

**Alicja Hadryś**

**Czynniki determinujące formy ekspansji  
zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych**

Autoreferat pracy doktorskiej

Promotor:  
**prof. dr hab. Jerzy Schroeder, prof. zw. UEP**

KATEDRA HANDLU MIĘDZYNARODOWEGO

**Poznań 2011**

Poznań, dnia.....

Alicja Hadryś

## OŚWIADCZENIE

Dotyczy: postępowania w sprawie nadania stopnia naukowego doktora na Wydziale Gospodarki Międzynarodowej Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu na podstawie rozprawy pt. ” Czynniki determinujące formy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych”.

Oświadczam, że przedkładaną pracę doktorską napisałam samodzielnie. Oznacza to, że przy pisaniu pracy poza niezbędnymi konsultacjami nie korzystałam z pomocy innych osób, a w szczególności nie zleciłam opracowania rozprawy lub jej części innym osobom, ani nie odpisałam tej rozprawy lub jej części z innych źródeł. Ponadto cytaty z obcych prac zostały wyczerpująco oznaczone oraz wskazane w przypisach i w bibliografii mojej pracy. Przedkładana praca nie narusza przepisów ustawy z dnia 4 lutego 1994 roku o prawie autorskim i prawach pokrewnych (tekst jednolity Dz. U. z 2000r., nr 80, poz.904 z późn.zm.) również w inny sposób.

Jednocześnie przyjmuję do wiadomości, że w przypadku gdyby powyższe oświadczenie okazało się nieprawdziwe, to wszczęte zostanie postępowanie zmierzające do uchylecia decyzji o nadaniu stopnia naukowego doktora.

.....  
(podpis)

## Spis treści

Wstęp.....	1
------------	---

### Rozdział I

Pojęcie i teoretyczne podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych.....	8
1.1. Definicje przedsiębiorstw rodzinnych w literaturze przedmiotu.....	8
1.2. Podsystemy w firmie rodzinnej.....	13
1.3. Znaczenie relacji rodzinnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.....	17
1.4. „F – PEC <sup>i</sup> skala wpływu rodziny na przedsiębiorstwo rodzinne: propozycja rozwiązania problemu definicyjnego.....	20
1.5. Wpływ rodziny na wyniki działalności przedsiębiorstwa.....	29
1.5.1. Zasoby rodziny, a wyniki przedsiębiorstwa.....	38
1.5.2. Kapitał społeczny.....	39
1.5.3. Kapitał rzeczowy i finansowy.....	42
1.5.4. Znaczenie zasobów niematerialnych w przedsiębiorstwie rodzinnym – rola czynnika „rodzinności”.....	43
1.6. Cechy charakterystyczne przedsiębiorstw rodzinnych.....	44
1.6.1. „Rodzinność” w podejściu zasobowym.....	44
1.6.2. Zachowania strategiczne w przedsiębiorstwie rodzinnym.....	48
1.6.3. Orientacja na rodzinę w przedsiębiorstwach rodzinnych.....	51
1.6.4. Czynniki zaufania w funkcjonowaniu przedsiębiorstw rodzinnych.....	53
1.6.5. Perspektywa działania.....	57
1.6.6. Pozytywne i negatywne aspekty rodzinności przedsiębiorstwa rodzinnego.....	60
1.7. Typologia i klasyfikacja przedsiębiorstw rodzinnych.....	63
1.8. Typ przedsiębiorstwa rodzinnego a osiągnięte wyniki.....	71
1.9. Konglomerat celów ekonomicznych i pozaekonomicznych.....	72
1.10. Sieci przedsiębiorstw rodzinnych.....	75
1.11. Podsumowanie.....	76

### Rozdział II

Znaczenie gospodarczo-społeczne przedsiębiorstw rodzinnych w wybranych krajach świata.....	78
2.1. Przedsiębiorstwa rodzinne w Unii Europejskiej.....	78

2.2. Przedsiębiorstwa rodzinne poza Unią Europejską.....	84
2.3. Ogólna charakterystyka polskich przedsiębiorstw rodzinnych.....	87
2.4. Podsumowanie.....	94

### Rozdział III

Przydatność koncepcji i form internacjonalizacji przedsiębiorstw dla analizy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw rodzinnych.....	95
3.1. Pojęcie i istota internacjonalizacji przedsiębiorstwa.....	95
3.2. Teoretyczne podstawy internacjonalizacji przedsiębiorstw.....	98
3.2.1. Teoretyczne podstawy wymiany międzynarodowej.....	98
3.2.2. Mikroekonomiczne teorie internacjonalizacji firmy.....	101
3.2.3. Nowe spojrzenie na proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa – podejście zasobowe i sieciowe.....	111
3.3. Motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw.....	117
3.3.1. Motywy rynkowe ( ekonomiczne, biznesowe).....	117
3.3.2. Motywy kosztowe.....	119
3.3.3. Motywy zasobowe.....	120
3.3.4. Motywy polityczne.....	122
3.4. Formy zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw.....	125
3.4.1. Klasyczne formy współpracy zagranicznej w transakcjach rynkowych.....	126
3.4.2. Powiązania kooperacyjne z partnerem zagranicznym.....	128
3.4.3. Samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej za granicą.....	135
3.5. Podsumowanie.....	136

### Rozdział IV

Podstawowe przesłanki umiędzynarodowienia przedsiębiorstw rodzinnych.....	138
4.1. Determinanty internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych.....	140
4.1.1. Wpływ otoczenia na internacjonalizację przedsiębiorstw rodzinnych.....	140
4.1.2. Wewnętrzne determinanty internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych.....	143
4.2. Przesłanki wyboru form zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw rodzinnych.....	153
4.3. Podsumowanie.....	173

## Rozdział V

Formy współpracy zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych –wyniki badań.....	176
5.1. Metodologia badania.....	176
5.1.1. Metoda badawcza.....	176
5.1.2. Próba badawcza.....	178
5.1.3. Narzędzia badawcze.....	179
5.2. Wyniki badań empirycznych.....	180
5.2.1. Internacjonalizacja międzynarodowych i zagranicznych przedsiębiorstw rodzinnych w świetle badań.....	180
5.2.2. Analiza form umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw rodzinnych.....	204
5.2.3. Analiza przesłanek wyboru form ekspansji zagranicznej wybranych polskich przedsiębiorstw rodzinnych.....	208
5.2.4. Przedsiębiorstwa rodzinne a joint venture.....	217
5.3. Rekomendacje dla polskich przedsiębiorstw rodzinnych .....	220
5.4. Podsumowanie.....	225
Zakończenie.....	227

## Wstęp

Józef Bułatowicz powiedział kiedyś, że: "Ojciec jest głową rodziny, a matka jej sercem." Przenosząc to powiedzenie na grunt przedsiębiorstw rodzinnych, można przyjąć że „przedsiębiorstwo jest głową, a rodzina sercem” tego specyficznego podmiotu gospodarczego. Na gruncie polskim, tematyka przedsiębiorstw rodzinnych zyskuje swoich zwolenników, jednak nadal jest to obszar stosunkowo mało zgłębiony. Rozwój tej dziedziny w krajach zachodnich przypada na lata 70. i 80. dwudziestego wieku. Istnieją tam odrębne instytuty badawcze, czy nawet departamenty na Uniwersytetach, które zajmują się szeroko rozumianą tematyką przedsiębiorczości rodzinnej. Profesor Piasecki [1998, ss.139-140] uważa, że w ramach firm rodzinnych tworzy się specyficzny związek własności i zarządzania. Uważa on również, że: „związek ten jest istotą dyskusji o przedsiębiorczym familizmie, zakładającym istnienie pozytywnego związku pomiędzy firmą rodzinną a wynikami jej działalności (efektywnością) i jej rozwojem”. Jedną z możliwych do realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa jest z pewnością podjęcie przez nie ekspansji zagranicznej. Dzisiejsza gospodarka światowa staje się coraz bardziej otwarta, jednocześnie coraz bardziej konkurencyjna. Postępująca internacjonalizacja i globalizacja niosą za sobą wiele zagrożeń, ale równocześnie mogą stać się źródłem możliwości. Tylko właściwe przygotowanie się do tego procesu oraz zrozumienie go, pozwoli na prawidłowe wykorzystanie szans jakie mogą się pojawić w czasie umiędzynarodowienia działalności. Dokonanie diagnozy procesu internacjonalizacji, któremu podlegają przedsiębiorstwa rodzinne jest bardzo istotne, ponieważ po pierwsze: przedsiębiorstwa te różnią się od ogółu przedsiębiorstw, a po drugie: liczba opracowań i badań dotyczących ekspansji zagranicznej podmiotów rodzinnych jest, nie tylko na gruncie polskim ale i obcojęzycznym, bardzo uboga. Słabe rozpoznanie tego zagadnienia oraz nasilanie się aktywności przedsiębiorstw rodzinnych, stanowią główne motywy wyboru problematyki badawczej niniejszej pracy.

Przedmiotem rozprawy jest analiza form ekspansji zagranicznej szczególnego podmiotu gospodarczego jakim jest przedsiębiorstwo rodzinne.

Celem rozprawy jest natomiast próba identyfikacji szczególnych cech przedsiębiorstw rodzinnych, które determinują proces internacjonalizacji. Obok celu głównego autorka

sformułowała również cele pomocnicze. Pierwszym celem pomocniczym jest identyfikacja form ekspansji zagranicznej badanych przedsiębiorstw rodzinnych. Natomiast drugim celem pomocniczym jest analiza czynników wewnętrznych przedsiębiorstwa rodzinnego determinujących formę współpracy zagranicznej. Głównym zadaniem jest weryfikacja schematu koncepcyjnego zaprezentowanego w rozdziale IV dysertacji - czynniki wewnętrzne przedsiębiorstwa rodzinnego wpływające na jego internacjonalizację.

Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie czy istnieje jeden znaczący sposób umiędzynaradawiania przedsiębiorstwa rodzinnego, w perspektywie strategicznej i co go warunkuje, stało się tym samym głównym obszarem badań. Osiągnięcie tak postawionego celu odbywać się będzie poprzez weryfikację głównych hipotez badawczych sformułowanych na podstawie badań literaturowych, doświadczeń oraz badań własnych wynikających ze współpracy z przedsiębiorstwami rodzinnymi. Cechy wewnętrzne, charakterystyczne i szczególne dla przedsiębiorstw rodzinnych, odróżniające je od przedsiębiorstw nierodzinnych wpływają na ich zachowania internacjonalizacyjne. W oparciu o teorię zasobową, teorię eklektyczną oraz podejście sieciowe w pracy postawiono następujące hipotezy dotyczące zachowań przedsiębiorstw rodzinnych w procesie internacjonalizacji:

**Hipoteza 1:** Przedsiębiorstwa rodzinne podejmując ekspansję zagraniczną kierują się chęcią utrzymania kontroli nad firmą w rękach rodziny, dążeniem do minimalizacji ryzyka a także do ustanowienia długoterminowych relacji.

**Hipoteza 2:** Intensywność procesu internacjonalizacji zależy od stopnia zaangażowania rodziny założycielskiej.

**Hipoteza 3:** Ze względu na specyficzne cechy przedsiębiorstw rodzinnych, na podjęcie decyzji o internacjonalizacji będzie wpływać to, czy potencjalnym partnerem zagranicznym będzie również przedsiębiorstwo rodzinne.

Ze względu na taki przedmiot rozprawy, cele oraz postawione hipotezy konieczne jest usystematyzowanie zagadnień odnoszących się do przedsiębiorstw rodzinnych, w taki sposób, aby korespondowały one z zarysowanym obszarem badawczym. Brak polskiego piśmiennictwa w kontekście zachowań internacjonalizacyjnych przedsiębiorstw rodzinnych, a

także znikome badania tego aspektu za granicą, powoduje konieczność sformułowania własnych koncepcji. Autorskie rozwiązanie dotyczyć będzie opracowania konstrukcji schematu koncepcyjnego internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych ze względu na ich cechy wewnętrzne, mogące mieć wpływ na umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstwa. Aby zrealizować postawione w dysertacji cele, autorka pozwoliła sobie na dokonanie pewnych założeń wyjściowych i ograniczeń. Z analizy wyłączony został wpływ otoczenia na internacjonalizację przedsiębiorstw rodzinnych. Autorka chciała tym samym uniknąć zakłóceń informacyjnych w prowadzonych analizach. Badania pilotażowe wskazały, że przedsiębiorstwa rodzinne głównie skupiały się właśnie na analizie wnętrza organizacji. Potwierdzeniem przyjętej koncepcji czyli analizy tylko czynników wewnętrznych organizacji są liczne opracowania, które w sposób szczególny koncentrują się na badaniu wpływu czynników związanych z firmą [Erramili, Rao 1993; Hennart 1988; Herrmann, Datta 2002]. Z analizy wyłączona została również kwestia finansowania, gdyż badane przedsiębiorstwa w większości odmawiały udzielenia odpowiedzi w tej kwestii. Bardzo ważną kwestią dotyczącą przedsiębiorstw rodzinnych jest sukcesja. Jednakże badane polskie przedsiębiorstwa rodzinne są w większości nadal kierowane przez przedstawicieli pierwszego pokolenia. Sukcesja, podobnie jak badanie wpływu otoczenia, są bardzo ważnymi zagadnieniami i powinny stanowić przedmiot odrębnych opracowań.

Zweryfikowany schemat koncepcyjny za pomocą badań polskich firm rodzinnych, uzupełniony doświadczeniami firm zagranicznych, może być przydatny w kreowaniu strategii internacjonalizacji przez konkretne przedsiębiorstwa rodzinne.

Zaprezentowane cele oraz hipotezy badawcze wymagały przeprowadzenia szerokich badań literaturowych, analizy dostępnych danych statystycznych oraz przeprowadzenia samodzielnych badań. Takie metody badawcze wskazują na charakter teoretyczno-empiryczny dysertacji. Badania literaturowe to głównie analiza anglojęzycznych opracowań na temat przedsiębiorstw rodzinnych. Posłużyło to usystematyzowaniu pojęć teoretycznych takich jak: definicje przedsiębiorstw rodzinnych, ich cechy charakterystyczne, typy i klasyfikacja czy specyfika zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym itp. Internacjonalizacja przedsiębiorstw rodzinnych, jak już wcześniej autorka wspomniała, nie jest jeszcze obszarem



bardzo zglębionym. Badań o tej tematyce jest wprawdzie coraz więcej, jednak dotyczą tylko wybranych aspektów umiędzynarodowienia. Badania w ramach niniejszej pracy dotyczyły wybranego obszaru paradygmatu internacjonalizacji w kontekście przedsiębiorstw rodzinnych. W dysertacji, przedsiębiorstwo rodzinne to przedsiębiorstwo, w którym właścicielem jest rodzina i pełni ona rolę decydenta w sprawach strategicznych, posiadając długoterminową perspektywę działania. Rodzina jest zaangażowana w bieżące funkcjonowanie firmy zarówno formalnie jak i nieformalnie. Uwzględniając specyfikę polskich przedsiębiorstw rodzinnych, autorka nie przyjęła kryterium zawężającego stanowiącego o tym, że o przedsiębiorstwie rodzinnym można mówić tylko wtedy gdy jest ono w posiadaniu co najmniej drugiego pokolenia. Analizie poddane zostały formy współpracy zagranicznej (ekspansji zagranicznej) przedsiębiorstw rodzinnych oraz czynniki wewnętrzne przedsiębiorstwa rodzinnego na nie wpływające. Kontekst internacjonalizacji firmy odnosi się do ekspansji przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne a także oznacza podjęcie jednej z form współpracy zagranicznej. Tak też jest rozumiana internacjonalizacja w niniejszej pracy. Internacjonalizacja, umiędzynarodowienie działalności, ekspansja zagraniczna oraz współpraca zagraniczna, mimo iż istnieją różnice pomiędzy tymi pojęciami, są w niniejszej pracy używane zamiennie. Celem takiego uproszczenia jest uniknięcie powtórzeń terminologicznych. Podobna sytuacja dotyczy zamiennego stosowania pojęć „przedsiębiorstwo rodzinne” oraz „firma rodzinna”. Autorka zdaje sobie sprawę z tego, że słowo „firma” w języku ekonomistów i prawników ma inne znaczenie niż w publicystyce i należałoby je zastąpić bardziej adekwatnymi terminami.

Osiągnięcie zaprezentowanych wcześniej celów badawczych oraz zweryfikowanie stawianych w dysertacji hipotez, wymaga przeprowadzenia samodzielnego postępowania badawczego, na który składają się następujące etapy:

- **etap pierwszy** to badania literaturowe nad teorią przedsiębiorstw rodzinnych oraz teoriami internacjonalizacji,
- **etap drugi** to zaproponowanie definicji przedsiębiorstwa rodzinnego na podstawie istniejących opracowań, z uwzględnieniem uwarunkowań lokalnych, celem ujednolicenia próby badawczej w wybranych krajach a także

zapropowanie ram teoretycznych dla przedsiębiorstw rodzinnych w kontekście internacjonalizacji,

- **etap trzeci** to zebranie odpowiednich danych, analiza oraz opracowanie modelu,
- **etap czwarty** to wnioskowanie i weryfikacja hipotez.

Dane pochodzą z różnych źródeł. Dla przykładu są to opracowania Komisji Europejskiej nt przedsiębiorstw rodzinnych a także ministerstwa gospodarki, handlu, rozwoju itp. W poszczególnych krajach oraz raporty niezależnych ekspertów a także badania własne.

Praca składa się z dwóch umownych części: część pierwsza dotyczy „teorii przedsiębiorstwa rodzinnego”, część druga poświęcona jest identyfikacji cech szczególnych przedsiębiorstwa rodzinnego mającego wpływ na zachowania w procesie internacjonalizacji.

**Rozdział I** ma na celu zaprezentowanie dorobku teoretycznego dotyczącego przedsiębiorstw rodzinnych. W szczególności takich aspektów jak definicje oraz próba rozwiązania problemu definicyjnego, typologii i klasyfikacji przedsiębiorstw rodzinnych. Dalej, w rozdziale tym zaprezentowana została specyfika zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym. Kolejny aspekt to kultura organizacyjna oraz mocne i słabe strony firm rodzinnych. Rozdział pierwszy to również próba oceny wpływu rodziny na wyniki przedsiębiorstwa rodzinnego. Zostaną tu również wskazane cele przedsiębiorstw rodzinnych.

**Rozdział II** to przedstawienie znaczenia gospodarczo-społecznego przedsiębiorstw rodzinnych w wybranych krajach świata. Jako pierwsze zaprezentowane zostaną przedsiębiorstwa rodzinne w Unii Europejskiej, dalej poza Unią. Rozdział ten zamyka ogólna charakterystyka polskich przedsiębiorstw rodzinnych.

**Rozdział III** to zaprezentowanie teoretycznego kontekstu internacjonalizacji przedsiębiorstw i ich uwarunkowań. Podjęta tu została również próba adaptacji istniejących teorii internacjonalizacji do specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych. Celem rozdziału drugiego jest również przedstawienie wybranych motywów internacjonalizacji oraz możliwych form ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw z równoczesnym odniesieniem ich do kontekstu

przedsiębiorstw rodzinnych.

**Rozdział IV** to identyfikacja zachowań przedsiębiorstw rodzinnych w procesie internacjonalizacji. Rozdział ten to również przedstawienie już istniejących koncepcji oraz badań empirycznych odnośnie do strategii internacjonalizacji tych przedsiębiorstw. Celem weryfikacji postawionych hipotez zostanie przeprowadzona analiza teoretyczna uznanych za podstawowe determinant procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa rodzinnego. Model analizy jaki został zaprezentowany, jest określony głównie przez czynniki stanowiące o istocie przedsiębiorstw rodzinnych oraz mające wpływ na ich umiędzynarodowienie, a dotychczas nie były badane łącznie. W rozdziale tym, autorka pozwoliła sobie na stworzenie schematu koncepcyjnego czynników wewnętrznych determinujących internacjonalizację przedsiębiorstwa rodzinnego. W schemacie tym zostały uwzględnione tylko cechy wewnętrzne, które są charakterystyczne dla przedsiębiorstw rodzinnych.

**Rozdział V** jest prezentacją i komentarzem wyników badań empirycznych przeprowadzonych przez autorkę. W rozdziale tym znajduje się również opis założeń wyjściowych dla sposobu prowadzenia badań empirycznych. Zaprezentowane zostały tutaj: metoda badawcza, próba badawcza oraz narzędzia badawcze. W rozdziale trzecim przedstawione zostały wyniki badań empirycznych przeprowadzonych na trzydziestu polskich przedsiębiorstwach rodzinnych, siedmiu międzynarodowych koncernów będących przedsiębiorstwami rodzinnymi oraz ośmiu australijskich przedsiębiorstw rodzinnych z sektora małych i średnich firm, które podjęły już określone formy ekspansji zagranicznej. Otrzymane wyniki zostały odniesione do zaproponowanego w rozdziale trzecim schematu koncepcyjnego, tak aby móc dokonać jego weryfikacji empirycznej. W rozdziale tym przedstawiona została dogłębna analiza joint venture jako formy ekspansji zagranicznej. Przeprowadzone badania pozwoliły na dokonanie pewnych uogólnień w obszarach uznanych za kluczowe dla ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych a także na zaproponowanie rekomendacji dla polskich przedsiębiorstw rodzinnych.

Autorka chciałaby serdecznie podziękować tym wszystkim, którzy wspierali ją w przygotowywaniu niniejszej rozprawy. Szczególna wdzięczność należy się prof. dr hab. Jerzemu Schroederowi, który inspirował moje zainteresowania naukowe oraz obdarzył zaufaniem przyjmując do zespołu Katedry Handlu Międzynarodowego. Dziękuję również wszystkim pozostałym pracownikom Katedry.

Za stworzenie możliwości, ciągłą motywację oraz wyrozumiałość dziękuję moim rodzicom, siostrze Basi, przyjaciółom i Maciejowi.

## **Rozdział I**

### **Pojęcie i teoretyczne podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych**

Według Witolda Orłowskiego „przedsiębiorstwa rodzinne to drożdże gospodarki”, bez których nie byłoby postępu, inicjatywy czy innowacji [PricewaterhouseCoopers 2007/2008]. Dodaje również, że w gospodarce rynkowej niewiele jest korporacji, które nie miałyby gdzieś u korzeni powstania swojego dynamicznego przedsiębiorstwa rodzinnego. Każda dobrze zarządzana organizacja rodzinna ma możliwość rozwoju. Według prof. Orłowskiego tym, co najbardziej różni przedsiębiorstwo rodzinne od wielkiej korporacji jest: człowiek. Energia i dynamizm rodzinnego przedsiębiorstwa w znacznej mierze związane są z człowiekiem, który ją stworzył i nią zarządza [PricewaterhouseCoopers 2007/2008]. Przedsiębiorstwa rodzinne to bardzo specyficzne oraz złożone organizacje. Wynika to głównie z faktu, że cele ekonomiczne współistnieją z emocjami i relacjami jakie występują pomiędzy członkami rodziny. Ekonomiczne uzasadnienie, to nie jedyny cel tego typu podmiotów gospodarczych. W przedsiębiorstwach rodzinnych mamy do czynienia z dwoma odrębnymi podsystemami: podsystemem rodziny oraz podsystemem przedsiębiorstwa. To współistnienie może być zarówno źródłem przewagi konkurencyjnej, jak również źródłem słabości.

Celem rozdziału pierwszego jest usystematyzowanie teorii przedsiębiorstw rodzinnych. Jest to konieczne ze względu na wciąż małą rozpoznawalność tematu na gruncie polskim, ale i pewnym „bałaganie” definicyjnym w ogóle. Autorka zaprezentuje różne ujęcia definicyjne przedsiębiorstw rodzinnych, dokona rozważań teoretycznych na temat możliwości wpływu rodziny na wyniki osiągnięte przez firmy rodzinne oraz przedstawi cechy charakterystyczne przedsiębiorstw rodzinnych. W rozdziale tym, zaprezentowana zostanie również typologia i klasyfikacja tych podmiotów.

