPRISE.

Summary

Globalization processes taking place in the business environment significantly influence the management of small family-run companies. Those companies, regardless of the industry, make an effort to prevent globalization from hampering their development and achieving success. They attempt to use the family image of their company to their advantage as a way of distinguishing themselves from other economic subject in the globalization world. The specificity of small family-run company management lies in combining limited means with family company characteristics. Small family-run companies in their attempt to reach success should use systems of management which take into account both the dangers and the opportunities created by the common market.