#### **1.1. Definicje przedsiębiorstw rodzinnych w literaturze przedmiotu**

W literaturze trudno jest znaleźć jednoznaczną definicję przedsiębiorstwa rodzinnego odpowiadającą wszystkim badaczom przedmiotu. Fakt ten wynika między innymi z zaangażowania w badanie firm rodzinnych wielu dyscyplin naukowych, takich jak np.: ekonomia, antropologia, finanse, socjologia, zarządzanie, psychologia, zachowania organizacyjne, czy rachunkowość [Niedbała 2003, s.44]. Dlatego też, definicje

przedsiębiorstw rodzinnych osadzone są w systemach teoretycznych zaczerpniętych z innych, już wspomnianych dziedzin naukowych. Jedno podejście za punkt wyjścia bierze więzi społeczne (podejście socjologiczne), jako główne spoiwo organizacyjne. Inne, zasobowe (Resources Based Theory) określa przedsiębiorstwa rodzinne przez pryzmat jego zasobów. Do podstawowych zasobów wpływających na specyfikę przedsiębiorstw rodzinnych zalicza się zasoby finansowe i rzeczowe (przede wszystkim w kontekście własności), które mogą zostać użyte dla wsparcia przedsiębiorstwa oraz zasoby personalne (w kontekście sprawowania władzy), a także kapitał społeczny wynikający z relacji jakie tworzy firma z pracownikami, klientami, dostawcami oraz szeroko pojętym otoczeniem. Kolejne, najbardziej rozwinięte podejście, to podejście łączące ekonomiczną i społeczną właściwość przedsiębiorstw rodzinnych. To zintegrowane podejście polega na próbie połączenia w jednym modelu zagadnień związanych ze sferą rodzinną oraz sferą biznesu, przedsiębiorstwa oraz na pokazaniu wzajemnych związków między nimi. Przy takim podejściu przedsiębiorstwo wobec rodziny jest bazą i centrum życia rodzinnego oraz wpływa na losy członków rodziny. Z kolei, rodzina względem przedsiębiorstwa jest inicjatorem jego powstania oraz rozwoju i przede wszystkim stanowi o jego istnieniu. Jeżeli wziąć pod uwagę również aspekty efektywności i skuteczności przedsiębiorstwa rodzinnego, to celem jego zdefiniowania wykorzystuje się teorię kosztów agencyjnych.<sup>1</sup> Przedsiębiorstwo rodzinne definiowane jest jako sieć kontaktów zwanych związkami agencji, zawartych pomiędzy poszczególnymi uczestnikami, do których zalicza się właścicieli, menedżerów oraz kredytodawców. Istotą jest zlecenie przez pryncypała pracy agentowi i ograniczona możliwość kontroli jakości tej pracy. Jeżeli przyjmiemy racjonalność obu uczestników i ich dążenie do użyteczności, to działanie agenta będzie w konsekwencji sprzeczne z interesami pryncypała. Można przyjąć, że w przedsiębiorstwach rodzinnych mamy do czynienia z niższymi kosztami agencji ze względu na wysokie zaufanie, oraz taki sam system wartości pomiędzy członkami rodziny. Jednakże, mogą wystąpić również wyższe koszty ze względu na sprzeczne cele w rodzinie i w przedsiębiorstwie. W myśl tego ujęcia przedsiębiorstwem rodzinnym jest „ firma kierowana przy pomocy nadzoru właścicielskiego rodziny i /lub menedżerów z intencją kształtowania i/lub kontynuowania wizji przedsiębiorstwa przez dominującą koalicję, którą kontrolują członkowie jednej lub kilku rodzin w sposób, który umożliwia potencjalne utrzymanie wizji między pokoleniami rodziny lub rodzin”[Chua,

---

<sup>1</sup> Teoria kosztów agencyjnych zwana inaczej teorią agencji jest jedną z najpopularniejszych koncepcji ładu/nadzoru korporacyjnego.

Chrisman, Sharma, 1999, s.23]. Najczęściej jednak spotyka się wyszczególnienie charakterystyk, które przedsiębiorstwo powinno posiadać, aby móc być uznane za rodzinne. W najprostszym ujęciu firma rodzinna, to taki podmiot gospodarujący, w którego działalność w jakimś stopniu zaangażowana jest rodzina. Wielu badaczy bierze pod uwagę aspekt własności przedsiębiorstwa wskazując, że o firmie rodzinnej można mówić w przypadku gdy rodzina posiada przynajmniej 50% udziałów przy założeniu, że nie tylko liczy się stopień zaangażowania rodziny w biznes, ale również sposób w jaki to zaangażowanie się przejawia. Wielu autorów uważa, że aby firma była uznana za rodzinną, to poza powyższymi cechami, ważne jest aby członkowie rodziny założyciela dziedziczyli stanowiska kierownicze, oraz żeby przynajmniej dwa pokolenia zajmowały stanowiska kierownicze. Przedsiębiorstwa rodzinne są często utożsamiane z małymi i średniej wielkości organizacjami, chociaż niektóre z nich rozrastają się do dużych rozmiarów. Przy definiowaniu firm rodzinnych wskazuje się również, że prowadzona działalność jest źródłem wynagrodzenia, dochodu i majątku wszystkich – przyszłych czy obecnych – członków rodziny, nawet tych nie pracujących w firmie. I.S Landsberg definiuje przedsiębiorstwo rodzinne jako działalność, w której członkowie rodziny sprawują władzę nadaną im poprzez prawo własności [Thornton 2004, s.10]. Inaczej mówiąc jest to przedsiębiorstwo, którego własność kontrolowana jest przez co najmniej jedną rodzinę. Natomiast według P.A Friskhoff'a, firmy rodzinne posiadają dowolną formę prawną, kapitał przedsiębiorstwa znajduje się w całości lub decydującej części w rękach rodziny, przynajmniej jeden członek rodziny wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję zarządczą [Friskhoff 1995]. W literaturze przedmiotu można znaleźć wybraną listę charakterystyk, których „posiadanie” w możliwie najbardziej kompleksowy sposób opisuje specyfikę przedsiębiorstwa rodzinnego. Wśród nich znajduje się istnienie tzw. sprzężenia zwrotnego pomiędzy rodziną a przedsiębiorstwem. Najczęściej mówi się również o braku wyraźnego rozgraniczenia między nimi, co jest szczególnie widoczne w małych podmiotach. Sprzężenie to wyznacza sposób funkcjonowania innymi słowy, ma wpływ na zarządzanie danym przedsiębiorstwem. Przede wszystkim członkowie rodziny mają czy zajmują kluczową pozycję lub posiadają większość decyzyjną czy możliwość kontroli zarządu firmy. O specyfice przedsiębiorstw rodzinnych decyduje również system wartości, priorytetów oraz celów, które zrazem determinują wszystkie poczynania podmiotu oraz całą filozofię prowadzonej działalności. Warunkiem „rodzinności” przedsiębiorstwa jest również to, że pracuje w nim więcej niż jeden członek rodziny. Fakt posiadania firmy przez rodzinę, z kolei, może wpływać na decyzje co do wyboru kierunku przebiegu życia zawodowego przez kolejne

pokolenia. Układ stosunków rodzinnych poza firmą, będzie również decydował o tym, kto będzie brany pod uwagę w kwestii dziedziczenia i przejęcia zarządzania oraz własności firmy czy jej majątku. Dla przykładu jeszcze nie tak dawno temu brano pod uwagę tylko pierworodnego syna, a ten z kolei był zobligowany, nawet jeśli nie chciał, do przejęcia biznesu rodzinnego. Definiując przedsiębiorstwa rodzinne autorzy próbują również wskazać na cechy odróżniające je od tych nierodzinnych. Jednym z aspektów jest dla przykładu to, że cele związane z rozwojem firmy mogą nie współgrać z zachowaniem dotychczasowej struktury własnościowej. Wraz z ekspansją zagraniczną czy rozszerzaniem gamy produktów może pojawić się konieczność zdobycia dodatkowych źródeł finansowych np. z emisji akcji. Wtedy pojawia się jeden lub wielu nowych właścicieli, a czasem może nawet dojść do przejęcia kontroli, innymi słowy pakietu kontrolnego przez osoby, czy instytucje nie pożądane.<sup>2</sup> Kolejną cechą odróżniającą przedsiębiorstwa rodzinne od nierodzinnych jest to, że w tych pierwszych bardziej istotne jest długookresowe bezpieczeństwo, niż krótkookresowe dążenie do zysku. Badacz J. Welsch [1991] w roku 1991 porównał wyniki badań przeprowadzonych w Hiszpanii przez M.A Gallo i G. Pont, w Niemczech badań Wieselhuber'a i Spannag'a oraz w Wielkiej Brytanii (zespół badawczy ze Sty Hayward). Badanie to pokazało, że firmy rodzinne są starsze niż nierodzinne oraz, że długość zarządzania głównego menedżera jest również dłuższa w przedsiębiorstwach rodzinnych, niż w tych nierodzinnych. Wpływ czynnika jakim jest rodzina może stanowić o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego, ponieważ istnieją w nim konsekwentne, zgodne i długookresowe cele strategiczne. To z kolei, umniejsza znaczenie i presję tylko na korzyści krótkookresowe. Kultura rodziny, a w konsekwencji kultura firmy sprawia, że pracownicy otaczani są większą troską a właściciele wykazują się większą odpowiedzialnością wobec nich oraz otaczającej społeczności. Ta silna kultura, oraz wartości rodzinne zapewniają pewną stabilizację, co może wyzwalać w pracownikach poczucie jedności oraz lojalności, a w konsekwencji wzmocnienie motywacji i zaangażowania. Obraz zewnętrzny firmy jest kształtowany przez system wartości rodziny lub rodzin [Safin 2002, ss.36-40] . To z kolei, wpływa na większą odpowiedzialność, ponieważ następuje identyfikacja przedsiębiorstwa z rodziną. Firmy rodzinne charakteryzują się większą elastycznością, oraz odpornością na

---

<sup>2</sup> Przykładem takiego wrogiego przejęcia może być przypadek firmy Kruk, która została wykupiona przez Vistulę. Jednak działania podjęte przez właściciela wrogo przejętej firmy pozwoliły na powrót Przedsiębiorstwa w ręce rodziny.



okresy dekonstrukcji gospodarczej.<sup>3</sup> Fakt ten wynika między innymi z chęci zapewnienia bytu rodzinie jak i zachowania ciągłości posiadania.

J.A Davis przedstawił typowe zjawiska dotyczące zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym [Davis, Stern 1980]. Przede wszystkim, spojrzenie na firmę zależy od znaczenia i usytuowania członków rodziny w przedsiębiorstwie, np. pełnią oni role menedżerów, członków rady nadzorczej i właścicieli (czasami pełnią naraz wszystkie te role). Stopień zaangażowania właścicieli w zarządzanie zależy od tego, które pokolenie (generacja) prowadzi firmę. W fazie wzrostu – pierwsze pokolenie – właściciel jest zarazem menedżerem, w drugiej i trzeciej generacji rola rodziny często „ogranicza” się do rady nadzorczej, a następnie do nadzoru właścicielskiego. Najbardziej charakterystyczne w funkcjonowaniu przedsiębiorstw rodzinnych jest to, że do zarządzania wprowadzane są emocje i kryteria rodzinne, które wcale nie muszą być kryteriami profesjonalnymi. Problemy rodzinne stają się sprawami biznesu, wpływają na przedsiębiorstwo. To, co może stanowić o sile, czy przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa, może jednocześnie stać się źródłem konfliktu, czy w skrajnych przypadkach może doprowadzić do zamknięcia firmy. Jednakże, cechą charakterystyczną przedsiębiorstw rodzinnych jest to, że w trudnych okresach np. recesji gospodarczej, firma jest w stanie przetrwać nie tylko dlatego, że jest to „dobra” firma, ale przede wszystkim z uwagi na rodzinę [Keough, Forbes, 1991, ss.27-36]. W tym specyficznym podmiocie, jakim jest przedsiębiorstwo rodzinne, mamy do czynienia z modelem nakładających się systemów: rodziny, firmy i własności. Właśnie ten brak wyraźnej granicy pomiędzy systemem rodziny, a systemem firmy pozwala na unikalną alokację i korzystanie z zasobów w sposób niespotykany w innych organizacjach, w szczególności niespotykany w firmach nierodzinnych. Nakładają się tutaj normy funkcjonowania rodziny, czy w rodzinie z normami funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dla rodziny oczywistym jest dla przykładu fakt stwarzania szans osobom spokrewnionym, zwłaszcza dzieciom podczas, gdy normą przedsiębiorstwa powinno być zatrudnianie tylko osób odpowiednio wykształconych i wykwalifikowanych. W rodzinie każdy występuje jako jednostka a w przedsiębiorstwie z reguły poprzez różnicowanie identyfikuje się najlepszych lub postrzega się każdego jako przeciętnej [Safin 2007, s.20]. Taki układ wpływa również na specyfikę tych podmiotów.

Najbardziej jednoznaczną, ale jednocześnie bardzo ogólną definicję firmy rodzinnej proponuje zespół badaczy z Oregon State University. Według nich, jeżeli firma jako zespół

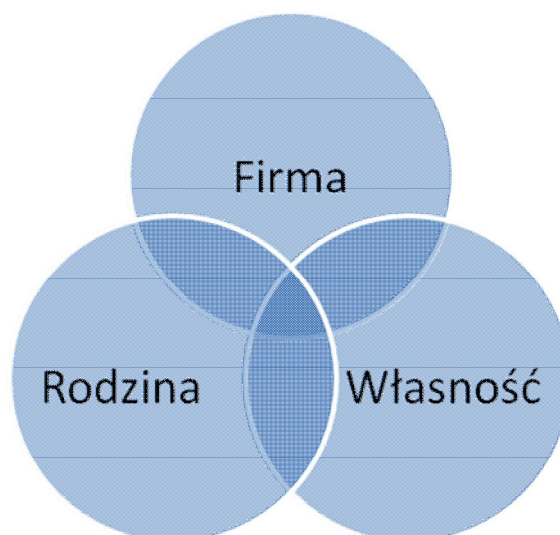
---

<sup>3</sup> Przytoczone wyniki są zaczerpnięte z trzeciego raportu Stoy Hayward z 1992 roku w ramach program “ Zarządzanie Firmą Rodziną w UK”.

pracujących tam ludzi (członków rodziny jak i spoza rodziny) uważa, że firma jest firmą rodzinną to tak jest [Keough, Forbes, 1991, ss.27-36]. Z psychologicznego punktu widzenia, jest to dość oczywiste stwierdzenie. Jednakże nasuwa się pytanie czy rzeczywiście w firmach, które uważają się za rodzinne występują specyficzne charakterystyki tych podmiotów. Przedsiębiorstwa rodzinne są definiowane również w trzech ujęciach w zależności od stopnia zaangażowania rodziny. Wyróżniono: ujęcie szerokie, charakteryzujące się niskim zaangażowaniem rodziny, który ogranicza się do kontroli strategicznego kierunku rozwoju firmy oraz do zamiaru pozostawienia własności w rękach rodziny. Następnym kryterium to ujęcie średnie charakteryzujące się prawną kontrolą nad przedsiębiorstwem, oraz zaangażowaniem założyciela lub następców w prowadzenie firmy. W tym przypadku, mówi się o umiarkowanym zaangażowaniu rodziny. Ostatni ujęcie, to ujęcie zawężone gdzie firmę prowadzą następcy. Mają oni bezpośredni udział w zarządzaniu i własność oraz więcej niż jeden członek rodziny wywiera wpływ na decyzje strategiczne z nawet bieżące zarządzanie. Jest to przykład wysokiego stopnia zaangażowania rodziny [Shanker, Astrachan 1996, s.109]. Pomimo prób ujednoczenia i uogólnienia oraz ubrania w ramy teorii, każda firma rodzinna posiada własną kulturę, system wartości i cele oraz ulega wewnętrznym napięciom i presji. Przedsiębiorstwo rodzinne, to działalność gospodarcza na styku życia rodzinnego i biznesu. Biorąc pod uwagę powyższe charakterystyki można stwierdzić, że zarządzanie przedsiębiorstwem rodzinnym odznacza się pewnymi szczególnymi cechami – związanymi z własnością, zarządem oraz tożsamością, która opiera się na wartościach i więzach rodzinnych.

## **1.2. Podsystemy w firmie rodzinnej**

Przedsiębiorstwa rodzinne różnią się między sobą wielkością, branżą, w której działają itp., to jednak posiadają jedną wspólną cechę odróżniającą je od innych, nierodzinnych firm. Mianowicie w firmach rodzinnych rodzina, biznes oraz własność są współzależne i wzajemnie się przenikają. W roku 1982 dwóch badaczy Tagiuri oraz Davis [1982] zaprezentowali model przedstawiający firmę rodzinną jako system trzech okręgów (rodzina, przedsiębiorstwo, własność). Każdy z wymienionych podsystemów jest opisany jako samodzielne ogniwo ale pozostają one w bardzo bliskiej zależności. Każdy członek rodziny odgrywa jedną lub kilka ról tzn. może być tylko właścicielem albo równocześnie właścicielem, członkiem rodziny oraz menedżerem zarządzającym [Cohn 1992, s.32].



Rysunek nr 1.1. Systemy firmy rodzinnej

Źródło: [Cohn 1992, s.34]

Na podsystem rodziny składają się poszczególni członkowie rodziny, często kolejne pokolenia. Relacje opierają się na uczuciach i emocjach, a system zorientowany jest na zapewnienie bezpieczeństwa, spokoju i wewnętrznej harmonii. Innymi słowy, system ten jest skupiony na członkach rodziny. Podsystem firmy, inaczej zwany systemem gospodarczym, składa się z pracowników, kierowników i klientów. Celem jest realizacja celów przedsiębiorstwa. A zatem, powinien być zewnętrznie nastawiony na klientów (przy założeniu orientacji marketingowej firmy). Trzeci podsystem, podsystem własności tworzą wszyscy właściciele przedsiębiorstwa. Są to członkowie rodziny, zarówno ci aktywni w bieżącej działalności jak i ci, którzy np. z racji wieku są już bierni ale ich głos jest nadal znaczący, oraz współwłaściciele firmy spoza rodziny. Ten podsystem determinuje zarządzanie strategiczne, tworzenie misji i wizji. Zachodzące na siebie obszary to miejsca, w których może rodzić się konflikt. Wynika to faktu, że zasady i oczekiwania w każdym podsystemie różnią się od siebie i pozostają w konflikcie. Dla przykładu, w podsystemie rodziny wynagrodzenie mierzy się potrzebą, natomiast w podsystemie firmy wynagrodzenie to składowa działania i jego efektywności [Jaffe 1990, ss.27-36.]. Jedynym punktem ujemnym tego modelu jest nieuwzględnienie specyficznych związków przedsiębiorstwa rodzinnego otoczeniem. Jednym z modeli, który próbuje pokazać dynamikę przedsiębiorstwa rodzinnego z otoczeniem jest model zaprezentowany przez R. Donckels i F.Frohlicha [1991]. Z ujęcia tego wynika, że dla przedsiębiorstwa rodzinnego kluczowe są rodzina, przedsiębiorstwo, management (zarządzanie, styl zarządzania), oraz kapitał inaczej własność.

Wszystkie te elementy razem wpływają na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego, która z kolei determinuje rodzaj strategii przy połączeniu z możliwościami i szansami oraz zagrożeniami i ryzykiem otoczenia.

Wiadomym jest, że w przedsiębiorstwie rodzinnym współistnieją dwa odmienne systemy czyli rodzina i biznes. Taki układ może prowadzić do starć pomiędzy racjonalnym ukierunkowaniem biznesu a zorientowaniem na emocje i układy rodzinne [Acs, Gerlowski, 1996]. Gersick [1997] twierdzi, że sprawy są jeszcze bardziej skomplikowane, ponieważ podsystemy rodziny, firmy oraz własności cały czas się zmieniają, jak również z biegiem czasu zmieniają się ich potrzeby. Przedsiębiorstwa rodzinne różnią się w tym zakresie od przedsiębiorstw nierodzinnych. Oznacza to między innymi, że będą one miały odmienne struktury organizacyjne, jak również managerowie będą pełnili jeszcze inne dodatkowe funkcje. Z kolei, Ward [1987] twierdzi, że przedsiębiorstwa rodzinne zorientowane na rodzinę będą posiadały sztywne struktury zarządzania, a także będą dążyły do centralizacji procesu podejmowania decyzji [Ward 1987]. Jednakże należy pamiętać, że taki układ będzie również zależny od modelu rodziny w jakim funkcjonuje rodzina właścicieli. Jeżeli w rodzinie będzie przeważał styl demokratyczny, wtedy struktury będą bardziej elastyczne, a proces decyzyjny (przynajmniej w niektórych kwestiach) zostanie zdecentralizowany. Jak już nadmieniono powyżej, właściciele, przedsiębiorstwo, a także rodzina zmieniają się w czasie (np. rozwijają się), zatem potencjał i siła oddziaływania każdego podsystemu będzie ewoluować w czasie. Ludzie regularnie wstępują jak i występują z systemu rodziny, tym samym zmieniając jeden wymiar przedsiębiorstwa na drugi. Takie zmiany mogą wpływać na naturę przedsiębiorstwa rodzinnego, oraz mogą mieć duży wpływ na założenia i zachowania, jakie pojawiają się w przedsiębiorstwach rodzinnych. Wiarygodnym wydaje się być stwierdzenie, że „młode” przedsiębiorstwa rodzinne będą miały zarówno inne ograniczenia, jak również inne możliwości niż przedsiębiorstwa w drugiej czy trzeciej generacji.<sup>4</sup> W przedsiębiorstwie będącym w fazie pierwszej generacji, właściciel najprawdopodobniej będzie również Dyrektorem Zarządzającym, a kwestie związane z przetrwaniem i wzrostem będą dominowały decyzje biznesowe a formalne zaangażowanie rodziny będzie raczej ograniczone. Jednakże, wraz z osiągnięciem dojrzałości przez firmę, rodzina może zwrócić

---

<sup>4</sup> Przedsiębiorstwo w drugiej lub trzeciej generacji oznacza firmę prowadzoną, zarządzaną lub będącą we własności odpowiednio drugiego czy trzeciego polonia rodziny założycieli. Innymi słowy odbyło się już jedno przekazanie władzy ( sukcesja) kolejnemu pokoleniu np. ojciec przekazał zarządzanie firmą córce itp.

swoją uwagę na wspieranie i zachęcanie członków rodziny do formalnego angażowania się w sprawy przedsiębiorstwa rodzinnego. Dalej, wraz ze wzrostem firmy, „nie zarządzający” członkowie rodziny (posiadający jedynie udziały w przedsiębiorstwie) mogą zwiększyć kontrolę nad firmą dzięki utworzeniu tzw. „Cousin Consortium” (Konsorcjum Kuzynów). Na tym etapie dojrzałości przedsiębiorstwa, uwaga rodziny może skupić się na stworzeniu „kryteriów wejścia” do przedsiębiorstwa oraz na planowaniu ścieżek kariery dla najmłodszych członków rodziny, którzy chcieliby pracować w przedsiębiorstwie rodzinnym [Gersick, Davis, McCollom, Hampton, Lansberg, 1997]. Na tym etapie, przy założeniu, że przedsiębiorstwo jest już dobrze ulokowane na rynku, sytuacja rodzina właścicieli może mieć możliwość skupienia się na celach rodziny, w znacznie większym stopniu niż mogła to robić w fazach wcześniejszych (np. w trakcie zdobywania pozycji na rynku) [Dyer, Handler, 1994, ss.71-84]. Badania przeprowadzone w brytyjskich firmach rodzinnych wskazują, że przedsiębiorstwa w pierwszym pokoleniu są mniej „pro-rodzinne”, niż przedsiębiorstwa prowadzone przez kolejne generacje [Cromie, Stephenson, Monteith, 1995, ss.11-34]. Pytanie zatem, czy taka zależność jest prawdziwa, dla przedsiębiorstw rodzinnych w innych krajach, a także czy taka właściwość znacząco wpływa na różne zachowania przedsiębiorstwa w tym na zachowania w procesie internacjonalizacji.

Analizując dalej przedsiębiorstwa rodzinne zorientowane na rodzinę, to członkowie rodziny będą tutaj z pewnością podejmować najbardziej kluczowe i strategiczne decyzje dotyczące firmy. Dla utrzymania rodzinnej dominacji w strukturze własności, udziały w firmie będą rozdysponowane prawie i włącznie wśród członków rodziny. W tego rodzaju przedsiębiorstwie rodzinnym, może pojawić się niechęć do promowania pracowników, niebędących członkami rodziny, na wyższe kierownicze stanowiska. W międzynarodowych przedsiębiorstwach rodzinnych członkowie rodziny spełniają często rolę ekspertów w radzie nadzorczej. Z kolei, od menedżerów spoza rodziny oczekuje się integracji z wartościami rodziny. Według Donckels’a i Froehlich’a [1991] tak zorganizowane przedsiębiorstwa rodzinne będą dążyły raczej do przetrwania w długim okresie niż do maksymalizacji zysku finansowego w okresie krótkim. Uważa się również, że rozwój przedsiębiorstwa będzie w większym stopniu finansowany przez wewnętrzne zasoby, niż przez zewnętrzne źródła. Ta teza nie sprawdza się w większości polskich przedsiębiorstw rodzinnych, które powstawały w trakcie i po okresie transformacji lat 90. Wynika to z faktu, że rodziny założycieli nie dysponowały odpowiednim kapitałem własnym (poza pomysłem i własną pracą) stąd korzystanie np. z kredytów było jedyną możliwością powstania firmy rodzinnej. Utrzymanie kontroli udziałów, oraz zajmowanie kierowniczych stanowisk przez członków rodziny

pozwała na posiadanie przez rodzinę praw decyzyjnych. Wiąże się to oczywiście z chęcią kontrolowania wydatków i podejmowania decyzji co do inwestycji czy wypłaty dywidend. Z powyższych powodów Ward uważa, że przedsiębiorstwa rodzinne są mniej skłonne do wpuszczania zewnętrznych inwestorów ze względu na to, aby nie być pod niczym wpływem. Jednakże nawet jeżeli przedsiębiorstwo rodzinne wyemituje zwykłe akcje, rodzina może nadal utrzymać kontrolę nad przedsiębiorstwem poprzez utrzymanie odpowiedniej ilości miejsc w zarządzie [Nyman, Silbertson, 1978, s.30]. Hoy i Verser [1994, ss.9-24] zwracają uwagę na istotną cechę przedsiębiorstw rodzinnych. Mianowicie, pokazują oni, że planowanie strategiczne jest w tego typu przedsiębiorstwach bardzo trudne ze względu na konieczność wzięcia pod uwagę nie tylko potrzeb kadry zarządzającej czy właścicieli ale również potrzeb rodziny. Przedsiębiorstwa rodzinne mogą oczywiście funkcjonować i rozwijać się duchu „przedsiębiorczego kapitalizmu”, jednakże wszędzie tam gdzie mamy do czynienia z zasobami ludzkimi (w przedsiębiorstwie rodzinnym dostrzegamy szczególnie rodzaj więzi pomiędzy ludźmi), czysto racjonalny model gospodarowania rzadko się sprawdza.

### **1.3. Znaczenie relacji rodzinnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa**

Życie rodzinne ma istotny wpływ na kształtowanie i rozwój człowieka. Rodzice, liczba i płeć rodzeństwa, oraz innych krewnych, a także wiele innych aspektów struktury rodziny wpływa na rozwój jednostki. Normy oraz kultura rodziny wymusza określone zachowanie członków rodziny, ale równocześnie potęguje wzajemne zaufanie, oraz wzmacnia znaczenie elementów emocjonalnych we wzajemnych relacjach, co jest rzadziej spotykane w innych sytuacjach życia społecznego [Dyer, Handler 1994, ss.71-84]. Właśnie to wewnętrzne poczucie spójności, a także często wyjątkowości jakie tworzy się wewnątrz „zgranej” rodziny, daje w konsekwencji silną pozytywną energię wielu przedsiębiorstwom rodzinnym [Kotkin 1992]. Jednakże relacje rodzinne mogą się również układać źle. Rywalizacja pomiędzy rodzeństwem czy krewnymi, niechęć do przekazania władzy w przedsiębiorstwie przez rodziców, a także konkurencja pomiędzy ojcami i synami może prowadzić, w skrajnych przypadkach, do zrywania więzi rodzinnych czy też ich znacznego osłabienia, co w konsekwencji odbija się na ogólnym, także firmowym, dobru. Dla przykładu, wiele poważnych dolegliwości zarówno fizycznych jak i psychicznych ma swoje źródło w problemach związanych z zaburzeniami relacji z innymi ludźmi. W sytuacjach niezwiązanych z rodziną można odizolować lub ograniczyć kontakty z tymi, z którymi mamy

trudne i skomplikowane relacje. W przypadku przedsiębiorstwa rodzinnego trudno jest się nawzajem unikać, czy to w pracy czy w domu [Kaye 1991, ss.21-44]. Oczywiście wszystkie formy organizacji społecznych doświadczają konfliktów. Jednakże ważne są chęci, a także sposób rozwiązywania tych wielu problemów, które różnią się ze względu na to jakiej organizacji społecznej dotyczą. W przedsiębiorstwach rodzinnych, w sytuacji kiedy jednostki są członkami zarówno rodziny jak i firmy, bez względu na to czy rodzina jest sobie bliska, czy raczej jest skłócona, zmiany wewnątrz rodziny będą miały wpływ na to przedsiębiorstwo. W przypadku kiedy system rodziny łączy się z systemem biznesu (jak to ma miejsce w przedsiębiorstwie rodzinnym), istnieje wiele możliwości tego wpływu. Jednakże, sprawiedliwość i zależność są bardzo ważnymi kwestiami dla wielu ludzi. W przedsiębiorstwach zorientowanych na rodzinę, członkowie rodziny będą równo traktowani nawet jeśli ich możliwości nie są na równi. W tego typu przedsiębiorstwach rodzinnych od członków rodziny oczekiwać się będzie pracy dla firmy. Takie założenie wpływa na politykę zatrudnienia, a także zachowań menedżerskich w firmie. Przyjmuje się również, że założenia robione przez rodzinę oraz jej zachowania będą wpływać na kształt orientacji firmy rodzinnej. Ward [1987] uważa, że wpływ rodziny na przedsiębiorstwo jest tak silny, że może stać się podstawą do wyznaczenia typologii przedsiębiorstw rodzinnych, od przedsiębiorstw rodzinnych zorientowanych na rodzinę po przedsiębiorstwa rodzinne zorientowane na przedsiębiorstwo.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Więcej o typologii przedsiębiorstw rodzinnych znajduje się w podrozdziale poświęconemu tej tematyce.



Rysunek nr 1.2. Model przedsiębiorstwa rodzinnego według Donckels'a i Frohlich'a  
 Źródło: [Donckels, Frohlich 1991]

Konkluzją zaprezentowanych możliwości niech będzie określenie przedsiębiorstwa rodzinnego jako podmiotu o dowolnej formie organizacyjno – prawnej, którego kapitał w całości lub w decydującej części należy do rodziny, a decydujący wpływ na kierownictwo ma jeden lub kilku członków rodziny. Istotny jest również zamiar utrzymania przedsiębiorstwa w rękach rodziny. Ostatnia definicja będzie przyjmowana jako właściwa przy doborze przedsiębiorstw dla celów badawczych autora. To obszerne ujęcie pozwala na wiele kombinacji sprzężenia rodziny z przedsiębiorstwem [Sudoł 1999,s.92]. Pod uwagę można wziąć mały zakład wytwórczy, w którym pracują wyłącznie członkowie rodziny, przez przedsiębiorstwo klasy średniej, które jest zarządzane przez właściciela aż do koncernu, w którym rodzina pełni jedynie rolę właściciela większościowego, a zarządzanie w sensie dosłownym zostało przekazane menedżerowi spoza rodziny.



#### **1.4. „F – PEC<sup>6</sup> skala wpływu rodziny na przedsiębiorstwo rodzinne: propozycja rozwiązania problemu definicyjnego**

Od ponad 20 lat, ponieważ już w roku 1989 Handler uznała, że „właściwe zdefiniowanie przedsiębiorstw rodzinnych jest pierwszym i najbardziej oczywistym wezwaniem dla badaczy przedmiotu” [Handler 1989, s.258], nadal trwa „dyskusja” na temat właściwej i odpowiedniej dla wszystkich definicji przedsiębiorstw rodzinnych. Analiza literatury wskazuje na trzy podstawowe sposoby podziału szerokiego spektrum definicji przedsiębiorstw rodzinnych. Wyróżnia się tu podział ze względu na zawartość, cel oraz formę. Większość definicji oraz klasyfikacji skupia się na zawartości. Początkowo definicje skupiały się głównie na czynniku własności, dla przykładu definicje podane przez Berry’ego [1975] czy Lansberg’a [1988], czy też własności i zarządzaniu oraz zaangażowaniu w nie rodziny właścicielskiej. Szereg definicji przedsiębiorstw rodzinnych wskazywał na „przejście pokoleniowe” czyli tzw. problem sukcesji, który miał być kluczowy dla określenia firmy jako rodzinnej. W przeciwieństwie do wyżej wymienionych aspektów, które miały być istotne w przypadku definiowania przedsiębiorstwa rodzinnego, ówczesne definicje koncentrują się na kulturze przedsiębiorstwa rodzinnego tzw. „family business culture” - Dreux IV i Brown [1999] oraz Litz [1995]. Zdefiniowanie przedsiębiorstwa rodzinnego jest zarówno odrębnym problemem badawczym samym w sobie, jak również może służyć odróżnieniu przedsiębiorstw rodzinnych od tych nierodzinnych. Co więcej, definicje mogą być użyte w celu np. podziału próby badanych firm na różne kategorie. Mogą być one również użyte w celu wyjaśnienia pewnych zjawisk. Dla przykładu, Harris, Martinez oraz Ward, wypracowali wieloczynnikową, w dosłownym tłumaczeniu multiaspektową, definicję przedsiębiorstw rodzinnych, aby móc poszerzyć teorię na temat rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych od założyciela - menadżera do wielopokoleniowego konsorcjum [Harris, Martinez, Ward 1994, ss.159-174]. Jednakże, nadal wielu badaczy unika użycia jasnej, klarownej i przede wszystkim jednej, wspólnej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego, uznając ich klasyfikację w zależności od obserwowanego przypadku. Ten brak jednomyślności u badaczy zajmujących się szeroko rozumianą problematyką przedsiębiorstw rodzinnych stanowi znaczący problem, w szczególności w kontekście badań i porównań międzynarodowych, gdzie rodziny i kultury

---

<sup>6</sup>F – PEC - Family – Power, Experience and Culture, jest to koncepcja zakładająca, że wpływ rodziny na zarządzanie przedsiębiorstwem można mierzyć za pomocą trzech subskał: władzy, doświadczenia i kultury.

różnią się nie tylko w zależności od geograficznych granic, ale również w czasie. Stąd aby definicja była funkcjonalna, czyli użyteczna, musi być jednoznaczna i przejrzysta w taki sposób, aby móc przedstawić ją w sposób ilościowy. Co więcej, definicja powinna umożliwić pomiar istotnych zmiennych, a to z kolei powinno prowadzić do rzetelnych, możliwych do powielenia rezultatów badań. Dwóch autorów, Shanker oraz Astrachan [1996, ss.107-119] sklasyfikowali istniejące definicje w zależności od stopnia zaangażowania rodziny w prowadzenie firmy. Ich trzy-poziomowa kategoryzacja rozciąga się od „szerokiego” ujęcia – małe bezpośrednie zaangażowanie rodziny, przez ujęcie „średnie” – większe zaangażowanie rodziny w firmę, aż po ujęcie „wąskie” – bardzo duże zaangażowanie rodziny w sprawy przedsiębiorstwa. Definicje, które różnią się bardzo nieznacznie między sobą, sprawiają problemy zarówno w przypadku próby porównania różnych badań jak i w przypadku próby scalenia teorii. Według Smyrnios’a, Tanewski’ego i Romano [1998, s.51] ta „wielość i złożoność definicji przedsiębiorstw rodzinnych prowadzi do licznych kłopotliwych kwestii związanych z metodologią prowadzonych badań na przykład problemów w doborze właściwej próby. Pojawia się również pytanie o wybór odpowiednich grup dla porównań badawczych, czy ustalenie odpowiednich mierników dla celów statystycznych”. Ta zawilość i złożoność definicyjna może prowadzić do pewnej dezorientacji a nawet postawić pod znakiem zapytania słuszność, oraz konieczność badań nad przedsiębiorstwami rodzinnymi [Habbershon, Williams 1999, ss.1-25]. Szczegółowy przegląd definicji wskazuje, że nie ma wyraźnego rozgraniczenia pomiędzy firmami rodzinnymi, a nierodzinnymi oraz, że żadna z nich nie określa dostatecznego rozróżnienia pomiędzy tymi jednostkami. Sztuczne rozgraniczenia firm rodzinnych i nierodzinnych w przypadku gdy jednoznaczne i klarowne rozróżnienie nie jest wskazane w definicjach, może powodować więcej problemów do rozwiązania niż zamierzano początkowo rozpatrzyć. W tym podrozdziale autorka chciałaby zaprezentować poszczególne zmienne, czy charakterystyki biznesu, które znacznie lepiej mierzy się w skali w skali ciągłej niż dwudzielnej. Dodatkowo miary te pozwalają wyszczególnić poziomy zaangażowania rodziny w sprawy przedsiębiorstwa oraz dostarczają narzędzia do „zintegrowania” różnych teoretycznych jak i metodologicznych podejść w badaniu przedsiębiorstw rodzinnych. Wspomniani już autorzy, Shanker i Astrachan [1996] sugerują, że przedsiębiorstwo z dużym zaangażowaniem rodziny posiada przynajmniej jednego członka rodziny na stanowisku kierowniczym, oraz że pracują i są właścicielami kolejne pokolenia. Ponieważ ujęcie to składa się z trzech możliwych kategorii „wpływu” rodziny ostateczne rozróżnienie, które miało ułatwić zrozumienie zachowań przedsiębiorstw rodzinnych pozostaje nadal nierozpoznane i niewyjaśnione. Istotną kwestią jest zatem nie

samo stwierdzenie, czy przedsiębiorstwo jest rodzinne, czy też nie, lecz określenie rozmiaru i sposobu zaangażowania rodziny i jego wpływu na przedsiębiorstwo. Istnieją trzy istotne wymiary wpływu rodziny, które powinny zostać rozważone mianowicie: wymiar władzy, doświadczenia i kultury. Te trzy „subskale” tworzą tzw. skalę F-PEC czyli indeks wpływu rodziny. Miara ta umożliwia porównania przedsiębiorstw w zależności od zaangażowania rodziny, oraz jego wpływu na funkcjonowanie i ja na wszystkie zachowania biznesowe. Skala ta pozwala również na zobiektywizowanie i zestandaryzowanie miar dla wszelkich badań. Powstała ona na podstawie pogłębionych badań i analiz przekroju definicji przedsiębiorstw rodzinnych.

Rodzina może wpływać na biznes poprzez udział we własności, zarządzie czy też poprzez udział w bieżącym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Czynniki te nie powinny być analizowane tylko w kontekście wymienionych elementów, ale również pod kątem systemu prawnego, politycznego czy uwarunkowań gospodarczych związanych z różnymi krajami. Dla przykładu struktury zarządu w większości krajów zachodnich, włączając Stany Zjednoczone, są jednopoziomowe. W Niemczech, Szwajcarii i Holandii funkcjonuje system dwupoziomowy, w którym członek zarządu nie może jednocześnie pełnić funkcji z bieżącego zarządzania przedsiębiorstwem. W subskali władzy w skali F-PEC, bierze się pod uwagę procent członków rodziny na każdym poziomie zarządu jak również procent członków mianowanych przez rodzinę. Zaangażowanie członków rodziny jako przywódców (liderów) w przedsiębiorstwach rodzinnych, jest oddzielnym zagadnieniem badawczym od lat 70 [Danco, 1975]. Obszar ten skupia się na wielu różnych zagadnieniach od przywództwa prawnie uzasadnionego, przez osiągnięcia (z ang. performance), teorię agent-pryncypała (znaną również jako teorię agencji lub też kosztów agencyjnych), po struktury zarządu. Mimo, iż zagadnienia są bardzo istotne skala F-PEC nie służy odpowiedzi na pytanie czy CEO<sup>7</sup> pochodzący spoza rodziny będzie lepszy dla dobrego funkcjonowania przedsiębiorstwa, czy może członek rodziny jako CEO spowoduje redukcję kosztów kontroli albo czy jest on bardziej zmotywowany [Arnoff, Ward 1995, ss.121-130]. Subskala władzy szacuje ogólny poziom wpływu oraz władzy zarówno tej w rękach rodziny jak i tej nadanej współpracownikom spoza rodziny. Ten poziom wpływu poprzez własność, zarządzanie oraz członkostwo w zarządzie, jest zatem postrzegany zarówno jako zmienna łącząca jak i jako zmienna dodatkowa. W tym kontekście można zintegrować własność, zarząd oraz zarządzanie w ujęciu, w którym poziom wpływu w jednym może równoważyć jego brak w

---

<sup>7</sup>CEO - chief executive officer - dyrektor generalny

innym [Klein 2000, ss.157-181]. Mimo, iż rozwiązanie zaproponowane przez Klein dostarcza tylko określeń nieciągłych, pozwala na połączenie różnych kryteriów w jedno kontinuum, ukazując szereg charakterystyk pozwalających na stworzenie wskaźników i skal. W dyskusji nad tym, jak to „kontinuum” funkcjonuje autorka stwierdza: „znaczny wpływ zaangażowania rodziny jest brany pod uwagę gdy rodzina jest właścicielem całości przedsiębiorstwa, a jeśli nie jest, brak wpływu poprzez własność może być kompensowany zarówno dzięki wpływowi poprzez zarząd jak i poprzez bieżące zarządzanie” [Klein 2000, s.158]. Siła wpływu rodziny poprzez zarząd, oraz bieżąca kierowanie firmą może być mierzona procentem (ilością) przedstawicieli rodziny (członków rodziny), którzy są członkami zarządu oraz kadry kierowniczej. Dla porównania pośredni wpływ może oznaczać członków zarządu mianowanych przez rodzinę, ale którzy do niej nie należą. Wymieniony wyżej wpływ rodziny, zarówno bezpośredni jak i pośredni jest zazwyczaj bardzo istotny. Aby optymalnie ocenić bezpośredni wpływ rodziny na funkcjonowanie przedsiębiorstwa należy nadać odpowiednie wagi. W mieszanych przypadkach, udział członków rodziny w zarządzie musi być odniesiony do ogólnej uprzywilejowanej ilości członków. Aby zilustrować powyższe, autor posłuży się przykładem. Dwóch z pięciu członków zarządu to członkowie rodziny posiadającej firmę, dwóch to członkowie spoza rodziny ale nominowani lub wybrani przez rodzinę a ostatni z pięciu to reprezentant mniejszości udziałowców spoza rodziny. Nadanie systemu wag pozwala stwierdzić, że zarząd stanowi 44 procent wpływu rodziny w całej subskali władzy. Proporcja ta została obliczona poprzez zsumowanie 40 procent wpływu rodziny (40 % - dwoje z pięciu członków zarządu to członkowie rodziny) oraz 4 procent wpływu pośredniego obliczonego poprzez pomnożenie dwóch z pięciu razy 0,1.

Wielu badaczy uważa, że przedsiębiorstwo może być uznane za rodzinne tylko w przypadku, kiedy jest zamierzony oraz zaplanowany transfer<sup>8</sup> dla następców z rodziny [Barach, Ganitsky 1995, ss.131-155]. Inni autorzy stwierdzają że przynajmniej jedna zmiana pokoleniowa powinna mieć miejsce aby przedsiębiorstwo uznać za rodzinne [Daily, Thompson 1994, ss.237-250]. Dla innych przedsiębiorstwo prowadzone przez założyciela może być postrzegane jako szczególny przypadek przedsiębiorstwa rodzinnego. Pomimo tych różnych punktów widzenia wszyscy autorzy zgadzają się, że każda sukcesja wnosi znaczącą wartość w doświadczeniu zarówno dla rodziny jak i przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu często podkreśla się, że poziom doświadczenia zdobyty podczas pierwszej zmiany

---

<sup>8</sup> Transfer czyli przekazanie władzy, własności czy zarządzania następnym pokoleniom rodziny.

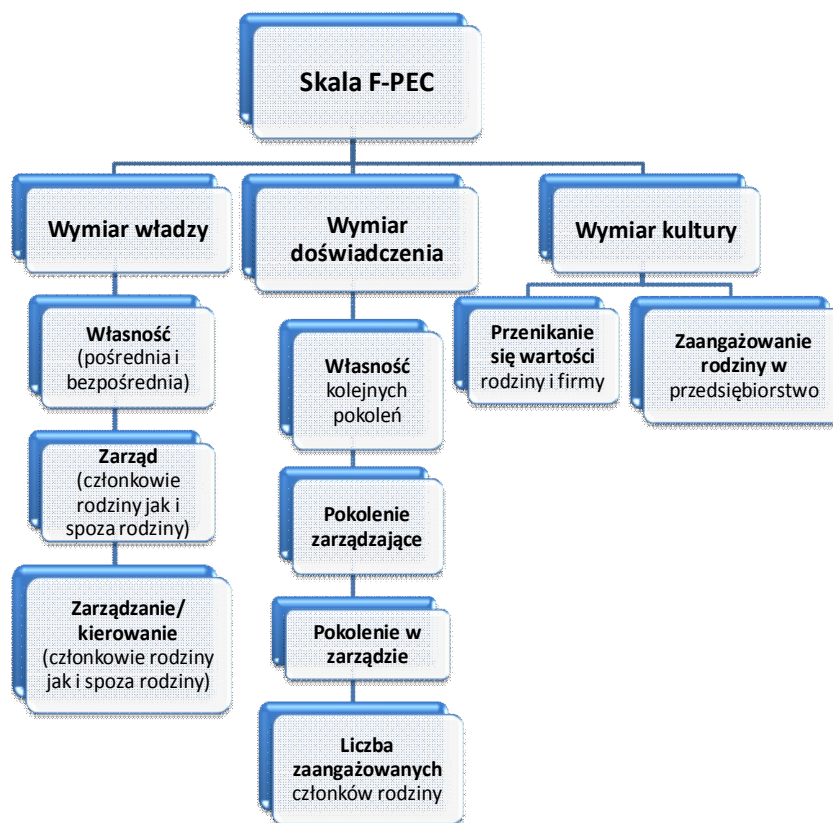
pokoleniowej jest znacznie wyższy, niż przy następnych. Wynika to z faktu, że podczas pierwszego procesu sukcesji pojawia się dużo nowych zagadnień, czyli powstają nowe procedury ich rozwiązania. To sprawia, że drugie i w konsekwencji następne pokolenia wnoszą proporcjonalnie mniej wartości do np. procesu sukcesji, korzystając z ustanowionych wcześniej reguł. Wobec tego udział kolejnego pokolenia we własności firmy oraz kto kieruje oraz znajduje się w zarządzie firmy jest ważony zgodnie z algorytmem nieliniowym. Liczba członków rodziny związana z przedsiębiorstwem, ale nie poprzez stosunek pracy, również ma duże znaczenie dla wymiaru doświadczenia. Dla przykładu, żona Dyrektora Generalnego może mieć znaczący wpływ na funkcjonowanie biznesu. Poza i Messer [2001] uważają, że małżonkowie Dyrektorów Generalnych grają kluczową, choć często niewidzialną, rolę w większości przedsiębiorstw kontrolowanych przez rodzinę. Co więcej rozmowy pomiędzy rodzicami – właścicielami przedsiębiorstw a ich dorosłymi dziećmi (niekoniecznie związanymi z firmą) mogą w sposób istotny wpłynąć i wzbogacić prowadzony biznes. W niektórych firmach udział młodszego pokolenia z czasem bywa jeszcze bardziej istotny. Przykładem na to może być niemiecka firma rodzinna Schmidt. Najmłodszy syn z rodziny Schmidt, która posiada i zarządza bankiem w południowych Niemczech, w roku 1994 założył Consors – filię zajmującą się usługami maklerskimi online. Dziś, Consors jest jednym z największych banków online w Europie, a w roku 1999 wszedł na giełdę we Frankfurcie. Jego wkład w rodzinny interes jest niezaprzeczalny, tym bardziej, że poszerzył działalność podstawową banku. Dzięki takiemu przedsiębiorczemu zachowaniu rodzina Schmidt zyskała kolejne istotne doświadczenie. Dlatego też liczba członków rodziny zaangażowana w przedsiębiorstwo, w biznes, stanowi ważny wskaźnik tego jak dużo doświadczenia płynie z rodziny do firmy. W subskali doświadczenia można zatem wyróżnić cztery podstawowe wymiary, są to:

- 1) własność w kolejnych pokoleniach,
- 2) pokolenie zarządzające,
- 3) pokolenie w zarządzie,
- 4) liczba zaangażowanych członków rodziny.

Niektórzy badacze uważają, że kultura organizacyjna jest bardzo ważnym elementem przedsiębiorstwa rodzinnego. Firma może być uznana za rodzinną, gdy rodzina i biznes dzielają te same założenia i wartości. Inni konstatują, że przedsiębiorstwo rodzinne to takie, w którym dyrektorzy, managerowie oraz właściciele uważają, że takie jest. Przykładowo racjonalnym wydaje się stwierdzić, że właściciele czy dyrektorzy, którzy postrzegają swoje

przedsiębiorstwo jako rodzinne, będą bardziej uważni na problemy oraz opinie członków rodziny, jak również będą bardziej skłonni przychylić się do ich potrzeb. Jednakże „zakotwiczenie” wartości w organizacji wymaga czasu. Uważa się, że podstawowe wartości i kluczowe osoby w przedsiębiorstwie, ci, którzy kierują organizacją więcej niż 10 lat, zwykle stanowią w znaczącym stopniu o kulturze ich przedsiębiorstwa. Ich wartości można zauważyć dla przykładu w sposobie, w jakim rozwiązywane są konflikty czy w stopniu centralizacji czy też decentralizacji. Jednak oszacowanie nakładania się czy przenikania wartości rodziny i firmy może być bardzo trudne, szczególnie w kwestii odnoszącej się do definicji i czasu jaki jest potrzebny. Dla przykładu, wartości organizacji mogły być zakorzenione w wartościach poprzednich generacji, ale niekoniecznie pokazywane przez obecne pokolenie. Skala F-PEC próbuje ocenić zasięg, czy rozmiar przenikania się wartości rodziny i firmy jak również zaangażowanie rodziny w biznes. Cytując za Carlock’iem i Ward’em [2001]:” zaangażowanie rodziny i wizja jej samej są kształtowane przez to, co rodzina uważa za ważne, istotne. Z tych powodów najważniejsze wartości rodziny są podstawą dla rozwijania zaangażowania w przedsiębiorstwo.” W świetle takiego poglądu rodziny, które są silnie zaangażowane w przedsiębiorstwo, posiadają znaczny wpływ na biznes. Zaangażowanie dotyczy trzech podstawowych i zarazem głównych czynników: osobistych wierzeń i odczuć oraz wsparcia celów oraz wizji organizacji, gotowości na współpracę z przedsiębiorstwem oraz chęci na związanie się z organizacją. Poza wymienionymi czynnikami jeszcze wiele innych pozycji i punktów składa się na Family Business Commitment Questionnaire będącym integralną częścią wymiaru kultury w skali F-PEC.

Jak przedstawiono wcześniej skala F-PEC składa się z trzech subskał: władzy, doświadczenia oraz kultury. Mierzy ona siłę oddziaływania oraz rozmiar wpływu rodziny na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. W przeciwieństwie do wcześniejszych opracowań definicyjnych, nie koncentruje się ona na dokładnym i ścisłym oraz zawierającym w sobie wszystkie możliwości określeniu przedsiębiorstwa rodzinnego. Skala F-PEC nie próbuje również rozróżniać przedsiębiorstw typu rodzinnego od ich odpowiedników. Jednakże, rozwój takiego zestandaryzowanego instrumentu znacznie ułatwia porównania pomiędzy różnymi badaniami oraz pozwala na użycie miar wpływu rodziny zarówno jako zmiennych zależnych jak i niezależnych. Przedstawiony poniżej rysunek 1.3. pokazuje subskałe wraz z ich wymiarami składającymi się na skalę F-PEC.



Rysunek nr 1.3. Skala F-PEC.

Źródło: Opracowanie na podstawie [ Astrachan, Klein, Smymios 2000].

Zastosowane procedury dla określania psychometrycznych właściwości skali F-PEC (procedura badawcza) – grupa ekspertów składająca się z badaczy ze środowisk uniwersyteckich, właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych, jak również praktyków stworzyła elementy składające się na skalę F-PEC. Poszczególne elementy skali rozwijane były poprzez zastosowanie procedury wywiadów typu „focus group”<sup>9</sup> oraz poprzez testy pilotażowe na grupie właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych. Dane dotyczące skali były analizowane przy użyciu głównych składników oraz przy maksymalnym współczynniku prawdopodobieństwa

<sup>9</sup> Zogniskowany wywiad grupowy (grupa fokusowa, dyskusja grupowa, popularnie *fokus*, ang. *focus group interview*) - metoda badawcza wykorzystywana w badaniach jakościowych w psychologii, socjologii, badaniach społecznych i marketingowych.

procedur analitycznych i technik modelowania równań strukturalnych.<sup>10</sup> Elementy wykazujące na wieloznaczność, niejasności oraz brak cechy wyróżniających zostały wyeliminowane.

Aby ocenić stabilność, liczbę oraz prostotę czynników struktury użyta została metoda analizy czynnikowej. Ocena wiarygodności na poziomie  $r = 0.40$  uznana została za odpowiednią dla włączenia zmiennej dla interpretacji współczynnika [Stevens 1986]. Elementy, które nie sprostaly wymienionemu kryterium oraz te, które nie były wartościami dyskretnymi, zostały usunięte ze skali.

Dla poszczególnych subskal jaki i skali F-PEC w całości zostały również określone wewnętrzne współczynniki wiarygodności (spójności) przy użyciu Alfa Cronbacha.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup>Modelowanie równań strukturalnych to bardzo ogólna, bardzo mocna technika analizy wielu zmiennych, która jako przypadki szczególne obejmuje specjalistyczne wersje pewnych innych metod analizy.

<sup>11</sup> Na wielu polach badawczych precyzyjny pomiar procesów lub zmiennych (konstruktów teoretycznych) jest niezbędny ale też niezmiernie trudny: 1. pomiary ludzkich przekonań lub intencji 2. pomiar wydajności pracownika 3. pomiar zmiennych osobowościowych lub postaw. Analiza rzetelności może być wykorzystana do: - zbudowania rzetelnych skal pomiarowych, - poprawy istniejących skal, - oceny rzetelności używanych skal, w szczególności - do projektowania i oceny skal sumarycznych, czyli składających się z wielu pojedynczych pytań / pomiarów. Szacowanie rzetelności skali opiera się na korelacjach między poszczególnymi pytaniami lub pomiarami, które tworzą skalę, w stosunku do wariancji pytania. Wskaźnikiem rzetelności testu jest wielkość współczynnika korelacji pomiędzy wynikiem obserwowanym a wynikiem prawdziwym. Jedną z częściej stosowanych technik pomiaru homogeniczności skali jest współczynnik Alfa-Cronbacha. Współczynnik ten przyjmuje wartości od 0 do 1. Na wysoką rzetelność skali wskazują wartości a większe od 0.7. Współczynnik Alfa Cronbacha mówi, do jakiego stopnia pewien zbiór zmiennych opisuje jeden, ukryty w nich konstrukt. Współczynnik ten można też interpretować jako miarę spójności zbioru skal. Szacujemy proporcję wariancji wyniku prawdziwego, która jest udziałem danych pytań przez porównanie sumy wariancji pytań i wariancji skali sumarycznej:  $\alpha = (k/(k-1)) * [1 - \sum(s^2_i) / s^2_{sum}]$   $s^2_i$  - wariancje k pojedynczych pytań  $s^2_{sum}$  - wariancja sumy wszystkich pytań. Jeśli pytania w ogóle nie dają wyniku prawdziwego, ale jedynie błąd (który jest nieznan i specyficzny i w konsekwencji nieskorelowany pomiędzy osobami), to wariancja sumy będzie taka sama jak suma wariancji poszczególnych pozycji -



Pozwoliło to na ocenę stopnia, do którego elementy składające się na czynnik są skorelowane lub posiadają podobieństwa w pomiarze cech charakterystycznych, takich jak np. kultura. Elementy, które tworzą trzy subskale indeksu F-PEC, zostały następnie ocenione pod względem „uniwersalnej” wymiarowości, oraz wiarygodności. Uniwersalne czynniki obejmują elementy, które mają podobne cechy, właściwości oraz konstrukcję inaczej budowę. Dopasowanie metod pomiaru zostało wykorzystane do oceny stopnia, do którego obserwowane i oceniane dane można oszacować za pomocą estymowanego modelu. Wyniki powinny wskazać, czy elementy te dokładnie odpowiadają postawionym modelom, oraz czy posiadają pożądaną wiarygodność [Hair, Anderson, Tatham, Black 1995]. Wartość „zewnątrzna” skali/modelu, aby potwierdzić możliwość zastosowania modelu dla wielu podmiotów, czyli aby móc mówić o nim w kategoriach ogólnych (generalnych), został on przetestowany na dużej liczbie przedsiębiorstw, w różnych krajach, w tym w Stanach Zjednoczonych, Niemczech, Australii czy w Wielkiej Brytanii i innych krajach europejskich. Indeks F-PEC mierzący siłę wpływu, oddziaływania rodziny na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, jest pierwszym zestandaryzowanym instrumentem pozwalającym badaczom przedsiębiorstw rodzinnych na scalenie różnych systemów teoretycznych jak również na porównanie wśród wielości uzyskiwanych danych. Ponieważ kwestia definicyjna może zostać uznana za przedstawioną i zweryfikowaną, stąd czas na skupienie się nad ponadnarodowymi i dogłębnymi badaniami nad zrozumieniem szczególnych i specyficznych cech przedsiębiorstw rodzinnych. W dłuższej perspektywie można prowadzić międzynarodowe badania prowadzące do lepszego zrozumienia szczególnych cech związanych z przynależnością do określonej kultury. Tym samym, stworzenie takiego indeksu jak skala F-PEC może potwierdzić słuszność badań nad przedsiębiorstwami rodzinnymi jak również podnieść ich wiarygodność. Poza kwestiami związanymi z implikacjami badawczymi skala ta może pozwolić na zrozumienie potencjalnie istniejących kierunków, w których członkowie rodziny, rodziny jako jednostki zdobywają, tracą czy też utrzymują wpływ na rodzinny interes. To z kolei może pozwolić na rozwój strategii pozwalających na takie zarządzanie przedsiębiorstwem rodzinnym, aby umożliwić jak najbardziej korzystny, optymalny i skuteczny rozwój zarówno rodzinie jak i przedsiębiorstwu.

---

współczynnik alfa będzie równy zero. Jeśli wszystkie pozycje są idealnie rzetelne i mierzą tę samą rzecz (wynik prawdziwy), to współczynnik alfa jest równy 1.

## 1.5. Wpływ rodziny na wyniki działalności przedsiębiorstwa<sup>12</sup>

W jaki sposób rodzina, która posiada (jest właścicielem) i zarządza przedsiębiorstwem może wpływać na efekty jego działalności? Szukając odpowiedzi na to pytanie szereg naukowców chciało porównać wyniki działalności przedsiębiorstw rodzinnych z tymi nierodzinnymi. Jednakże badania te doprowadziły do mieszanych wyników i różnych, często rodzących konflikty, opinii na temat wpływu rodziny, a raczej jej działalności i sprawowanej przez nią kontroli na funkcjonowanie firmy. Dla przykładu, badanie przeprowadzone w roku 2003 przez Anderson'a oraz Reeb'a [2003, ss.1301-1328] na firmach S&P 500<sup>13</sup>, pokazało, że wyniki przedsiębiorstw rodzinnych są znacznie lepsze od wyników tych nierodzinnych. Z kolei dla kontrastu do tych wyników, Perrow [1972] stwierdza, że przedsiębiorstwa rodzinne są właściwie nie skuteczne:” partykularyzm oznacza, stosowanie nieistotnych i niestosownych kryteriów np. przy zatrudnianiu (tylko krewni szefa mają szansę na kluczowe stanowiska w firmie), zamiast kryteriów uniwersalnych, gdzie najważniejsze są kompetencje. Uważa się również, że takie zindywidualizowane i osobliwe kryteria z reguły są negatywnie skorelowane z wynikami firmy – im są ważniejsze i częściej stosowane tym gorsza działalność przedsiębiorstwa rodzinnego.” Badania przeprowadzone przez Faccio, Lang'a oraz Younga [2001] również pokazały, że przedsiębiorstwa rodzinne są relatywnie gorszymi graczami na rynku ze względu na wewnętrzne konflikty mające spory wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem. Większość badaczy, którzy sądzą, że przedsiębiorstwa rodzinne to wysoce niesprawny i nieskuteczny podmiot gospodarczy uważa, że najlepszym rozwiązaniem dla przedsiębiorstwa rodzinnego jest jak najszybsze zastąpienie członków rodziny na stanowiskach kierowniczych, profesjonalnymi managerami, którzy zarządzają z większym obiektywizmem oraz przedmiotowością [levinson, 1971]. Aby móc przybliżyć się do stwierdzenia, jaki jest rzeczywisty wpływ rodziny na funkcjonowanie przedsiębiorstwa należy

---

<sup>12</sup> Prezentowane w tym podrozdziale rozważania ukazały się w Zeszytach Naukowym nr 7 Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, pod red. A.Marjańskiego „Strategie zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym”, „Kluczowe zasoby przedsiębiorstw rodzinnych a osiągnięte wyniki – rozważania teoretyczne”, Łódź 2011.

<sup>13</sup> S&P 500 jest indeksem w skład którego wchodzi 500 firm o największej kapitalizacji, notowanych na New York Stock Exchange i Nasdaq, są to głównie firmy amerykańskie. Indeks ten jest najbardziej znanym wskaźnikiem zarządzanym przez Standard & Poor's, oddział McGraw-Hill.

najpierw spróbować sprawdzić, jak w istniejącej literaturze opisana jest różnica pomiędzy czynnikiem wpływu rodziny – familizmem, a innymi czynnikami mającymi wpływ na wyniki firmy. Następnie, czynnik rodziny i jego wpływ na działalność przedsiębiorstwa należy rozwinąć przy wykorzystaniu istniejących już ram teoretycznych jak na przykład teoria agencji czy teoria zasobów. Należy również pamiętać, że czynnik rodziny może być zarówno pozytywny jak i negatywny w zależności od zaistniałych okoliczności. Jak już autor wspomniał, większość badań stwierdzających wpływ czynnika rodziny na szeroko rozumiane wyniki przedsiębiorstwa koncentrowała się na porównaniu wyników przedsiębiorstw rodzinnych oraz nierodzinnych. Pod uwagę brane były różne definicje przedsiębiorstw rodzinnych, różne miary efektywności a próby badawcze wyłonione były za pomocą różnych kryteriów co w efekcie doprowadziło do uzyskania różnych wyników. Z dziewięciu przeprowadzonych badań (tabela nr 1.1.), cztery wskazują na to, że firmy rodzinne radzą sobie lepiej niż nierodzinne, trzy badania potwierdzają, że to przedsiębiorstwa nierodzinne uzyskują lepsze wyniki natomiast dwa pozostałe badania pokazują wyniki mieszane. Powodów dla tak różnorodnych rezultatów może być kilka. Przede wszystkim, należy zwrócić uwagę na różnice w metodologii badań, które w znaczący sposób wpływają na uzyskane wyniki. Dla przykładu w badaniach tych użyto odmiennych definicji przedsiębiorstw rodzinnych. Niektórzy badacze określili firmę jako rodzinną za pomocą bardzo subiektywnych kryteriów, opierając swoją klasyfikację na tym czy zarządzający określają swoją firmę jako rodzinną czy nie, podczas gdy inni badacze zastosowali bardziej obiektywne kryteria jak procent własności w rękach rodziny czy liczba członków rodziny na stanowiskach kierowniczych bądź w zarządzie. Co więcej, rozmiary prób badawczych, typy firm czy przyjęte miary efektywności są inne dla poszczególnych badań. Te metodologiczne problemy wskazują na konieczność ujawnienia, pokazania wpływu różnych czynników, w tym rodziny, na wyniki przedsiębiorstwa [Scott 1992]. Według niektórych autorów istnieją cztery podstawowe determinanty powodzenia firmy: przemysł czy sektor, w którym działa firma, zarząd, charakterystyki firmy (kapitał zarówno finansowy jak i ludzki, strategia itp.) oraz zarządzanie, w szczególności w przypadku nowych firm, wpływ przedsiębiorcy czy właściciela. Jednakże w przypadku firm rodzinnych może być i tak, że to rodzina determinuje zarząd firmy, określa podstawowe charakterystyki przedsiębiorstwa, wpływa na jakość zarządzania a możliwe, że nawet na branżę, w której działa firma [Dyer 2003, ss.267-284].

**Tabela nr 1.1. Porównanie wyników działalności przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych**

Autorzy	Definicja firmy rodzinnej	Miary efektywności	Próba	Wynik badania
1. Daily, Dollinger (1992)	Jeżeli kluczowi managerowie są spokrewnieni z właścicielem to jest to firma rodzinna.	Rozmiar, wzrost, zysk, postrzegane wyniki	186 firm produkcyjnych <sup>14</sup>	Przedsiębiorstwa rodzinne osiągają lepsze wyniki na wielu płaszczyznach
2. Beehr, Drexler i Faulkner (1997)	Firma rodzinna to taka, w której właściciel i przynajmniej jeden członek rodziny pracują	1. Konflikt: praca a rodzina. 2. Oczekiwania i korzyści: oczekiwania rodziny a korzyści osobiste. 3. Zyski indywidualne: zadowolenie z pracy, kariery a obciążenia psychologiczne. 4. Zyski organizacji: zaangażowanie organizacyjne a obrót. 5. Zyski rodziny: harmonia rodzinna.	45 dużych przedsiębiorstw Maine i Michigan, 235 małych i średnich	Przedsiębiorstwa rodzinne generalnie osiągały lepsze wyniki w działalności.
3. Gallo, Tapies, Cappuyns (2000)	Określenie czy przedsiębiorstwo jest rodzinne pozostawione samoocenie odpowiadających na kwestionariusz	Wzrost, zadłużenie oraz inne mierniki finansowe.	204 przedsiębiorstw nierodzinnych i 101 rodzinnych	Przedsiębiorstwa nierodzinne odnotowały większy wzrost.

<sup>14</sup> Firmy produkcyjne posiadające nie więcej niż 500 pracowników. Posiadające SIC - Standard Industrial Classification - o numerach 20-39. SIC jest akronimem angielskiej nazwy the Standard Industrial Classification. Oznacza klasyfikację działalności gospodarczej stworzoną przez rząd Stanów Zjednoczonych. Powstał w latach trzydziestych XX wieku. Opiera się na cztero-cyfrowym kodzie. Od roku 1997 został zastąpiony przez North American Industry Classification System - NAICS obowiązujący we wszystkich krajach Ameryki Północnej. Niektóre agencje rządowe USA np. United States Securities and Exchange Commission nadal stosuje system SIC.

	badania			
4. McConaughy, Matthews, Fialko (2001)	Przedsiębiorstwa, w których dyrektor generalny jest albo właścicielem albo członkiem rodziny założyciela przedsiębiorstwa.	1. Wydajność 2. Struktura kapitału 3. Wartość	219 firm wybranych z „The BusinessWeek CEO 1000”.	Przedsiębiorstwa rodzinne funkcjonują lepiej wg wybranych mierników.
5. Tanewski, Prajogo, Sohal (2003)	Właściciele przedsiębiorstwa określali czy jest ono rodzinne czy nie przy założeniu, że rodzina posiada 50% lub więcej własności firmy oraz że aktywnie uczestniczy w bieżącym zarządzaniu.	1. Innowacja produktowa. 2. Innowacja procesowa. 3. Struktura. 4. Przywództwo.	2000 małych i średnich przedsiębiorstw zarówno rodzinnych jak i nierodzinnych z sektora produkcyjnego i usługowego w Australii.	Mieszane : przedsiębiorstwa rodzinne są mniej innowacyjne ale są bardziej zorientowane na długofalowy rozwój.
6. Anderson, Reeb (2003)	Kryteria przedsiębiorstwa rodzinnego: większość udziałów w rękach rodziny, rodzina zasiada w zarządzie,	1. Q Tobin'a <sup>15</sup> 2. ROA <sup>16</sup> 3. ROE <sup>17</sup>	403 przedsiębiorstw a z S&P 500. Lata 1992-1999.	Przedsiębiorstwa rodzinne mają wyższe q Tobin'a oraz ROA.

<sup>15</sup> Wskaźnik Q jest relacją wartości rynkowej firmy do wartości odtworzeniowej jej aktywów. Wartość rynkowa firmy to kapitalizacja rynkowa (giełdowa) jej akcji. Natomiast wartość odtworzeniowa jest sumą nakładów inwestycyjnych i kosztów, jakie należałoby ponieść na odtworzenie majątku firmy. Tobin zakładał, że w długiej perspektywie czas wymieniany jako owej rynkowej wartości firmy powinna być równa wartości odtworzeniowej. Jeżeli  $Q=1$  wówczas mówimy o właściwej wycenie firmy przez rynek. Cena jej akcji odpowiada wartości odtworzeniowej. Wskaźnik  $Q<1$  świadczy o niedowartościowaniu akcji firmy, natomiast  $Q>1$  dowodzi jej przewartościowania. Im wartości Q są dalej od jedności, tym większe jest prawdopodobieństwo zmiany trendu notowań akcji.

<sup>16</sup> Stopa zwrotu z aktywów. Określa poziom w jakim zwróciły się zainwestowane aktywa w danym okresie.

<sup>17</sup> Stopa zwrotu z kapitału własnego. Oznacza w jakim stopniu zwrócił się zainwestowany kapitał w danym okresie.

	dyrektor generalny jest członkiem rodziny.			
7. Chrisman, Chua, Litz (2004)	Własność rodziny, liczba członków rodziny w bieżącym zarządzaniu, wybrany następca.	Wzrost sprzedaży.	1141 przedsiębiorstw wybranych z „Small Business Develepment Center” wUSA.	Nieznaczne różnice pomiędzy przedsiębiorstwami rodzinnymi a nierodzinnymi.

Źródło: Opracowanie własne.

Badania przytoczone w tabeli 1.1. pozostawiają otwarte pytanie czy np. to, że rodzina wybiera jakąś gałąź przemysłu jako bardziej atrakcyjną dla działalności swojego przedsiębiorstwa i to, że dobrze w niej funkcjonuje, wynika z faktu wpływu rodziny na własność i zarządzanie czy raczej wynika z samej atrakcyjności branży? Badanie Chrisman’a, Chua i Litz’a oraz Andreson’a, Reeb’a czy McConaughy’ego wskazują na istotną rolę jaką odgrywa zarząd składający się z członków rodziny na wyniki osiągnane przez przedsiębiorstwo. Równocześnie autorzy ci argumentują, że powiększające się korzyści agencji w przypadku firm rodzinnych wynikają z połączonego zarządu – właściciele są również managerami zarządzającymi w przedsiębiorstwie [Jensen, Meckling 1976]. Jednakże, połączenie zarządu i wynikające z tego korzyści agencji nie są właściwe tylko dla przedsiębiorstw rodzinnych. Właściciele, którzy nie są ze sobą spokrewnieni mogą również kierować przedsiębiorstwem i tym samym korzystać na zarządzie właścicielskim. Wyżej wymienione badania nie pokazują zatem szczególnego wpływu zarządu rodziny na wyniki przedsiębiorstwa. Analizy przeprowadzone przez Beehr’a, Drexler’a, Faulkner’a [1997], oraz Daily’ego i Dollinger’a [1992] pokazały, że pewne charakterystyki przedsiębiorstw takie jak strategia, struktura oraz zarządzanie zasobami ludzkimi różni się znacznie pomiędzy firmami rodzinnymi i nierodzinnymi. Autorzy ci wywnioskowali, że różnice te są wynikiem zaangażowania rodziny w szeroko rozumiany biznes. To co nie jest jasne w tych badaniach, to związek, a raczej jego znaczenie i siła, pomiędzy tymi charakterystykami a rodziną właścicielską. Pytaniem jest, czy rzeczywiście rodzina i jej zaangażowanie w sprawy firmy wzmacnia te różnice czy wynikają one z jakichś innych powodów? Ostatnią niejasnością, która pojawiła się w tych badaniach jest wpływ właściciela, czy managera będącego członkiem rodziny na zarządzanie przedsiębiorstwem rodzinnym. Według Schumetera [1934] jednym z najważniejszych zasobów dla każdej firmy jest osoba przedsiębiorcy, którego wizja, innowacja oraz zdolność do odkrywania ciągle nowych możliwości powoduje tzw. „twórczą destrukcję” na rynku i pozwala przedsiębiorstwu na osiągnięcie nadzwyczajnych wyników

[Morck, Yeung 1988].<sup>18</sup> Mimo, iż nie wszystkie przeprowadzone badania dowodzą, że przedsiębiorcy ze swoimi umiejętnościami i kompetencjami przyczyniają się do osiągania wysokich wyników przez przedsiębiorstwa, to jednak sukces nowych przedsięwzięć zależy często od unikatowych cech przedsiębiorcy – założyciela. W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych prowadzonych przez założyciela lub założycieli trudno jest stwierdzić, czy początkowy sukces zawdzięcza właśnie założycielowi czy może rodzinie? Badania zaprezentowane w tabeli 1.1. porównujące wyniki przedsiębiorstw rodzinnych prowadzonych przez założyciela z firmami nierodzinnymi mogą tak naprawdę wskazywać na wpływ założyciela, a nie wpływ i zaangażowanie rodziny. Dla przykładu, badanie przeprowadzone przez Anderson'a i Reeb'a, zawiera w sobie analizę takich firm jak Microsoft (w próbie przedsiębiorstw zarządzanych przez założyciela). Mimo, że wpływ Bill'a Gates'a na wynik firmy jest niezaprzeczalny, nie do końca jasne jest, jaki wpływ, i czy w ogóle, miała rodzina Gates'ów na funkcjonowanie Microsoft'u. Podsumowując, badania porównujące wyniki działalności przedsiębiorstw rodzinnych z przedsiębiorstwami nierodzinnymi, pozostawiają kilka niewyjaśnionych kwestii, a przede wszystkim nie do końca odpowiadają na zasadnicze pytanie: w jaki sposób i z jaką siłą rodzina może wpływać i oddziaływać na funkcjonowanie przedsiębiorstwa?

Powyższe rozważania poparte badaniami na temat różnic w wynikach osiąganych przez firmy rodzinne i nierodzinne, niestety nie do końca uwidocznily wpływ rodziny na funkcjonowanie przedsiębiorstwa rodzinnego. Należałoby się w tym miejscu skupić na „efekcie rodziny” czyli innymi słowy na tych atrybutach, które rodzina wnosi do firmy i które mogą wpływać na jego wyniki. Wyniki przedsiębiorstwa, szeroko rozumiane, odnoszą się do efektywności w wykorzystaniu dostępnych zasobów jak również do efektywności w realizowaniu celów organizacyjnych [Steers 1982]. Rodzina może zatem wpływać na firmę i jej wyniki głównie poprzez cele rodziny, układy rodzinne oraz poprzez swoje zasoby i majątek [Steier 2001]. Aby rozwinąć teorię na temat tego w jaki sposób cele rodziny, układy

---

<sup>18</sup> Wyrażenie „twórcza destrukcja” zostało wprowadzone do ekonomii przez J.Schumpetera, który po raz pierwszy użył tego sformułowania w książce „Kapitalizm, socjalizm i demokracja” z 1942 r. Twórcza destrukcja to proces transformacji przemysłowej wywołanej wprowadzeniem radykalnych innowacji. Schumpeterowska wizja kapitalizmu kreuje innowacyjność przedsiębiorstw jako główną siłę odpowiedzialną za długookresowy wzrost ekonomiczny. Ta sama innowacyjność odpowiedzialna jest również za liczne bankructwa firm, które nie były w stanie dostosować się do nowych warunków panujących na rynku”.

i zasoby wpływają na wyniki przedsiębiorstwa może zostać zaadaptowana wspomniana już wcześniej teoria agencji, oraz teoria zasobowa przedsiębiorstwa. Teoria agencji oraz teoria zasobowa wskazują na to, że pewne czynniki związane z rodziną mogą prowadzić do wielu korzyści agencji, oraz nabywania nowych wartości, podczas gdy inne czynniki mogą spowodować powstanie kosztów agencji oraz mogą prowadzić do osłabienia wyników firmy. Obniżone koszty agencji mogą wynikać z tego, że cele pryncypała oraz agenta są zbieżne w przedsiębiorstwach rodzinnych. Jest to efektem wysokiego zaufania oraz wyznawania tego samego systemu wartości pomiędzy członkami rodziny. Zasoby, czy inaczej majątek firmy, to przede wszystkim kapitał ludzki ze szczególnym wykształceniem, umiejętnościami, elastycznością oraz motywacją. Należący również do zasobów przedsiębiorstwa rodzinnego kapitał społeczny, to szczególnego rodzaju relacje jakie nawiązuje i rozwija rodzina z pracownikami, klientami, dostawcami oraz innymi udziałowcami, które powodują przychylność dla przedsiębiorstwa. Nazwisko rodziny jako marka przedsiębiorstwa czy produktów lub usług może prowadzić do wytworzenia pozytywnego wizerunku firmy. Istotnym czynnikiem są również zasoby materialne i finansowe rodziny, które mogą zostać wykorzystane celem wsparcia przedsiębiorstwa. Wspomniano również o pewnych zagrożeniach jakie niesie za sobą czynnik rodziny w przedsiębiorstwie. Są to wyższe koszty agencji, które mogą wynikać z rozbieżności celów i konfliktów wewnątrz rodziny. Wymienić tu można oportunistyczny, uchylanie się od obowiązków, czy niekorzystny wybór współpracowników powodowany altruizmem. Zagrożeniem może wynikać również z zasobów jakie posiada rodzina. Dla przykładu, wśród członków rodziny może zabraknąć kapitału ludzkiego z odpowiednimi umiejętnościami, talentem czy wykształceniem. Zdarza się również, że rodzina zaniedbuje kontakty z udziałowcami (jeżeli tacy w ogóle są) ze względu na generalny brak zaufania do innych spoza układu rodzinnego, tzw. amoralny familizm. Relacje rodzinne mogą prowadzić do złożonych konfliktów pomiędzy jej członkami, zarówno na tle zawodowym jak i prywatnym, co z kolei może naruszać dobre, wcześniej wypracowane imię firmy. Może również zdarzyć się, że majątek firmy zacznie być wykorzystywany dla celów osobistych a to będzie powodowało wyprowadzenie zasobów finansowych z przedsiębiorstwa. Teoria kosztów agencyjnych jest często wykorzystywana do argumentowania, że działalność zarządu firm rodzinnych jest bardziej skuteczna niż działalność zarządu przedsiębiorstw nierodzinnych. Jensen i Meckling w swoich badaniach dowodzą, że przedsiębiorstwa rodzinne ponoszą niższe koszty agencji, ponieważ cele pryncypałów - właścicieli firmy są zrównane z celami agentów – managerów, szczególnie, że często jest to ta sama osoba. Ze względu na to zrównanie, a nawet dostosowanie celów,



koszty agencyjne nie będą ponoszone przez właścicieli firmy tak długo, jak nie będą oni musieli tracić czasu i zasobów na monitorowanie zachowań swoich agentów czyli innymi słowy swoich managerów. Wykorzystując teorię agencji do teorii przedsiębiorstw rodzinnych, mówi się o korzyściach związanych ze zrównaniem się kosztów pryncypała i agenta, w szczególności zwraca się uwagę na tzw. korzyści zarządu właścicielskiego. Polega to na tym, że zarówno pryncypał jak i agent mają podobne zapatrywanie na wykorzystanie różnych możliwości dla rozwoju jak i na związane z nimi ryzyko. Pozwala to na uniknięcie kosztów i wysiłków związanych z oddzieleniem bieżącego zarządzania od kontrolowania decyzji [Fama, Jensen 1983, s.332]. Ponadto, rodzinne relacje pomiędzy właścicielami a managerami zapewniają dodatkowe możliwości obniżenia kosztów agencji. Dla przykładu - właściciele, którzy mają swoich synów, córki, braci, czy innych członków rodziny za agentów, nie muszą ponosić dodatkowych wysiłków i wydatków na kontrolowanie agentów, którym nie ufają. Badania przeprowadzone przez Ensley'a i Pearson'a pokazały, że główne kierownictwa w przedsiębiorstwach rodzinnych są bardziej spójne, niż kierownictwa w firmach nierodzinnych. Rodzina wnosi do firmy wspólne cele, wysoki poziom zaufania, a także wspólne wartości, które wpływają na jednolite zarządzanie. Inne wyniki badań pokazują dowód na to, że zarząd właścielski prowadzi do osiągnięcia lepszych wyników i redukuje konflikty pomiędzy udziałowcami a managerami [McConaughy, Walker, Henderson, Mishara 1998, ss.1-19]. W przypadku dyrektorów generalnych będących członkami rodziny założyciela czy założycieli obserwuje się, że posiadają oni inne motywacje niż ci spoza rodziny oraz mają mniejszą potrzebę otrzymywania dodatkowych zachęt dla wzmożonego wysiłku na rzecz wyników firmy [McConaughy 2000, ss.121-131]. Rodziny, które kontrolują swoje kierownictwo za pomocą tzw. „normative control” [Aviad 2002] czyli dzięki posiadaniu wspólnych wartości, będą z pewnością ponosić niższe koszty niż ci właściciele/pryncypałowic, którzy muszą stosować motywację finansową. Przytoczone wyżej badania pokazują, że zaangażowanie rodziny we własność przedsiębiorstwa oraz zarządzanie nim może znacząco obniżyć pewne koszty, potencjalnie polepszając wyniki osiągane przez przedsiębiorstwo.

Jednakże, istnieje również odmienny pogląd wskazujący na to, że zaangażowanie rodziny w zarządzanie przedsiębiorstwem powoduje znaczne nasilenie szeroko rozumianych konfliktów [Kaye 1991, ss.21-44]. Członkowie rodziny mogą posiadać konkurencyjne względem siebie cele oraz wartości, które są wynikiem zmian w funkcjonowaniu każdej rodziny, a które szczegółowo opisuje historia zachowań psychospołecznych [Hilburt-Davis, Dyer 2003]. Niestety już od czasów biblijnych, historie rodzin pełne są konfliktów, zdrad czy

oszustw, a nie pełne harmonii. Natomiast w kontekście przedsiębiorstw rodzinnych mogą pojawić się różne zapatrywania co do podziału władzy, ponoszenia ryzyka, ról poszczególnych członków rodziny w przedsiębiorstwie czy ich odpowiedzialności za różne aspekty życia firmy. Ta różnorodność może doprowadzić firmę do stania się polem bitwy dla walczących między sobą członków rodziny. Z takiej perspektywy, przedsiębiorstwo rodzinne może generować znaczące koszty agencji, wynikające z powstawania konfliktów, które mogą towarzyszyć zaangażowaniu rodziny w działalność przedsiębiorstwa. Kolejnym powodem wymienianym przy okazji udowadniania, że w przedsiębiorstwie rodzinnym mogą nie być realizowane obniżone koszty agencji, jest idea altruizmu czy bardziej partykularyzmu, według której ludzie podejmują działania charakteryzujące się dbałością o interes własny lub wąskiego grona osób, którym w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych jest oczywiście rodzina. Fakt ten może powodować utrudnienia w prawidłowym i należytym monitorowaniu oraz kontrolowaniu członków rodziny pracujących w firmie. Altruistyczne ocenianie ludzi za to kim są, a nie za to co robią, jest często postrzegane jako podstawowa wartość w przedsiębiorstwach rodzinnych. Schulze, Lubatkin, Dino i Buchholtz [2001] przeprowadzili badanie 1376-ciu przedsiębiorstw, które to badanie pokazało, że altruizm może rzeczywiście prowadzić do pogorszenia wyników przedsiębiorstwa. W tych firmach, w których zastosowano narzędzia mające na celu przeciwdziałanie tak rozumianemu altruizmowi, odnotowano poprawę wyników działalności. Często zdarza się, że z decyzją o zmianie na kluczowych stanowiskach, rodzina czeka zbyt długo. W praktyce oznacza to, że kondycja np. finansowa przedsiębiorstwa jest już bardzo zła i nawet profesjonalny manager (może być zarówno z rodziny jak i spoza rodziny) może nie mieć już sposobności na poprawę wyników firmy. Z kolei, w przedsiębiorstwach nierodzinnych kontrola managerów jest bardziej ostrożna i szczegółowa, dlatego też szybciej może zostać podjęta decyzja o zmianie.

Podsumowując, jeśli więzi rodzinne, w myśl teorii agencji, powodują i zachęcają pryncypałów oraz ich agentów do posiadania wspólnych celów oraz wyznawania tych samych wartości, wtedy „efekt wpływu rodziny na przedsiębiorstwo” powinien prowadzić do obniżenia kosztów agencji. Z drugiej strony sugeruje się, że przedsiębiorstwa rodzinne są z natury mało efektywne, ponieważ ponoszą znaczne koszty agencji wynikające z faktu, że członkowie rodziny mogą mieć odmienne cele w rodzinie i w przedsiębiorstwie. Co więcej, ponieważ idea altruizmu „przenika” większość rodzin, jej członkowie niechętnie się nawzajem kontrolują, oceniają czy dyscyplinują. Taki system wartości może doprowadzić do negatywnych wyborów, uchylania się od odpowiedzialności, czy oportunistycznego, a to z kolei może spowodować podważenie działalności przedsiębiorstwa. Wobec powyższego można

wysunąć dwa wnioski. Po pierwsze: te firmy, w których pryncypałowicie i agenci posiadają więzy rodzinne, będą miały niższe koszty agencji (ze względu na wspólne cele i wartości), niż te firmy, w których pomiędzy agentem a pryncypałem brak jest relacji rodzinnych. Po drugie firmy, w których więzy i relacje rodzinne oparte są na idei altruizmu będą ponosiły wyższe koszty agencji niż te przedsiębiorstwa, których wartości opierają się na kryteriach uniwersalistycznych.

### **1.5.1 Zasoby rodziny, a wyniki przedsiębiorstwa**

Dla oceny wyników osiąganych przez przedsiębiorstwa wykorzystuje się również teorię zasobową. Zaadaptowanie tej teorii sugeruje, że firmy rodzinne z zasobami (aktywami), które są wartościowe, rzadkie, nie posiadają substytutów oraz są trudne do podrobienia, posiadają zdolność do kreowania przewag konkurencyjnych [Barney 1991, ss.99-120]. Wyróżniono trzy „typy”, rodzaje zasobów rodziny, które są związane i wpływają na działalność i wyniki przedsiębiorstwa rodzinnego, są to: kapitał ludzki, kapitał społeczny oraz kapitał rzeczowo-finansowy. Istnieją argumenty zarówno na korzyść jak i przeciw temu czy przedsiębiorstwa rodzinne potrafią rzeczywiście rozwijać i czerpać korzyści z wymienionych zasobów. Kapitał ludzki czyli umiejętności, postawy czy etyka pracy, to jedna z wymienionych zasobów, który przyczynia się do wykreowania w firmie przewag konkurencyjnych. Badacze przedsiębiorstw rodzinnych twierdzą, że te podmioty gospodarcze posiadają unikalny kapitał ludzki. Po pierwsze, wynika to z faktu, że imię (nazwisko) rodziny jest jednocześnie nazwą firmy, lub jest z rodziną kojarzone stąd naturalnym i oczywistym jest to, iż członkowie rodziny będą bardziej zmotywowani i zaangażowani w biznes rodzinny. Takie powiązania rodzinne budują lojalność członków rodziny przez, co są oni skłonni do wyteżonej pracy, są bardziej elastyczni w pracy i w zadaniach, które wykonują – często bez należytego wynagrodzenia, po to aby przyczynić się do sukcesu firmy rodzinnej. Po drugie członkowie rodziny są często włączani, nawet nieświadomie, w sprawy firmy, od wczesnych lat dzieciństwa. Pozwala to na dogłębne zrozumienie natury i specyfiki przedsiębiorstwa, jego klientów a także konkurencji. Otrzymują oni również wsparcie od tych członków rodziny, którzy już pracują w firmie, i którzy posiadają wiedzę oraz umiejętności niezbędne dla prowadzenia danego rodzaju biznesu [Dyer 1992]. Taki rodzaj socjalizacji członków rodziny z przedsiębiorstwem, może być znaczącym zasobem przewag konkurencyjnych. Wynika to z faktu „tworzenia” wysoce wykwalifikowanej, posiadającej odpowiednie umiejętności kadry pracowników-członków rodziny, którzy z reguły są zmotywowani i skłonni do wielkich

poświęceń na rzecz przyszłego sukcesu firmy. Zaledwie kilka firm nierodzinnych może pochwalić się kadrami tworzącymi taki zasób. Jednakże, z drugiej strony, przedsiębiorstwa rodzinne mają ograniczoną „pulę” potencjalnych pracowników. Dlatego też, rodzina jako taka może nie być w stanie zaopatrzyć firmę w odpowiednią ilość pracowników, którzy byliby zdolni do zarządzania kluczowymi operacjami przedsiębiorstwa. Takie przypadki w szczególności dotyczą firm, które wymagają specjalistycznej wiedzy na temat technologii czy rynków a także przedsiębiorstw, które są już na tyle duże i złożone, że wymagają zaawansowanej wiedzy z zakresu zarządzania systemami i procesami. W takich przedsiębiorstwach, ale i nie tylko, jeżeli nepotyzm jest akceptowaną normą, niewykwalifikowani członkowie rodziny zajmujący kluczowe stanowiska mogą zagrażać działalności i osiągnięciu sukcesów przez firmę. Takie powiązania rodzinne mogą z kolei powstrzymać firmę w wykorzystywaniu najlepszych managerów i stawiać ją w niekorzystnej sytuacji pod względem posiadanego kapitału ludzkiego. Jako podsumowanie można podać dwa wnioski. Po pierwsze przedsiębiorstwa z pracownikami pochodzącymi z rodziny będą posiadać lepszy kapitał ludzki, niż przedsiębiorstwa z pracownikami, których nie łączą więzy rodzinne. Wynika to z faktu, że pracownicy-członkowie rodziny mogą być lepiej przygotowani do objęcia określonego stanowiska, bywają bardziej elastyczni i bardziej zmotywowani, niż pracownicy spoza rodziny. Po drugie przedsiębiorstwa polegające jedynie na rodzinie jako „dostawcy” pracowników dla kluczowych stanowisk w firmie, będą miały osłabiony zasób jakim jest kapitał ludzki, w porównaniu do tych przedsiębiorstw, które są gotowe na obsadzanie kluczowych stanowisk również przez managerów pochodzących spoza rodziny.

### **1.5.2. Kapitał społeczny**

Kapitał społeczny jako zasób przedsiębiorstwa rodzinnego jest zjawiskiem złożonym określanym jako: „majątek powstały z sieci powiązań i relacji społecznych, który może zostać użyty dla ułatwienia działań firmy” [Adler, Kwon 2002]. Kapitał społeczny jest bardzo ważnym zasobem, ponieważ pozwala firmie na dostęp do różnych innych form kapitału np. kapitału intelektualnego, ludzkiego czy finansowego, które potrzebne są każdemu przedsiębiorstwu dla Rozwoju [Sirmon, Hitt 2003]. Rodzina może zyskać unikatowe korzyści rozwijając kapitał społeczny pomiędzy rodziną, a szeroko rozumianymi udziałowcami firmy, jak: klienci, dostawcy czy pracownicy. Przedsiębiorstwa rodzinne posiadają zwykle

umiejętność wzbogacania i pielęgnowania długotrwałych relacji. Z kolei, otoczenie firmy rodzinnej jest bardziej skłonne do ustanawiania i rozwijania osobistych relacji z przedsiębiorstwem rodzinnym - rodziną, która posiada i prowadzi biznes niż z firmą amorficzną i bezosobową. Zobowiązania robione przez rodzinę są bardziej trwałe niż zobowiązania czynione przez jednostki. Wynika to przede wszystkim z faktu występowania w przedsiębiorstwie rodzinnym zjawiska tzw. odpowiedzialności zbiorowej. Zatem trwałość powiązań z otoczeniem i duża wiarygodność co do składanych zobowiązań daje firmom rodzinnym korzyści w ustanawianiu, podtrzymywaniu a także rozwijaniu kapitału społecznego. Stworzenie takiego wyjątkowego statusu jest często przypisywane członkom rodziny, którzy są związani z własnością przedsiębiorstwa. Stan ten ułatwia utrzymywanie ważnych relacji i związków, które mogą przysłużyć się zarówno rodzinie jak i przedsiębiorstwu. Pracownicy, klienci, dostawcy, bankierzy czy inni zaangażowani bezpośrednio lub pośrednio w działalność przedsiębiorstwa rzeczywiście preferują kontaktować się w istotnych kwestiach z członkami rodziny będącej właścicielem firmy niż z managerem, czy też pracownikiem niebędącym członkiem rodziny. W dużej mierze wynika to z postrzegania członków rodziny jako tych, którzy mają całkowitą odpowiedzialność finansową i rzeczową za swoje decyzje. Przedsiębiorstwa rodzinne mogą wykorzystywać swoje powiązania rodzinne ze społecznością tworząc np. takie hasła reklamowe jak jedna z firm rodzinnych z Ohio, głosząc przy sprzedaży swoich wyrobów: „Od Naszej rodziny dla Waszej rodziny”. W stwierdzeniu tym jest przesłanie, że można zaufać ich produktom, w końcu przecież produkuje je określona z nazwiska rodzina. Kapitał społeczny „przyciągnięty” do firmy w związku z rodziną, który pozytywnie wpływa na klientów, dostawców czy innych udziałowców, może okazać się unikatowym, niemożliwym do naśladowania zasobem, który z kolei może zostać wykorzystany przez firmę rodzinną dla uzyskania i zbudowania przewagi konkurencyjnej. Tworzenie oraz ochrona „marki firmy rodzinnej”, może stać się istotnym zasobem w usługach, a także w kulturach gdzie reputacja i dobre imię są konieczne dla osiągnięcia sukcesu. Inną formą kapitału społecznego, która może być korzystna dla przedsiębiorstwa rodzinnego jest rozszerzenie przychylności płynącej z dobrego imienia rodziny, a co za tym idzie dobrego imienia przedsiębiorstwa, na pracowników firmy niezwiązanych z rodziną. Dla przykładu, badanie strajków w przedsiębiorstwach znajdujących się w Jamestown (Nowy Jork) przeprowadzone przez Meek’a [1988], pokazało, że firmy związane ze społecznością lokalną, w szczególności powiązania z członkami rodzin właścicieli, miały zdecydowanie mniej akcji protestacyjnych lub ich czas trwania był zdecydowanie krótszy aniżeli w firmach, które posiadały tzw. „anonimowych właścicieli”.

Jako główny powód takiego stanu rzeczy autorzy podają, że ci anonimowi managerowie (właściciele), byli zdecydowanie mniej obeznani w lokalnych normach regulujących stosunki pracy. Rodziny, które zarówno posiadają jak i zarządzają firmą, są w stanie generować lepszy kapitał społeczny, oraz większe zaufanie wśród swoich pracowników w porównaniu do tych przedsiębiorstw, które są prowadzone przez właścicieli i managerów niezainteresowanych wartościami i potrzebami społeczności lokalnej, w tym oczywiście swoich pracowników. Podsumowując: rodzinny kapitał społeczny zapewnia dostęp do zasobów, które przyczyniają się do tworzenia specyficznej wartości firmy po stronie klientów, a także innych udziałowców przedsiębiorstwa, sprzyja to również budowaniu silnych więzi pomiędzy firmą rodzinną a jej pracownikami co w konsekwencji prowadzi do powstania unikatowych zasobów w tworzeniu przewagi konkurencyjnej.

Pomimo korzyści wynikających z posiadania kapitału społecznego, obecność silnych powiązań rodzinnych ma również swoje negatywne strony. Wskazuje się tutaj na zjawisko tzw. „amoralnego familizmu”.<sup>19</sup> Rodziny, których powiązania z otoczeniem (lokalnym społeczeństwem) są bardzo słabe, mogą być niezdolne do zabezpieczenia potrzebnych

---

<sup>19</sup> Amoralny familizm - pojęcie wprowadzone przez Edwarda Banfielda, który w latach 1954 i 1955 spędził dziewięć miesięcy w miejscowości Montegrano na południu Włoch badając kulturowe podstawy zacofania ekonomicznego i politycznego wśród tamtejszej ludności chłopskiej. Banfield doszedł do wniosku, że charakterystyczną cechą myślenia mieszkańców południowych, rolniczych Włoch jest amoralny familizm, czyli silna identyfikacja i system więzi w ramach pojedynczej rodziny, przy jednoczesnej nieufności w stosunku do pozostałych wspólnot rodzinnych i definiowanie ich jako potencjalnych rywali w walce o ograniczoną pulę zasobów. Banfield uważał, że taki system postaw i więzi powoduje poczucie subiektywnego zobligowania do szczególnego, preferencyjnego traktowania członków własnej rodziny, bez uwzględnienia interesów szerszej wspólnoty, a nawet przy moralnej akceptacji szkód wyrządzonych podmiotom reprezentującym grupy inne niż własna. Partykularne interesy małych grup dominują nad interesem szerszych zbiorowości, których prawidłowe funkcjonowanie wymaga stosowania kryteriów uniwersalnych wobec członków społeczeństwa. Społeczeństwo podzielone jest na wiele małych grup, których członkowie darzą się wzajemnym zaufaniem i lojalnością kierowaną do wewnątrz, przy jednoczesnej nieufności wobec świata zewnętrznego. Konsekwencją egoizmu małych grup jest niezdolność do organizowania się wokół wspólnych problemów w szersze formy organizacyjne, którym łatwiej byłoby walczyć z trapiącymi daną społeczność zagrożeniami.

zasobów aby rozwijać swój biznes. W dzisiejszym życiu gospodarczym najbardziej użytecznym kapitałem społecznym jest zdolność do tworzenia nowych powiązań, ugrupowań czy relacji, celem współpracy w zakresie, do którego zostały powołane. Studia przypadków pokazały, że w niektórych przedsiębiorstwach rodzinnych, wspomniany „amoralny familizm” przejawia się w relacji pracownicy - członkowie rodziny a pracownicy spoza rodziny [Christensen 2002]. W myśl tego twierdzenia pracownicy spoza rodziny traktowani są jak „obywatele drugiej kategorii” i są wyzyskiwani przez rodzinę. Taka kontrydiktoryjność relacji pomiędzy rodziną właścicielską a pracownikami spoza rodziny powoduje niskie morale tych ostatnich oraz obniża ich wydajność. Konkluzje dotyczące wpływu rodziny na kapitał społeczny firmy są następujące: przedsiębiorstwa rodzinne z właścicielami/managerami pochodzącymi z rodziny mają budują korzystniejszy kapitał społeczny zarówno pomiędzy sobą jak i z innymi udziałowcami (klienci, dostawcy itp.), ale jednocześnie bywają one również bardziej ograniczone i zainteresowane osiąganiem korzyści tylko przez członków rodziny (amoralny familizm), niż przedsiębiorstwa bez więzi rodzinnych.

### **1.5.3. Kapitał rzeczowy i finansowy**

Ostatnimi formami kapitału, które powinny zostać omówione są kapitał rzeczowy, oraz finansowy. Rodziny mogą wnieść do przedsiębiorstwa znaczące zasoby rzeczowo-finansowe, które przyczynią się do jego rozwoju. Sirmon i Hitt [2003, s.343] uważają, że przedsiębiorstwa rodzinne posiadają tzw. „kapitał przeżywalności”. Oznacza to, że wystawiają one do dyspozycji firmy wszystkie zasoby finansowe rodziny. A to z kolei może zapewnić przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną w porównaniu do tych firm, które nie mają dostępu do zasobów tego rodzaju. „Kapitał przeżywalności” może pomóc utrzymać firmę podczas gorszych okresów w działalności lub może sfinansować zakończoną niepowodzeniem ekspansję czy nowe przedsięwzięcie na rynku. Taki rodzaj zabezpieczenia rzadko, a raczej prawie nigdy nie występuje w firmach nierodzinnych. Finansowe zasoby rodziny mogą być nie tylko wykorzystywane dla ochrony przedsiębiorstwa przed spadkami, ale mogą również zostać użyte w celu rozpoczęcia czegoś nowego. Członkowie rodziny mogą wykorzystywać prywatne aktywa celem wzmocnienia firmy, jednakże rodziny znane są również z tego, że zabierają zasoby z przedsiębiorstwa zagrażając w ten sposób jego trwałości i stabilności. Dla przykładu, zostało przeprowadzone badanie na próbie 673-ech

przedsiębiorstw rodzinnych, w którym pytano o to, czy finanse firmy zostały wykorzystane przez rodzinę np. pokrycie prywatnego kredytu lub niedoborów w budżecie rodzinnym, czy może rodzina wspomogła finansowo firmę? Okazało się, że rodziny są znacznie bardziej skłonne do korzystania z zasobów firmy aby spełnić swoje, szeroko rozumiane potrzeby niż do użycia zasobów rodziny tylko i wyłącznie na korzyść firmy. Podsumowując, rodzina może mieć bezpośredni i wyraźny wpływ zarówno na dostarczanie jak i na „przywłaszczanie” zasobów.

#### **1.5.4. Znaczenie zasobów niematerialnych w przedsiębiorstwie rodzinnym – rola czynnika „rodzinności”**

Według podejścia zasobowego w teorii organizacji i zarządzania, przedsiębiorstwa budują swoją strategię oraz konkurują na rynku na bazie zasobów jakie posiadają. W przedsiębiorstwach rodzinnych na szczególną uwagę zasługują tzw. zasoby niematerialne, które wynikają ze specyficznego powiązania pomiędzy rodziną a firmą [Sirmon Hitt 2003, ss.339-358]. Zasoby te nazwane „rodzinnością” firmy mogą być źródłem przewag konkurencyjnych, a to sprawia, że zasoby te stały się interesującym obszarem badawczym. Do niematerialnych zasobów firmy rodzinnej najczęściej zalicza się zasoby oparte na wiedzy, oraz zasoby wynikające z reputacji. Te dobra niematerialne mogą stać się źródłem przewag konkurencyjnych i dlatego też stanowią interesujący obszar badawczy. W przedsiębiorstwach rodzinnych takie zasoby jak zasoby oparte na wiedzy oraz reputacja i renoma firmy są jednymi z najważniejszych. Jednakże, nadal nie zbadane jest, w jaki sposób wpływają one na funkcjonowanie firmy oraz nie wiadomym jest, czy są one źródłem cech odróżniających czy ograniczających „rodzinność” przedsiębiorstwa rodzinnego [Habbershon, Williams, MacMillan 2003, ss.451-465]. Teoria zasobowa zwraca uwagę na to, że wartość danych zasobów w firmie w dużej mierze zależy od sposobu ich wykorzystania. Aby zasób stał się unikatowy, wymaga odpowiedniego zarządzania jego wartością. Oznacza to, że specyficzne zasoby powstające w wyniku interakcji pomiędzy systemem rodziny, a systemem przedsiębiorstwa mogą być źródłem przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa rodzinnego [Chrisman, Chua, Sharma 2005, ss.555-576]. Analiza potencjalnych wad i zalet zaangażowania rodziny w kształtowaniu strategii rozwoju przedsiębiorstwa, oraz w zarządzaniu zasobami jest istotna nie tylko z teoretycznego ale przede wszystkim praktycznego punktu widzenia. Konieczna jest odpowiedź na pytanie jak optymalnie



zarządzać zaangażowaniem rodziny.

## **1.6. Cechy charakterystyczne przedsiębiorstw rodzinnych**

### **1.6.1. „Rodzinność” w podejściu zasobowym**

Według podejścia zasobowego przedsiębiorstwa, które posiadają unikalne zasoby są zdolne do tworzenia strategii rozwoju pozwalających na osiągnięcie przewag konkurencyjnych. Zasoby są unikalne wtedy kiedy są wartościowe, rzadkie oraz niemożliwe do imitacji, czy naśladowania, a także gdy nie istnieją żadne substytuty [Wernerfelt 1984, ss.171-180]. W teorii zasobowej profil zasobów organizacji wpływa na jej wyniki. Zasoby są tutaj postrzegane jako podstawowe „jednostki kreacji wartości” [Mathews 2002, ss.29-54]. Mimo pewnych ograniczeń związanych z definiowaniem, a w szczególności z mierzeniem istnienia i znaczenia zasobów niematerialnych w wynikach działalności przedsiębiorstwa, teoria zasobowa stała się teoretyczną ramą dla wielu obszarów badawczych od strategii firmy poprzez przedsiębiorczość, aż do biznesu międzynarodowego. Podejście zasobowe znalazło swoje zastosowanie również w tematyce przedsiębiorstw rodzinnych. W swojej pionierskiej pracy Habbershon i Williams [1999] wykorzystali tę teorię aby dowiedzieć, że w firmach rodzinnych rodzina, jej zasoby i możliwości, mogą generować przewagi konkurencyjne. „Rodzinność” jest pojęciem odnoszącym się do rodziny i jej szczególnych zasobów, które wynikają z interakcji pomiędzy przedsiębiorstwem, rodziną jako całością oraz poszczególnymi jej członkami. Jednakże, nie wszystkie zasoby rodziny w przedsiębiorstwie rodzinnym wpływają na jego wyniki. Zasoby te podzielono na dwie grupy. Pierwsza grupa to zasoby, które przyczyniają się do osiągania zamierzonych celów. Druga to zasoby ograniczające wyniki firmy. W pojęciu „rodzinność” kryją się te wszystkie zasoby przedsiębiorstwa rodzinnego, które, dobrze zarządzane przyczynić się mogą do osiągania lepszych wyników. Podejście to umożliwia badanie tych zasobów. Umożliwia ono również odpowiedź na pytanie w jaki sposób niektóre przedsiębiorstwa rodzinne wykorzystują te swoiste zasoby jako atrybut i przewagę konkurencyjną, oraz jak relacje między nimi wpływają na wyniki przedsiębiorstwa. Jednakże nadal nie udało się zoperacjonalizować pojęcia „rodzinność”.<sup>20</sup> Ogólnie „rodzinność” uznaje się za zaangażowanie i wpływ rodziny

---

<sup>20</sup> operacjonalizacja – wyrażenie pojęć i terminów teoretycznych w kategoriach operacyjnych

na różne procesy i struktury w organizacji [Ensley, Pearson 2005, ss.267-289]. Badania wskazują na to, że społeczny system rodziny tworzy np. wśród kierownictwa firmy, efekt synergii, który nie występuje wśród zarządu firm nierodzinnych. Jednak, bez względu na to czy czynnik „rodzinności” jest czynnikiem ograniczającym czy stymulującym działalność przedsiębiorstwa rodzinnego, jest on bardzo istotną charakterystyką występującą tylko w przedsiębiorstwach rodzinnych. Ma ona wpływ na ich strukturę, kulturę, a także na zachowania organizacyjne. „Rodzinność” może mieć również wpływ na wyniki osiąganie przez firmę. Korzyści mogą wynikać z podkreślenia pozytywnych aspektów pokrewieństwa, a także z podkreślenia zdolności innowacyjnych w relacjach rodzinnych. W zależności od tego, jakie relacje interesują badaczy analizie poddaje się wpływ zaangażowania rodziny na poszczególne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego lub analizuje się wpływ działalności firmy na relacje w rodzinie. W pojęciu „rodzinność” obok zaangażowania i wpływu rodziny na funkcjonowanie firmy rodzinnej, mieszczą się również zasoby oparte na wiedzy a także kapitał społeczny i reputacja firmy [Sirmon, Hitt 2003, ss.339-358]. Zasoby oparte na wiedzy, są głównym typem zasobów niematerialnych potrzebnych dla osiągnięcia organizacyjnej i produkcyjnej wydajności, która z kolei prowadzi do osiągnięcia wysokich wyników. W szerokim znaczeniu zasoby te są postrzegane jako sposób w jaki przedsiębiorstwa łączą i przekształcają dostępne zasoby rzeczowe, tak aby stały się one konkurencyjne na rynku i polepszyły wyniki organizacji [Galunic, Rodan 1998, ss.1193-1201]. Z reguły, zasoby niematerialne przyjmują postać szczególnych umiejętności: technicznych, związanych z kreatywnością i umiejętnością współpracy, które są prowadzone w przedsiębiorstwie przez kapitał ludzki (managerów, pracowników itp.). W szczególności należy zwrócić uwagę na te zasoby niematerialne, które związane są ze specyficznym „know-how”, bo to właśnie ten czynnik najczęściej decyduje o osiągnięciu przewag na konkurencyjnych rynkach. Baza zasobów opartych na wiedzy w dużej mierze zależy od tego w jaki sposób zorganizowana jest współpraca pomiędzy członkami organizacji [Koch, McGrath, 1996, ss.335-354]. Dodatkowo, zasoby te ewoluują w zależności od obranej przez przedsiębiorstwo strategii rozwoju, a także zależą od struktury własności i sposobów zarządzania [Zahara, Filatotchev 2004 ss.885-897]. Specyficzne zasoby przedsiębiorstw rodzinnych, w szczególności zasoby oparte na wiedzy są bardzo złożone nie tylko z technicznego ale i społecznego punktu widzenia, zatem stają się trudne do naśladowania przez konkurencję a to z kolei kreuje mocne podstawy do osiągnięcia przewagi. Przeprowadzone badania na ten temat pokazały, że zasoby oparte na wiedzy są szczególnie

---

(jednoznaczne terminy).

ważne dla przedsiębiorstw rodzinnych. Cabrera-Suarez [2001] wraz ze swoim zespołem badawczym zauważyła, że firmy rodzinne przy wykorzystaniu powszechnie dostępnych technologii czy know-how, potrafią stworzyć własną „wiedzę” i sposoby działania, które pozwalają odróżnić je od konkurencji. W przedsiębiorstwach rodzinnych ta techniczna i społeczna złożoność zasobów opartych na wiedzy może być mocno rozbudowana ze względu na specyficzne, interakcje jakie zachodzą pomiędzy członkami rodziny a firmą, a także pomiędzy strukturą własności a strukturą zarządzania. Obok zasobów ludzkich bardzo istotne wśród zasobów opartych na wiedzy są: wiedza na temat procesu produkcji, marketingu, dystrybucji oraz technologii. W przypadku kontekstu przedsiębiorstw rodzinnych czynniki te nabierają szczególnego znaczenia ponieważ ich pozycja jest często wypracowywana przez pokolenia [Carney 2005, ss.249-265]. Innymi słowy zasoby oparte na wiedzy są pozytywnie skorelowane z wynikami osiąganymi przez przedsiębiorstwa rodzinne [Miller, Le Breton-Miller 2005]. Reputacja oraz marka firmy są przykładami dóbr niematerialnych, które uważane są za bardzo ważne w kreowaniu konkurencyjności firmy [Greene 1997, ss.161- 173]. Marka może stanowić unikalny zasób wspierający możliwe do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo wyniki, natomiast dobra reputacja oraz dobre imię przedsiębiorstwa może prowadzić do uzyskania przewagi w porównaniu do konkurencji [Greene 1997]. Firma, która ma dobrą reputację wśród klientów, dostawców, pracowników czy inwestorów jest firmą lepiej zorganizowaną, bardziej wydajną i w konsekwencji osiąga lepsze wyniki. Te dwa zasoby, reputacja oraz marka leżą u podstaw przewagi konkurencyjnej, gdyż pozwalają, dla przykładu, na korzystanie z premii cenowych, pozyskiwaniu lepszych pracowników oraz zapewniają dostęp do rynków kapitałowych i inwestycyjnych [Rindova, Williamson, Petkova, Sever 2005, ss.1033-1049]. Reputacja marki przedsiębiorstwa rodzinnego może być również barierą wejścia na dany rynek dla innych firm. Renomę firmy buduje się przez wiele lat i nawet jeśli nie jest ona dalej pielęgnowana, to jej wartość maleje powoli i jest długo odporna na zmiany w otoczeniu zewnętrznym. Poza tym reputacja, czy renoma danego przedsiębiorstwa jest trudna do naśladowania czy imitacji przez konkurentów właśnie przez swój niematerialny charakter [Roberts, Dowling 2002, ss.1077-1093]. Dodatkowo, jest to zasób ściśle powiązany i zależny od własności firmy. Ta zależność jest bardzo widoczna w przypadku np. zmiany właściciela firmy, wtedy reputacja marki znacznie traci na wartości [Grant 1991, ss.21-28]. Jednak, dzięki wpisaniu w paradygmat przedsiębiorstwa rodzinnego długiej perspektywy działania oraz zachowania ciągłości własności, firmy te stwarzają dogodne warunki dla tworzenia i utrzymywania dobrej renomy marki. Według Ward’a firmy rodzinne zwracają większą uwagę na markę niż firmy

nierodzinne. Jest to szczególnie widoczne w przedsiębiorstwach, w których nazwisko rodzinne pojawia się w nazwie lub jest z nią bardzo mocno kojarzona. Właściciele oraz managerowie firmy rodzinnej dążą do utrzymania pożądanej renomy marki, tym samym przedsiębiorstwa ze względu na zarówno ich emocjonalne zaangażowanie, jak i ze względu na to, że w przypadku utraty renomy trudno jest im zmienić pracę czy zmienić przedsiębiorstwo [Grant 1991]. Według Anderson'a i Reeb'a [2003] często właśnie kwestia utrzymania dobrej reputacji przedsiębiorstwa i rodziny jest zachętą dla zapewnienia przetrwania firmy i oczywiście dobrych wyników działalności. Z kolei, Miller i LeBreton-Miller [2005] zaobserwowali, że przedsiębiorstwa rodzinne, które osiągały wysokie wyniki mierzone poziomem obrotów, bardzo dużą wagę przywiązywały do budowania i utrzymywania silnej marki i dobrej reputacji. Wyniki uzyskane przez Państwo Miller'ów zostały potwierdzone przez ostatnie badania, które ukazały wagę zasobów związanych z reputacją i renomą firmy rodzinnej dla osiągania przez nią wysokich wyników [Zellweger, Kellermenns 2008].

**Tabela nr 1.2. Podział zasobów przedsiębiorstwa rodzinnego**

Zasoby materialne	Zasoby niematerialne
kapitał finansowy	Relacje pomiędzy rodziną a przedsiębiorstwem (własność, kontrola), relacje pomiędzy rodziną
kapitał rzeczowy ( majątek rodziny i firmy)	Długoterminowa perspektywa działania (np. chęć przekazania firmy następnym pokoleniom)
Wynik finansowy ( zyski, udział w rynku, wzrost zysku, wzrost udziału w rynku itp.)	Kapitał ludzki ( wartości, kultura organizacyjna, zaangażowanie, kapitał społeczny, zaufanie, autonomia, niezależność)
	Zasoby oparte na wiedzy ( know-how, reputacja i renoma firmy, specyficzna wiedza przekazywana z pokolenia na pokolenie).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Austrian Institute for SME Research.

## 1.6.2 Zachowania strategiczne w przedsiębiorstwie rodzinnym

Wymieniając charakterystyki przedsiębiorstw rodzinnych ważnym jest rozróżnienie pomiędzy zaangażowaniem rodziny w stałe i ciągle tworzenie strategii przedsiębiorstwa, a wpływem rodziny na pojedyncze decyzje o charakterze strategicznym. Pojęcie ciągle tworzenie strategii odnosi się tutaj do codziennej aktywności i działalności firmy, zadań wykonywanych dzień po dniu, a także odnosi się do „pracy strategicznej”. Te działania strategiczne to ustalanie celów organizacji, identyfikowanie potencjalnych klientów a także monitorowanie zachowań konkurencji [Whittington 2006, ss.613-634]. W przedsiębiorstwach rodzinnych, bardzo charakterystyczne jest to, że członkowie rodziny, nawet ci niebędący formalnie zatrudnieni w firmie, są zaangażowani w tworzenie strategii przedsiębiorstwa ze względu na ich głęboką wiedzę na temat firmy i branży w której działa, duże zaangażowanie, także emocjonalne, oraz ze względu na zorientowanie firmy na funkcjonowanie w długim okresie [Miller, Le Breton-Miller 2005]. Z drugiej strony jednorazowe działania strategiczne, które odnoszą się raczej do okresowych, nieregularnych decyzji mających wpływ na strategiczne i kluczowe posunięcia i zmiany w przedsiębiorstwie. Te sporadyczne decyzje i zachowania mogą zmienić podstawy konkurencyjności firmy. Takie działania jak przejęcie innej firmy, sprzedaż lub zamknięcie oddziału, czy departamentu w firmie są z reguły działaniami, które nie zdarzają się regularnie w toku funkcjonowania przedsiębiorstwa. W przeciwieństwie do tzw. ciągłego tworzenia strategii, przedsiębiorstwa rodzinne są mniej skłonne do podejmowania jednorazowych strategicznych decyzji. Awersja do podejmowania ryzyka oraz obawa przed utratą kontroli nad firmą przez rodzinę sprawia, że przedsiębiorstwa rodzinne w większości nie angażują się w znaczące przejęcia [Carney 2005, ss.249-265]. Dodatkowo, przejęcia często okazują się być wyzwaniem, ponieważ wymagają podnoszenia kwalifikacji i umiejętności, w stosunku do których mogą pojawić się uprzedzenia [Kellermann 2005, ss.313-320] Z kolei, emocjonalne przywiązanie oraz kwestie prawne związane z własnością przedsiębiorstwa często powstrzymują rodziny przed pozbywaniem się zasobów lub części biznesu [Gomez-Mejia, Hynes, Nunez-Nickel, Moyano-Fuentes 2007, ss.106-137]. Generalnie uważa się, że rodzaj podjętej strategii będzie miał wpływ na wydajność użytkowania zasobów niematerialnych. Jak zauważono powyżej, obok zasobów jakie posiada firma, musi ona również dążyć do ustanowienia procesów strategicznych, które ułatwiają rozwój dostępnych zasobów w strategię zdolne do kreowania wartości zarówno przedsiębiorstwa jak i w przedsiębiorstwie [Eisenhardt, Martin 2000, ss.1105-1121]. W kontekście przedsiębiorstw rodzinnych ważne jest aby badać zaangażowanie i wpływ

rodziny na procesy strategiczne oraz na wykorzystanie specyficznych zasobów dla osiągnięcia określonych celów i wyników firmy. Członkowie rodziny, którzy są zaangażowani w bieżącą działalność firmy, nabywają i rozwijają dogłębną wiedzę na temat głównych i kluczowych procesów w firmie, które często generowane są długookresowej perspektywie. Co więcej, atrybuty rodziny, takie jak zaangażowanie, wspólny system wartości, kultura a także zaufanie, tworzą unikalne warunki dla pełnego i najlepszego wykorzystania zasobów opartych na wiedzy [Miller, Le Breton-Miller 2005]. Zaangażowanie rodziny w procesy strategiczne ułatwia jakość zarządzania zasobami, na przykład ułatwia komunikację poprzez dzielenie się „językiem rodziny” [Sirmon, Hitt 2003, ss.339-358]. Uważa się, że zaangażowanie rodziny w procesy strategiczne wspiera wydajność zasobów opartych na wiedzy a także zwiększa skuteczność działań wpływających na reputację i renomę firmy. Steier [2001, ss.353-367] zauważył, że przedsiębiorstwa rodzinne często osiągają lepszą reputację w stosunku do firm nierodzinnych, ze względu na spersonalizowane zarządzanie i struktury własności. W celu utrzymania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa powinny inwestować w nowe zasoby oraz wykorzystywać wolne środki na odbudowanie czy odnowę zasobów już istniejących [Hodgetts, Kuratko 1998]. Do działań takich zaliczane są również nabycie czy sprzedaż części organizacji. W przeciwieństwie do zarządzania bieżącego, innymi słowy w przeciwieństwie do bieżących decyzji strategicznych, wymienione wcześniej jednorazowe zdarzenia o charakterze strategicznym mają dla przedsiębiorstwa długookresowe konsekwencje. Ich waga i znaczenie może się ujawnić dopiero po jakimś czasie. Ze względu na fakt, iż takie zdarzenia mają miejsce zdecydowanie rzadziej, przy jednoczesnych dużych konsekwencjach, często większych niż powstałe w czasie bieżącego zarządzania, wpływ rodziny i jej zaangażowanie odgrywają zdecydowanie inną rolę niż podczas codziennego zarządzania firmą [Nordqvist 2005, ss.285-291]. Oczywiście w każdym z przypadków rodzina właścicieli, czy to w sposób formalny czy nieformalny determinuje charakter przedsiębiorstwa. Jednakże w przypadku bieżącej działalności, w szczególności, gdy pracownicy firmy to nie tylko członkowie rodziny, na sposób zachowania, procedury itp. wpływają wszyscy członkowie organizacji i mogą ją w mniejszym lub większym stopniu kształtować. Natomiast w przypadku przejęć, zakupów czy sprzedaży części firmy, o fakcie takiego zdarzenia z całą pewnością zadecyduje tylko rodzina właścicieli. Tego typu wybory strategiczne będą zależały od oczekiwań, które z kolei są przedmiotem uprzedzeń i preferencji członków rodziny [Kellermanns 2005, ss.313-320]. Sharma i Manikutty [2005, ss.293-312] zauważyli, że ze względu na uwarunkowania emocjonalne, a także z powodów praktycznych, przedsiębiorstwa rodzinne są niechętne i unikają zbywania i sprzedaży zasobów. Powiązania

emocjonalne pomiędzy członkami rodziny, nostalgia oraz eskalacja przywiązania do zasobów, w szczególności do zasobów ludzkich, może utrudniać podejmowanie decyzji. Prowadzenie działalności w nienaruszonym stanie może być postrzegane jako poszukiwany cel działalności przedsiębiorstwa, tak samo celem do zaangażowania się w przejęcia może być wywołany chęcią zapewnienia zatrudnienia dla członków rodziny, ponieważ firma i jej funkcjonowanie określa tożsamość rodziny. Jednakże, zaangażowanie rodziny poprzez użycie zasobów opartych na wiedzy, które z kolei mogą być oparte na wieloletnim doświadczeniu zdobywanym przez pokolenia, nie działa w przypadku przejęć, czy zakupów nowych działów czy firm. Tak się dzieje szczególnie w przypadku, gdy celem jest działalność nie powiązana z wcześniejszą działalnością firmy rodzinnej. Zasobem, który „pomaga” w przypadku np. przejęć jest dotychczasowa reputacja i renoma przedsiębiorstwa rodzinnego. W przypadku nowej działalności czy dokonania pomyślnego przejęcia potrzebne jest wsparcie np. banków, czy lokalnej społeczności. Przedsiębiorstwo rodzinne może w takim przypadku skorzystać na dobrej reputacji i opinii zyskując przychylne stanowisko interesariuszy.

W przypadku zachowań strategicznych w stosunku do otoczenia, w przedsiębiorstwach rodzinnych obserwuje się postawę adaptacji. Takie zachowanie przypisuje się zaangażowaniu rodziny w zarządzanie i jej dominacji w strukturze własności. W firmach rodzinnych zaobserwowano umiejętność przystosowywania się do dynamicznie zmieniających się warunków otoczenia, ale również umiejętności wykorzystania tych zmian. Przykładem mogą być tutaj firmy odzieżowe, które 20 lat temu zaczynały swoją działalność od przerobu uszlachetniającego a dzisiaj tworzą pod swoją marką, lub posiadają te dwa rodzaje działalności. Przykładem takiej adaptacji może być firma Aryton. Przedsiębiorstwa rodzinne z reguły unikają konfrontacji z konkurentami. Postawa taka jest przede wszystkim spotykana wśród małych przedsiębiorstw. Taką postawę natomiast nie zawsze obserwuje się u nowo powstałych firm rodzinnych oraz oczywiście wśród dużych przedsiębiorstw rodzinnych, które, tak jak np. firma doktor Ireny Eris, są silnymi graczami na rynku. W sytuacji, kiedy rodzina jest silnie uzależniona od przedsiębiorstwa, obserwuje się eliminowanie zachowań narażających rodzinę i przedsiębiorstwo na agresywną konkurencję. Udana strategia konfrontacji została przeprowadzona np. przez rodzinę Olszewskich (Solaris) a także przez Wojciecha Kruka (firma jubilerska Kruk).<sup>21</sup> Przedsiębiorstwa rodzinne skupiają

---

<sup>21</sup> W roku 2008 doszło do wrogiego przejęcia firmy Kruk przez Vistulę. Dzięki zaangażowaniu właścicieli oraz determinacji w odzyskaniu firmy rodzinne udało się to zrobić. Było to możliwe dzięki wykorzystaniu kapitału rodziny przy wykupieniu pakietu

z reguły swoją działalność i zasoby na wybranych rynkach, klientach i produktach. Ze względu na zaangażowanie rodziny oraz chęci utrzymania ciągłości pokoleniowej, wybierają one często strategię specjalizacji. Preferuje się te koncepcje, które opierają się na możliwościach wykorzystania zasobów własnych i kompetencji członków rodziny. Obserwuje się również strategię niszy rynkowej wykorzystujące unikatowe właściwości firm rodzinnych i zasobów będących w ich posiadaniu. Wymienia się tutaj reputacje, tradycję, nazwisko, rzetelność uznawane za bez nakładowe sposoby zdobywania przewagi. Właściciele przedsiębiorstw rodzinnych przedkładają często powolną i stabilną egzystencję nad dynamiczny rozwój. Wynika to z chęci unikania zbytniego ryzyka i narażania rodziny na utratę stabilności czy nawet źródeł dochodu. Są oczywiście przykłady firm rodzinnych, które rozwijają się bardzo dynamicznie. Jest to wynikiem dostępności kredytów bankowych oraz dotacji dla przedsiębiorstw po akcesji Polski do Unii Europejskiej. Przykładem takiego rozwoju jest firma Mokate – producent kawy czy Fakro – producent okien. Czasami niestety zdarza się przeinwestowanie, lub niedoszacowanie potencjału rynku w stosunku do inwestycji. Za przykład może tu posłużyć koncern mięsny rodziny Dudów, który był bliski ogłoszenia bankructwa, ale dzięki zaangażowaniu finansów rodziny jak i osobistej wyteżonej pracy jej członków (podobnie jak w przypadku Kruka) udało się uniknąć upadłości.

### **1.6.3. Orientacja na rodzinę w przedsiębiorstwach rodzinnych**

Przedsiębiorstwa rodzinne mają inne funkcje celu gospodarczego, niż przedsiębiorstwa kontrolowane przez nie spokrewnionych ze sobą udziałowców. W niektórych rodzinach ewidentne jest to, że biznes „służy” rodzinie w przeciwieństwie do tych rodzin, które „służą” przedsiębiorstwu [Dunn, Hughes, Adams 1996, ss.1-10]. Dla rodzin zaangażowanych w szeroko rozumiany biznes, podejmowaniu decyzji towarzyszy nie tylko ekonomiczna racjonalność. W działalności przedsiębiorstw rodzinnych dostrzega się etos „rodzina na pierwszym miejscu” w kombinacji z maksymalizacją zysku z ekonomicznego punktu widzenia. Jednocześnie można by stwierdzić, że przedsiębiorstwa nierodzinne również próbują łączyć cele ekonomiczne z celami pozaekonomicznymi. Należy się z tym oczywiście zgodzić. Jednakże przedsiębiorstwa rodzinne jako szczególne podmioty gospodarcze

---

decyzyjnego w firmie Vistula, która była notowana na giełdzie. Odzyskanie kontroli nad firmą Kruk nie odbyło się wprost poprzez wykup firmy ale poprzez przejęcie obecnego właściciela.



posiadają odmienne cele ekonomiczne, a przede wszystkim te pozaekonomiczne. Firma rodzinna to styl życia szeroko rozumianej rodziny w przeciwieństwie do przedsiębiorstw zorientowanych na wynik i wzrost z ekonomicznego punktu widzenia. Często te cele pozaekonomiczne stają się ważniejszą funkcją celu gospodarczego i ma to swoje implikacje dla życia gospodarczego w ogóle. Jeżeli znaczna część przedsiębiorstw rodzinnych w sposobie swojej działalności różni się od modelu racjonalnego gospodarowania, wtedy, dla przykładu, decydenci gospodarczy powinni być bardziej elastyczni w odniesieniu do metod wspomagania tej ważnej i znaczącej grupy, nie tylko wśród małych i średnich przedsiębiorstw. Poniżej znajdują się charakterystyki, które powinny być brane pod uwagę przez władze państwowe, podejmujące decyzje dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych:

1. Przedsiębiorstwa rodzinne posiadają inne funkcje celu gospodarczego niż firmy nierodzinne.
2. Przedsiębiorstwa rodzinne nie są jednorodne.
3. W obrębie jednego podmiotu czasami firma służy rodzinie z czasami rodzina służy przedsiębiorstwu.
4. Kierunki zorientowania („rodzina a przedsiębiorstwo” czy „rodzina i przedsiębiorstwo”) zmieniają się w miarę trwania i rozwoju firmy.
5. Przedsiębiorstwa zorientowane na rodzinę są niechętnie do korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania z obawy przed osłabieniem kontroli rodziny nad firmą. ( Ta teza nie odnosi się do wszystkich przedsiębiorstw rodzinnych. Dla przykładu badania wskazują, że polskie przedsiębiorstwa rodzinne chętnie korzystają z zewnętrznych źródeł finansowania, szczególnie z kredytów. Należy jednak pamiętać, że może to wynikać z faktu iż powstające po okresie transformacji polskie firmy rodzinne nie miały wystarczającej ilości kapitału własnego na rozpoczęcie działalności.)
6. Przedsiębiorstwa rodzinne są mniej skłonne do podejmowania ryzyka i wprowadzania zmian jednak stanowią jedno z istotniejszych źródeł zatrudnienia i bogactwa społeczności.
7. Z wiekiem, przedsiębiorstwa rodzinne stają się bardziej zorientowane na rodzinę .

Przedsiębiorstwa rodzinne to znaczna część biznesu prowadzonego w Unii Europejskiej, USA, Australii oraz innych miejscach na świecie. Przeprowadzone w Chinach, Japonii oraz Indiach badania nad przedsiębiorstwami rodzinnymi konstatują, że rodzina to przedsiębiorstwo [Kotkin 1992]. W firmie rodzinnej współlistnienie wartości oraz potrzeb

rodzinnych wraz z rzeczywistością podmiotu gospodarczego, powoduje powstanie znaczących różnic pomiędzy przedsiębiorstwami rodzinnymi a nierodzinnymi, zwłaszcza, że cele rodziny i biznesu są często niezgodne [Fridman 1991, ss.3-20]. Różnice pomiędzy podmiotami rodzinnymi, a nierodzinnymi zostały omówione wcześniej. Jednakże należy zwrócić uwagę na to, że przedsiębiorstwa rodzinne nie są jednorodne. Ward [1987] twierdzi, że różnią się one w odniesieniu do skłonności w realizacji podejścia „rodzina na pierwszym miejscu” czy „przedsiębiorstwo na pierwszym miejscu”.<sup>22</sup>

Wymienione wyżej skłonności sprawiają, że w przedsiębiorstwie wyznawana jest inna filozofia funkcjonowania oraz że stosowane są inne praktyki zarządzania, które mogą zarówno prowadzić do porażki jak i do sukcesu. Należy jednak pamiętać, że sukces w odniesieniu do firm rodzinnych nie oznacza tylko wzrostu zysku czy wartości aktywów. Sukces to również osiągnięcie pozaekonomicznych celów, które autor postara się wskazać za pomocą badań literaturowych jak i empirycznych na wybranej próbie przedsiębiorstw rodzinnych.

#### **1.6.4. Czynniki zaufania w funkcjonowaniu przedsiębiorstw rodzinnych<sup>23</sup>**

Jak już podkreślano przedsiębiorstwa rodzinne są szczególnym rodzajem podmiotów gospodarczych. Jednym z podstawowych czynników determinujących i różnicujących funkcjonowanie przedsiębiorstwa rodzinnego jest poziom zaufania jakim darzą się członkowie rodziny zaangażowani w pracę we własnej firmie. Stopień tego zaufania znacząco różni się od zaufania jakim darzy się pracowników spoza rodziny. Poziom zaufania pomiędzy pracownikami - członkami rodziny - może wpływać na zwiększenie efektywności gospodarowania tego podmiotu.

Zaufanie jest emocją okazywaną ludziom, przedmiotom czy instytucjom, takim jak firma, rząd czy społeczeństwo. Może być wzajemne. Zaufanie jest wiarą w określone

---

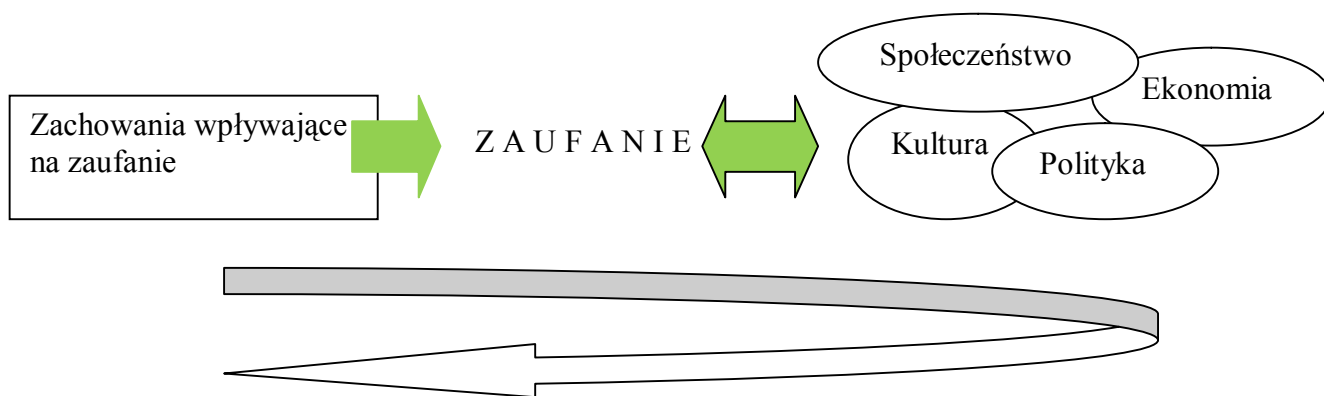
<sup>22</sup> W oryginalnej wersji językowej „rodzina na pierwszym miejscu” to „family - first” a „przedsiębiorstwo na pierwszym miejscu” to „business – first”. Nie oznacza to, że w podejściu „business – first” rodzina nie wpływa na działalność firmy. Determinuje jej wartości ale w inny, często mniejszym znaczeniu. W dalszej części pracy pojęcia te stosowane będą zamiennie.

<sup>23</sup> Wybrane aspekty prezentowanego podrozdziału ukazały się w materiałach konferencyjnych III Konferencji Młodych Uczonych, 25-27 września 2008.

działania czy własności obiektu obdarzonego zaufaniem. Często, oznacza nawet przekonanie jednej ze stron w to, że motywacją drugiej strony wobec niej jest bycie uczciwym i chcącym działać dobrze [Sztompka 2007]. Zaufanie to przekonanie, że druga strona jest uczciwa wobec nas w swoich zamiarach i działaniach. Zaufanie może stanowić obiekt celowych działań skierowanych do określonych grup lub osób, może wynikać z obecności określonych osób z otoczenia bliższego (rodzina, znajomi) lub dalszego – osoby ze środowiska zawodowego, czy życia publicznego. Zaufanie między partnerami biznesowymi oraz zaufanie ze strony społeczeństwa (współpracowników, kooperantów, klientów itp.) są kluczowe w prowadzeniu jakiegokolwiek działalności gospodarczej. Przyjmuje ono różne poziomy w zależności od społeczności i jest oparte na moralnych podstawach i uznaniu jednostki, że pozostała część społeczności wyznaje te same zasady moralne. Powszechnie wiadomo, że wysoki zysk jest oznaką dobrego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Można go osiągnąć dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu zasobów oraz zaspokajaniu potrzeb ludzkich. Jednocześnie dla dobrego funkcjonowania bardzo ważne są czynniki moralne, a do takich właśnie zaliczamy zaufanie. Jest ono często określane jako stan psychiki obejmujący intencje przyjęcia ofert współpracy bądź ich kontynuacji, oparty na pozytywnych oczekiwaniach [Rousseau, Sitkin, Burt, Camerer 1998, s.394].

W literaturze przedmiotu wyróżnia się zasady rządzące zaufaniem. W przypadku zaufania uznaje się, że gdy nie ma się osobistego doświadczenia w danych kwestiach istotne staje się zaufanie oparte na referencjach i na reputacji. Stąd też jego ważną cechą jest zasada przechodniości. Inaczej mówiąc gdy A ufa B, a B ufa C, to A może zaufać C. Inną istotną zasadą odnośnie do zaufania jest stwierdzenie, że istnieje ono w warunkach niepewności, czyli jest swoistą funkcją percepcji ryzyka. Zaufanie zależy również od czasu i postrzegane jest jako zjawisko dynamiczne [Geyskens, Steenkamp, Scheer, Kumar 1996, s.303]. Zmienia się w procesów związanych ze współpracą i akumulacją doświadczenia. Zaufanie jest stopniowalne. Nie istnieje zaufanie całościowe. Fundamentalne podstawy zaufania różnią się w od kultury zarówno na poziomie organizacji, jaki i narodów, o czym mowa będzie w dalszej części opracowania.

Zaufanie współtworzy tzw. „składowa użytecznościowa”, która oznacza, że powodem istnienia zaufania jest transakcja wymienna [Hardin 1991, ss.185-209]. Transakcja ta (biznes) ma na celu maksymalizację zysków, a zaufanie ma pomóc w realizacji tego celu. Powstaje więc pytanie: dlaczego niektóre organizacje są bardziej efektywne? Zaufanie kreuje kapitał społeczny, od którego wartości zależy wynik ekonomiczny społeczeństwa [Fukayama 1997].



Rysunek 1.4. Wpływ zaufania na system gospodarczo – społeczny

Źródło: [Grudzewski, Hejduk, Sosnowska, Wańtuchowicz 2007, s.30].

Badania wskazują , że źródłami największego zaufania, również w relacjach biznesowych są znajomość (familiarity), takie same wartości (values) wyznawane przez uczestników transakcji oraz przynależność do podobnych kręgów kulturowych [Ratnasignam 2003].

Jednymi z najistotniejszych charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych są właśnie znajomość- czyli specyficzne więzi łączące członków rodziny oraz wspólne wartości oraz normy. Dlatego też uzasadnione wydaje się być przedstawienie czynnika zaufania, jako jednego kluczowych elementów specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych.

Różnorodność kulturowa determinuje skłonność do zaufania wyróżniając kultury zaufania i kultury nieufności. Wymiary kultury najczęściej określany jest za pomocą źródła generacji zaufania. Hofstedowskiej klasyfikacji kultury przypisać można zaufanie oparte na kalkulacji, oraz na znajomości. Zaufanie oparte na kalkulacji jest interpretowane jako zaufanie oparte na racjonalnym osądzie i rachunku szans oraz zagrożeń. Kształtuje się na podstawie zestawienia przewidywanych przychodów i kosztów wynikających z nawiązania danej relacji. Ten rodzaj zaufania przypisuje się kulturom z wymiaru indywidualizmu, dużego dystansu do władzy oraz tam, gdzie występuje małe unikanie niepewności. Z kolei, zaufanie oparte na znajomości przypisuje się kulturom opartym na kolektywizmie, małym dystansie do władzy oraz silnym unikaniu niepewności. [Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2007, s.61]. Badania pokazują że przeciętny poziom zaufania w Polsce jest bliższy poziomowi kultury japońskiej niż amerykańskiej i skandynawskiej. Japończycy, Arabowie należą do kultur, w których normą jest brak zaufania wobec „obcych”. Japończycy ściśle ze sobą współpracują, między sobą potrafią utrzymywać bardzo bliskie stosunki i są lojalni wobec firmy. Arabowie podchodzą z mieszanymi uczuciami do pracy z członkami innych klanów czy plemion.

Chińczycy nie ufają nikomu spoza (rozszerzonej) chińskiej rodziny. Amerykanie i Skandynawowie należą do kultur o dużym stopniu zaufania [Bjerkie 2004, s.252]. Obie kultury cechuje uniwersalizm, skłonność do analizy i indywidualizmu, oraz koncepcja moralności jako dobrowolnej umowy, która określa reguły postępowania. Uniwersalizm kładzie nacisk na respektowanie zasad ogólnych w sytuacjach problemowych, czyniąc działania ludzkie bardziej przewidywalnymi. Skupia się bardziej na zasadach niż relacjach międzyludzkich. Indywidualizm sprzyja osobistej odpowiedzialności za wyznaczone cele. Kolektywizm (Francja, Japonia) sprzyja współpracy, wymianie informacji oraz tworzeniu więzi.

Zaufanie przekłada się na trwałość i wielkość przedsiębiorstw, ład gospodarczy, kulturę firm, na ich miejsce i wizję, elastyczność, szybkość działania, tworzenie aliansów, umiejętność tworzenia organizacji sieciowych, na strategię, zarządzanie, efektywność działań, a konsekwencji na konkurencyjność [Karczewski 2003, s.222]. Wyróżniamy:

- *zaufanie ogólne* – przekonanie, że z reguły ludzie, instytucje, przedsiębiorstwa są godni zaufania,
- *zaufanie szczegółowe* – przekonanie jednostki, iż inna jednostka lub jednostki związane z pewną siecią zależności społecznych lub grupa społeczna są godna zaufania.

W przedsiębiorstwach rodzinnych, w których kluczowe decyzje należą do członków rodziny (zaufanie szczegółowe), występuje zazwyczaj kultura wysokiego zaufania, na którą składają się dalej wymienione charakterystyki. Mają one pozytywny aspekt i wiążą się ściśle ze specyfiką firmy rodzinnej, w której system celów ekonomicznych przenika się systemem wartości rodziny.

W przedsiębiorstwach rodzinnych występuje system wspólnych wartości. Te wartości są nie tylko adoptowane w pracy, ale są przede wszystkim istotne w życiu codziennym. Niekoniecznie muszą bezpośrednio dotyczyć stanowiska pracy, ale społeczności, środowiska, w którym jednostka funkcjonuje. W tego typu organizacjach obserwuje się znacznie silniejsze poczucie wspólnej misji i celów przedsiębiorstwa. Tym samym pracownicy, często członkowie rodziny, są bardzo zaangażowani w ich realizację. Nie jest możliwe stworzenie atmosfery „rodzinnej”, atmosfery zaufania, jeżeli lider ( właściciel, założyciel firmy itp.) nie obdarza i nie jest obdarzany zaufaniem. System rodziny charakteryzuje się tym, że zaufanie do „głowy” rodziny ( firmy) przychodzi bardzo naturalnie i najczęściej nie wynika z nabytego przez członków rodziny doświadczenia i minionego czasu. Firmy rodzinne, z reguły, charakteryzują się kulturą konsensusu. Zaufanie wyzwala wewnętrzną motywację do wykonywania zadań, które są trwalsze

i skłaniają do większego wysiłku. Doświadczenie pokazuje, że najbardziej innowacyjne są firmy, w których ludzie doświadczają satysfakcji i radości z podejmowanych działań czyli z pracy. Są wtedy bardziej otwarci na poszukiwanie nowych pomysłów i eksperymentowanie. W przedsiębiorstwach rodzinnych często atmosfera życia rodzinnego, atmosfera zabawy, przyjemności, ale również nauki i odpowiedzialności, stają się kulturą organizacyjną, inaczej kulturą zaufania. Nie należy również zapominać o roli jaką odgrywa komunikacja w zaufaniu, w budowaniu zaufania. Bez prawidłowej komunikacji zawsze będzie dochodzić do nieporozumień i problemów - bez względu na to czy jest to system rodziny czy system przedsiębiorstwa. Natomiast, efektywna komunikacja sprzyja tworzeniu więzi opartych na wzajemnym zrozumieniu, zaufaniu oraz zaangażowaniu. Komunikację uznaje się za prekursora zaufania, ponieważ wiąże się ona z formalnym i nieformalnym dzieleniem się informacjami często o strategicznym charakterze. Komunikacja w przypadku więzi relacyjnych (tak jak w przedsiębiorstwie rodzinnym), charakteryzuje się: wysoką częstością, dwukierunkowością przepływu informacji, niskim stopniem formalizacji oraz pośrednią treścią przekazu. Buduje to pozytywny klimat współpracy określony przez wysoki poziom zaufania [Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2007 s.114]. Zaufanie jako podstawowa cecha wpływająca na relacje między ludźmi, jest bardzo istotna w prowadzeniu i powodzeniu szeroko rozumianych transakcji gospodarczych. W przedsiębiorstwach rodzinnych zaufanie wynika ze specyficznych więzi pomiędzy członkami rodziny i nie musi być wynikiem doświadczeń. Sam fakt przynależności do danej społeczności wpływa na pokładane w nim zaufanie. Dzięki temu, zyskuje się na czasie tak potrzebnym do zdobycia zaufania u kogoś spoza danego kręgu kulturowego, spoza danej, w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych, bliskiej społeczności jaką jest rodzina. Oczywiście, nie oznacza to wprost, że przedsiębiorstwa nierodzinne nie mogą charakteryzować się wysokim stopniem zaufania pomiędzy członkami zespołu. Jednakże jest to całkowicie inna relacja, wynikająca z odmiennych czynników i sytuacji. Wysoki poziom zaufania w przedsiębiorstwach rodzinnych jak i nierodzinnych jest efektem innych zmiennych i wynika zupełnie z innych powodów. Szczególny rodzaj tego czynnika silnie wpływa na specyfikę przedsiębiorstw rodzinnych, a nie zawsze stanowi o specyfice tych nierodzinnych.

### **1.6.5. Perspektywa działania**

W przedsiębiorstwach rodzinnych zaobserwowano bardzo duże przywiązanie do tradycji, oraz chęć czerpania z wzorców zaczerpniętych z przeszłości. Dominuje chęć zachowania

ciągłości przez pokolenia. Gwarantami tej ciągłości i stabilności są rodzina i jej system wartości [Safin 2007, s.278]. W przypadku przedsiębiorstw zarządzanych przez managerów spoza rodziny, perspektywa działania z reguły zamyka się w długości trwania kontraktu. Utrzymanie kontroli w rękach rodziny przez pokolenia wydłuża tę perspektywę na wiele lat. Rodzina Quandt (właściciel BMW) posiadają ponad 50 % głosów na walnym zgromadzeniu akcjonariatu. Daje im to możliwość wytyczania bardziej dalekosiężnych planów oraz celów działania. Dzięki takiemu układowi właścicielskiemu mogą działać bardziej stabilnie raz mniej nerwowo reagować na wszelkie zmiany np. na rynku. Pozwala to również na zachowanie stabilności zatrudnienia na szczeblach kierowniczych. W dzisiejszym mało stabilnym otoczeniu, wytworzenie atmosfery poczucia bezpieczeństwa i względnej stabilności jest bardzo ważne. Poddając analizie zarówno firmy rodzinne jak i nierodzinne można zauważyć, że firmy rodzinne z reguły funkcjonują na rynku dłużej niż firmy nierodzinne. Do dzisiaj działająca firmą rodzinną jest dla przykładu firma japońska, Kongo Gumi (budownictwo) założona w roku 578 będąca od pokoleń w rękach jednej rodziny. „Tajemniczy mistrzowie” to w większości przedsiębiorstwa rodzinne (76,5 %) a 31,1% z nich przetrwało ponad 75 lat na rynku. Faktem jest, że te przedsiębiorstwa z reguły rozwijają się zdecydowanie wolniej a kadencja prezesa firmy jest dłuższa niż w firmach nierodzinnych [Simon 1999]. Właściciel Ikei, Kamprad zdecydował się wycofać z bieżącego zarządzania firmą mając 75 lat, podobnie jak Watson, właściciel IBM, przekazał władzę synowi w wieku 77 lat. Z kolei, Henry Ford w wieku lat 80 został zmuszony przez wnuka do oddania mu władzy. Za kluczowe czynniki sukcesu długowieczności wśród przedsiębiorstw rodzinnych uważa się szacunek dla wyzwań, wspólne cele ale różne rozwiązania, „rodzinna” komunikacja, planowanie oraz zaangażowanie. Do tego przyczynia się również niespotykane w żadnym przedsiębiorstwie zarządzanie finansowe. W kryzysowych sytuacjach, zatrudnieni w przedsiębiorstwie rodzinnym członkowie rodziny są często skłonni do np. wyteżonej pracy rezygnując z dodatkowego wynagrodzenia. Do sekretu długowieczności zalicza się również to, że przedsiębiorstwa rodzinne inwestują w reputację, sojusze z innymi firmami rodzinnymi, przekazują wiedzę z pokolenia na pokolenie a także tworzą specyficzną kulturę organizacyjną. Ta kombinacja czynników związanych z „rodzinnością” firmy jest bardzo trudna do skopiowania przez konkurentów [Goto 2006, ss.517-534]. Badanie przeprowadzone na 40-stu dużych przedsiębiorstwach rodzinnych, w których rodzina posiadała pakiet kontrolny akcji, pokazało, że ich średni wiek to 104 lata, a ponad połowa z nich przetrwała ponad wiek. Ich główne charakterystyki to konserwatywna polityka finansowa, o niskim zadłużeniu i o wysokich wskaźnikach płynności. Przywódcy (właściciele) tych przedsiębiorstw posiadali wieloletni horyzont działania, i z takim też nastawieniem podejmowali większość decyzji w firmie. Nie podejmowali oni jakichkolwiek krótkookresowych

działań, które mogłyby zagrozić przyszłości firmy [Miller and Breton-Miller 2005].

Przedsiębiorstwom rodzinnym często zarzuca się fakt, że przy doborze kadr częściej kierują się zasadą nepotyzmu niż uwzględnieniem rzeczywistych kwalifikacji i umiejętności. Jednak wraz ze zwiększaniem skali biznesu zjawisko to przestaje być widoczne. Ze względu na fakt, iż przedsiębiorstwo przedstawia dla rodziny wartość i jest swoistym źródłem utrzymania coraz częściej zwraca się uwagę na to aby zarządzała osoba najbardziej odpowiednia, nawet spoza rodziny. Ważniejsza od bieżącego kierowania firmą staje się chęć decydowania o sprawach strategicznych. Przykładem może tu być właściciel Ikeii, który od początku nie chciał, aby w bieżąca działalność firmy zaangażowani byli członkowie rodziny. Dlatego przepisał swoje udziały w firmie (100%) fundacji, której fundatorami są jego synowie. Dzięki takiej strukturze własności rodzina Kamprad ma nadal wpływ na decyzje w firmie, nie angażując się bezpośrednio w jej działalność.

W początkowej fazie działania firmy rodzinne funkcjonują z reguły na rynku lokalnym. Jest to często koncepcja obrona przez właścicieli. Takie podejście sugeruje, że ważniejsze od agresywnej ekspansji jest zapewnienie stabilności i spokoju rodzinie. Jednakże nie oznacza to tylko utrzymywania status quo przez przedsiębiorstwo. Oznacza to jedynie, że w większości przypadków rozwój oraz dalsza ekspansja przedsiębiorstwa odbywa się etapowo. Wyjątkiem potwierdzającym regułę może być firma hiszpańska Inditex, będąca właścicielem takich marek jak Zara, Barakha czy Stradivarius. Firma ta określana jest mianem „born global” czyli stworzona po to aby działać na rynku światowym. Już od samego początku istnienia dokonywała agresywnej ekspansji na możliwe dużą ilość rynków zagranicznych. Kolejną bardzo istotną kwestią w perspektywie działania przedsiębiorstwa rodzinnego jest jego tajemniczość i zamykanie się dla świata zewnętrznego. Tajemniczość ma na celu ochronę, zarówno spraw rodziny, jak i przedsiębiorstwa. Przewagą w działalności tych firm jest często przekazywana z pokolenia na pokolenie receptura, technologia czy sposób zarządzania, które są swoistą tajemnicą handlową, na której ujawnieniu przedsiębiorstwu nie zależy. Ta niechęć do pokazywania spraw przedsiębiorstwa wynika również z faktu bliskości tych spraw ze sprawami rodzinnymi. Ta „hermetyczność” przedsiębiorstwa rodzinnego przejawia się również w stosunku do pracowników spoza rodziny. Z jednej strony, takie podejście może hamować dostęp do firmy kompetentnych pracowników, jednak z drugiej strony, jeżeli ktoś zapracuje na zaufanie i uznanie, wtedy traktowany jest wręcz jak członek rodziny. Badanie przeprowadzone wśród pracowników spoza rodziny w firmach rodzinnych pokazało, że to poczucie przynależności do rodziny właścicieli jest szczególnie wartościową. Pracownicy wskazywali na zrozumienie oraz



zainteresowanie pracodawców. Ci najdłużej związani z przedsiębiorstwem uważali, że nie czują się jak „trybiki w maszynie” oraz że mają pełne poczucie przynależności i pracy dla wspólnego dobra, jak w rodzinie. Taka atmosfera pracy bywa niezastąpiona.

Ze względu na chęć utrzymania niezależności i kontroli w rękach rodziny przedsiębiorstwa rodzinne rzadko podejmują ścisłą współpracę z innymi przedsiębiorstwami a także wybierają formy mniej uzależniające od silniejszego partnera. Z obserwacji autora wynika, że nie poddają się one układom „korporacyjnym” tworząc własne sieci powiązań, w szczególności z innymi przedsiębiorstwami rodzinnymi. Filozofia działania przedsiębiorstwa rodzinnego, to traktowanie firmy jako przedłużenie życia rodziny i relacji w niej panujących. Podobnie jak w rodzinie brak tu formalnych procedur do podejmowania decyzji. Emocje są wyznacznikiem stosunków wewnętrznych jak i stosunków z otoczeniem. W przedsiębiorstwie rodzinnym spotyka się również tzw. dualizm ról. Oznacza to, że dla przykładu dziadek jest jednocześnie przewodniczącym rady nadzorczej, a ojciec prezesem zarządu itp. Niestety pełnienie tych ról nie powinno odbywać się jednocześnie [Safin 2007, s.299]. Umiejętność oddzielenia tych ról bez szkody dla firmy i rodziny jest jedną z najbardziej skomplikowanych kwestii przedsiębiorstw rodzinnych. Poza tym, że każde przedsiębiorstwo dąży do maksymalizacji zysku w firmach rodzinnych pojawia się również perspektywa innych celów. Do tych najczęściej wymienianych zalicza się poczucie niezależności, kontroli, zapewnienie bezpieczeństwa rodzinie oraz prestiż. Przedsiębiorstwo staje się centrum życia rodzinnego wpływając często na kształt drogi życiowej jej członków [Safin 2007, s.297].

Podstawą podejmowania decyzji w tego rodzaju przedsiębiorstwach jest zasada ograniczonego ryzyka. Wynika to oczywiście z faktu, iż właściciele nie chcą narażać swojej rodziny na straty. Ta awersja do ryzyka wynika z przeplatania się sfery rodziny i biznesu. Ryzyko jest tu raczej postrzegane przez pryzmat zagrożeń niż szans. Według Rossla główną przyczyną blokującą skłonność do ryzyka jest oporność na zmiany w obszarze systemów wartości, przekonań dotyczących wyjątkowości koncepcji tkwiących w przedsiębiorstwie.

#### **1.6.6. Pozytywne i negatywne aspekty rodzinności przedsiębiorstwa rodzinnego**

Bycie przedsiębiorstwem rodzinnym ma swoje zarówno pozytywne jak i negatywne konsekwencje. Do aspektów pozytywnych bazowania na rodzinie, w szczególności na jej zasobach ludzkich, zalicza się większy stopień zaufania wobec pracowników z rodziny, oraz

większe zaangażowanie w funkcjonowanie przedsiębiorstw wynikające z wspólnego dążenia do takich samych celów. Niski stopień formalizacji działań w firmie rodzinnej często przekłada się na sprawniejszą i efektywniejszą komunikację pomiędzy interesariuszami w firmie. Do pozytywnych aspektów rodzinności pracownicy spoza rodziny zaliczają jeszcze personalizację więzi organizacyjnych oraz rodzinną atmosferę pracy. Z kolei, właściciele firm rodzinnych dostrzegają dużą lojalność wśród pracowników, zarówno wśród tych z rodziny jak i spoza niej. Bardzo ważny jest również fakt, iż w przedsiębiorstwach rodzinnych działa się z reguły w perspektywie długoterminowej, co prowadzi do stabilnego wzrostu i kierowania się długoterminowymi celami firmy. Długofalowy horyzont działania oraz związanie życia rodziny z przedsiębiorstwem sprawia, że w firmach rodzinnych występuje bardzo duża odpowiedzialność za podjęte decyzje. Mniejsze, i co za tym idzie, bardziej sprawne struktury zarządzania pozwalają na większą adaptacyjność i dostosowywanie się do zmiennych warunków otoczenia. Przenikanie się dwóch systemów rodziny i przedsiębiorstwa może mieć również negatywne skutki i może być powodem wielu problemów. Wśród negatywnych aspektów rodzinności firmy, wymienia się przede wszystkim niebezpieczeństwo zbyt ścisłego związania i zintegrowania życia rodziny z życiem firmy, co może powodować przenoszenie konfliktów rodzinnych na sferę zawodową. Niestety, bardzo często obserwuje się nierówne traktowanie pracowników- członków rodziny oraz pracowników spoza rodziny. W skrajnych przypadkach opór przed dopuszczeniem zewnętrznej kadry zarządzającej może doprowadzić do poważnego kryzysu w rozwoju firmy.

**Tabela nr 1.3. Główne różnice pomiędzy przedsiębiorstwem rodzinnym a nierodzinnym**

	<b>Przedsiębiorstwa rodzinne</b>	<b>Przedsiębiorstwa nierodzinne</b>
<b>Centrum firmy</b>	Rodzina ( formalnie lub nieformalnie, bezpośrednio lub pośrednio wpływa na firmę)	Właściciele/Dyrektorzy/Managerowie
<b>„Potrzeby” zarządzania</b>	Sfera rodziny i sfera firmy	Sfera firmy

<b>Główne cele</b>	Ekonomiczne i pozaekonomiczne (zrównoważony rozwój, długoterminowa perspektywa działania, stabilność dochodów rodziny jak również satysfakcja rodziny)	Ekonomiczne ( szybkie zyski i wzrost)
<b>„Kierunek myślenia”</b>	Przekazywanie własności i władzy kolejnym pokoleniom, utrzymanie stabilności funkcjonowania w ciągu życia rodziny.	Sprzedaż dobrze prosperującej firmy, utrzymanie stabilności w ciągu kadencji danego managera.
<b>Strategia konkurencyjności</b>	Jakość, reputacja, długoterminowe relacje z interesariuszami firmy	Cena
<b>Aktywa</b>	Finansowe, społeczne, kulturowe.	Finansowe
<b>„Klimat” firmy/kultura organizacyjna</b>	Rodzinność, zaufanie, spójność, zaangażowanie, nieformalność.	Zorientowanie na cele biznesowe, formalność, praca na kontraktach, dystans.
<b>Orientacja biznesowa</b>	Satysfakcja udziałowców zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych (głównie rodziny, klientów, pracowników, lokalnej społeczności).	Satysfakcja właścicieli/ udziałowców
<b>Styl zarządzania</b>	Kierowanie się wartościami, styl oparty na emocjach.	Kierowanie się faktami i danymi, racjonalność, koszty agencji.

<b>Alokacja zysków</b>	Reinwestycja w przedsiębiorstwo	Rozdysponowanie pomiędzy właścicieli i udziałowców.
------------------------	---------------------------------	---

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Austrian Institute for SME Research.

Firmy rodzinne oraz nierodzinne znajdują się na przeciwstawnych końcach kontinuum przedsiębiorstw. W praktyce główne cechy są realizowane w sposób bardziej zróżnicowany.

## 1.7. Typologia i klasyfikacja przedsiębiorstw rodzinnych

Przedsiębiorstwa rodzinne, tak jak wszystkie inne rodzaje przedsiębiorstw różnią się między sobą i nie stanowią jednorodnej grupy. Ta różnorodność wynika głównie z wieku i długości funkcjonowania, od tych co powstają każdego dnia, aż po te liczące sobie nawet po kilkaset lat, branży – przedsiębiorstwa rodzinne obecne są niemal w każdej branży, wielkości, od mikro przedsiębiorstw po wielkie koncerny oraz formy prawnej – od osób fizycznych prowadzących własną działalność gospodarczą po spółki akcyjne i inne [Safin 1991, ss16-17].

W roku 1996 opublikowany został raport zlecony przez Massachusetts Mutual Insurance Company, który pozwolił na odkrycie pewnych różnic istniejących pomiędzy firmami rodzinnymi. M. Greenwald połączył odpowiedzi na pytania takimi jak: kto podejmuje kluczowe decyzje w firmie, na czym polegają konflikty w rodzinie, jakie są cele podmiotu itp. Z podstawowymi danymi o firmach rodzinnych na temat rozmiarów firmy, dochodów, czy wieku uczestników organizacji jak i jej samej. Dzięki takiemu zestawieniu wyróżnił siedem różnych typów firm rodzinnych:

1. Firmy o silnym nadzorze rodzicielskim ( 13 %) – firmy pokoleniowe, starsze pokolenie pełni nadzór właścicielski, oraz posiada pakiet kontrolny; często występuje tu konflikt pokoleniowy na płaszczyźnie inwestycji kapitałowych oraz zmian kierunków strategicznych.
2. Firmy patrzące w przyszłość ( 16%) – przedstawiciele pokoleń współtworzą strategię przedsiębiorstwa wypracowaną najczęściej w drodze consensusu.
3. Firmy o dominujących właścicielach ( 12%) – kontrola pierwszego pokolenia, firmy małe, właściciel najważniejsza osoba w firmie oraz kluczowy decydent.
4. Firma korzystająca z „zewnątrznej pomocy” ( 33%) – kluczowe decyzje w rękach rodziny ale dużym zaufaniem i akceptacją darzy się nielicznych członków kierownictwa spoza rodziny.
5. Firmy prowadzone przez Matkę i Ojca ( 17 %) – działalność prowadzona przez

małżeństwa, najczęściej firma „pierwszego pokolenia”.

6. Duża firma rodzinna ( 4 %) – grupa kierownicza to członkowie rodziny jak i spoza rodziny, dochody roczne powyżej 25 mln dolarów, w skład firmy wchodzi członkowie nie tylko najbliższej rodziny jak małżonkowie czy dzieci ale również ciotki, wujkowie, kuzyni itp.

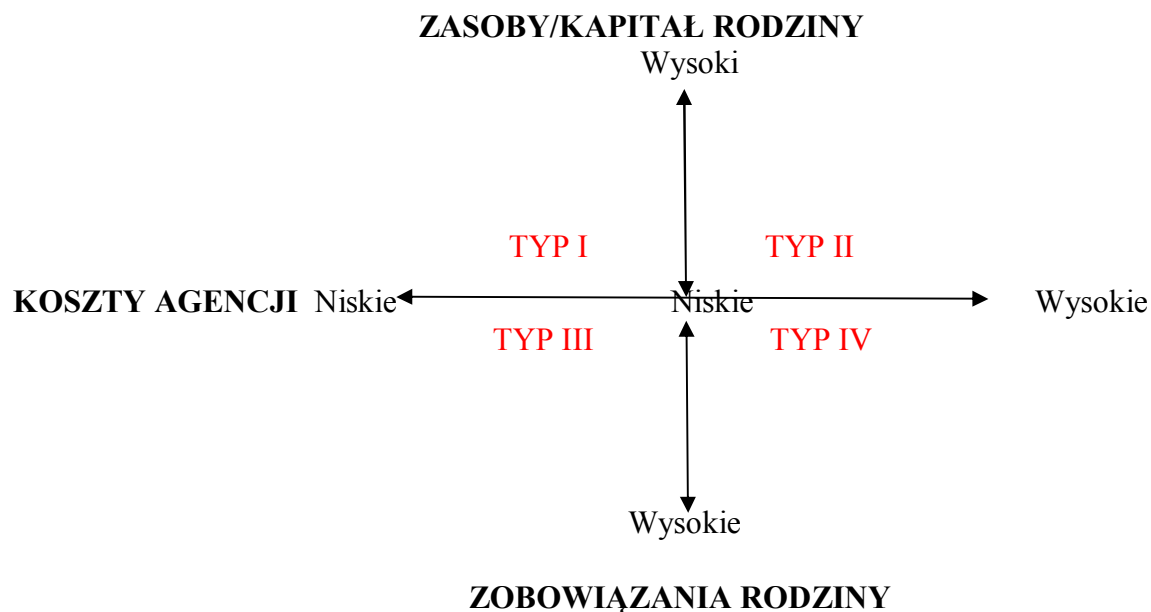
7. Firma prowadzona przez rodzeństwo ( 5 %) – w 76 % przypadkach przedsiębiorstw zarządzanych przez rodzeństwo jest to już firma drugiego pokolenia, rola osób spoza rodziny jest ograniczona, występują konflikty dotyczące klasyfikacji i roli członków rodziny.<sup>24</sup>

Inna klasyfikacja typów przedsiębiorstw rodzinnych została dokonana przy okazji badania wpływu rodziny na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwo. Biorąc pod uwagę cele rodziny i przedsiębiorstwa, relacje wewnątrz i na zewnątrz firmy a także aktywa, którymi dysponuje zarówno rodzina jak i przedsiębiorstwo, niektóre firmy wykazują tendencje do generowania relatywnie wyższych kosztów agencji a także zobowiązań wobec interesariuszy. Może to wynikać z faktu posiadania niewykwalifikowanej kadry (siły roboczej), czy też z braku odpowiedniego kapitału finansowego czy rzeczowego. W tym samym czasie, inne przedsiębiorstwa rodzinne posiadają charakterystyki, które pozwalają im relatywnie obniżyć koszty agencji i relatywnie zwiększać swoje zasoby. Na podstawie tych obserwacji wyodrębniono trzy wymiary: „koszty agencji”, „zasoby/kapitał rodziny” oraz „zobowiązania rodziny”, którym nadano skalę od „wysokiego” do „niskiego”. Poruszając się w obrębie tych charakterystyk i ich skal można wyróżnić cztery typy przedsiębiorstw rodzinnych:

1. „Czyste” przedsiębiorstwo rodzinne. ( Typ I)
2. „Profesjonalne” przedsiębiorstwo rodzinne. ( Typ II)
3. „Rodzicielskie” inaczej zwane przedsiębiorstwo „mamy i taty”. ( Typ III)
4. „Zamknięte” przedsiębiorstwo rodzinne. ( Typ IV)

---

<sup>24</sup> Wyniki badań zostały oparte o 1029 wywiadów telefonicznych przeprowadzonych z współwłaścicielami firm rodzinnych. Każda firma uczestnicząca w badaniu funkcjonowała co najmniej 10 lat, zatrudniała 10 lub więcej pracowników, a jej roczne dochody przekraczały 2 mln dolarów.



Rysunek nr 1.5. Ilustracja graficzna typologii przedsiębiorstw rodzinnych [Gibb, Dyer 2006].  
 Źródło: [Gibb, Dyer, Jr., 2006].

W typie pierwszym (Typ I) zwanym „czystym” przedsiębiorstwem rodzinnym cele właścicieli firmy oraz zarządzających managerów są takie same, co prowadzi do obniżania kosztów agencji. W przedsiębiorstwach tego rodzaju długookresowe cele rodziny i firmy są izomorficzne a rodzina próbuje zaspokoić potrzeby zarówno rodziny jak i przedsiębiorstwa. Ten rodzaj przedsiębiorstwa został nazwany „czystym” ze względu na fakt, że uzyskuje korzyści związane z niskimi kosztami agencji i transakcji dzięki zastosowaniu tzw. „czystej kontroli”. Zachowania są regulowane przez podzielane, wspólne cele, normy oraz wartości, a tym samym stają się przewidywalne [Williamson 1981, s.87]. Typ „czysty” przedsiębiorstwa rodzinnego charakteryzuje się wysokim stopniem zaufania, co powoduje obniżanie kosztów transakcyjnych, a tym samym może prowadzić do polepszenia komunikacji i koordynacji pomiędzy członkami rodziny a szeroko rozumianymi interesariuszami przedsiębiorstwa [Hebbershon, Williams 1999]. W tego typu przedsiębiorstwach rodzinnych można znaleźć znaczący kapitał ludzki, tworzony przez członków rodziny wnoszących do firmy szczególne umiejętności a także zaangażowanie potrzebne dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa. Dzięki wyżej wymienionym cechom takim przedsiębiorstwom relatywnie łatwiej buduje się kapitał społeczny, z którego często czerpie ono potrzebne środki. Zasoby rodziny mogą być tutaj wykorzystywane dla wspierania

firmy podczas okresów dekonjunktury, czy osłabienia gospodarczego. Podsumowując w „czystych” przedsiębiorstwach rodzinnych relacje i więzi rodzinne nie tylko pozwalają na obniżenie kosztów agencji, ale również zwiększa możliwość wykorzystania „rodzinnego” kapitału ludzkiego, społecznego i finansowego, na potrzeby przedsiębiorstwa.

W typie drugim (Typ II) zwanym „profesjonalnym” przedsiębiorstwem rodzinnym więzy i relacje oparte są o zawodowe kodeksy postępowania. Przedsiębiorstwa zaliczane do tego typu posiadają tzw. „professional culture”<sup>25</sup> i dążą do wprowadzenia profesjonalnych wartości. Koszty agencji są tutaj zdecydowanie wyższe niż w przedsiębiorstwach typu „czystego”, ze względu na tworzenie sformalizowanych systemów kontroli i monitorowania managerów. Jednakże w miarę rozrastania się przedsiębiorstwa wprowadzanie formalnych mechanizmów kontroli może uchronić przedsiębiorstwo przed problemem oportunistów i nepotyzmu, które często zakłócają funkcjonowanie firmy rodzinnej. Tym samym, może to uchronić przedsiębiorstwo przed zaprzepaszczeniem zasobów przez rodzinę. Kapitał rodzinny jest chroniony i może być rozwijany w profesjonalnej firmie rodzinnej. Duże przedsiębiorstwa rodzinne, takie jak np. Marriott Corporation czy WalMart, w których rodzina posiada znaczący udział we własności i podejmuje kluczowe, strategiczne decyzje, są właśnie zarządzane przez profesjonalnych managerów. Są one typem „profesjonalnych” przedsiębiorstw rodzinnych. W miarę rozwoju przedsiębiorstwa rodzinie może zabraknąć np. kapitału ludzkiego do bieżącego kierowania firmą, stąd powstaje konieczność wprowadzenia kadry spoza rodziny. Jednakże właściwy charakter firmy nadal kształtuje charakter i kultura rodziny.

Typ III to przedsiębiorstwo „rodzicielskie” inaczej „mamy i taty”. Do tej grupy zaliczamy firmy rodzinne, które mają niskie koszty agencji, ale również pewne zobowiązania wynikające z charakteru własności. Takie przedsiębiorstwa mają korzyści agencji takie jak przedsiębiorstwa typu „czystego”, ponieważ rodzina nie ma przeciwstawnych celów, a zachowania są regulowane przez więzi rodzinne. Jednakże zdarza się, że firmom z tej grupy nie udaje się w pełni wykorzystać i jednocześnie rozwijać zasoby rodziny. Złe zarządzanie wartościami rodzinnymi mogą prowadzić do nepotyzmu gdzie managerowie firmy są źle

---

<sup>25</sup> „Professional culture” oznacza tutaj kulturę korporacyjną, zawodową budowaną przez managerów zarządzających a nie tylko przez rodzinę. Należy jednak pamiętać, że w tego typu przedsiębiorstwach rodzinnych rodzina nadal ma wpływ na przedsiębiorstwo i uczestniczy w budowaniu kultury organizacyjnej jednakże nie determinuje jej całkowicie jak to ma miejsce w typie „czystym”.

wykształceni i nieprzygotowani do kierowania przedsiębiorstwem. Siła kapitału społecznego rodziny może nie być wykorzystana przez klientów i dostawców. Co więcej, zarówno kapitał finansowy jak i rzeczowy mogą nie być efektywnie wykorzystane w rozwoju firmy. Dlatego też korzyści z obniżonych kosztów agencji mogą zostać zredukowane przez zobowiązania rodziny. Reprezentantami takiego typu przedsiębiorstw rodzinnych są np. restauracje rodzinne czy gospodarstwa rolne, farmy, które często prowadzone są przez rodzinę od pokoleń jednakże rodzina właścicieli nie podjęła należytych starań aby pielęgnować zasoby rodziny, tak aby przysłużyły się one rozwojowi firmy rodzinnej.

„Zamknięte” przedsiębiorstwo rodzinne to typ IV. Funkcjonowanie firm zaliczanych do tej grupy opiera się na utylitaryzmie i altruizmie. Członkowie rodziny przedkładają swój interes ponad interes firmy, a często także ponad potrzeby innych członków rodziny. Nepotyzm jest często normą postępowania. W doborze współpracowników, ich ocenianiu czy promowaniu pod uwagę brane są partykularne kryteria związane z rodziną lub poszczególnymi członkami rodziny. Co więcej, rodzina właścicieli może przejawiać charakterystyki związane z „amoralnym familizmem”. Zasoby rodziny mogą zostać zaprzepaszczone przez oportunistyczne, wymigiwanie się od odpowiedzialności (rozmywanie się) czy negatywną selekcję celów i wartości. Wszystkie te pejoratywne cechy wynikają z braku formalnych systemów kontroli oraz z natury rodziny działającej tylko dla własnej korzyści. W przedsiębiorstwach tego typu własność może zostać rozproszona pomiędzy tych członków rodziny, którzy są zainteresowani wzrostem firmy i jej rozwojem, a tych którzy patrzą krótkofalowo i są zainteresowani głównie czerpaniem korzyści jaki niesie ze sobą bycie właścicielem przedsiębiorstwa [Gersick, Davis, Hampton, Lansberg .1997]. Takie różnice w celach dotyczących firmy mogą prowadzić do konfliktów, które z kolei stoją na przeszkodzie dobremu wynikowi przedsiębiorstwa. Do tej grupy zaliczyć można tzw. „konsorcja kuzynów”, które składają się z wielu pokoleń członków rodziny zaangażowanych w przedsiębiorstwo będących często w konflikcie.

Należy oczywiście pamiętać, że przedstawione wyżej typy są tylko próbą klasyfikacji i nie są ostateczne. Oznacza to, że przedsiębiorstwo typu „zamkniętego” pod względem struktury, nie może być efektywne oraz, że w typie „czystym” nie pojawią się konflikty.



**Tabela nr 1.4. Podział przedsiębiorstw rodzinnych ze względu na cechy orientacji na rodzinę i na przedsiębiorstwo ( założenia dotyczące rodziny)**

Orientacja na rodzinę	Orientacja na przedsiębiorstwo
1. Rodzina bardziej „zatwardziała” w swoich poglądach – walczy o przestrzeganie ustalonych reguł.	1. Rodzina mniej „zatwardziała” w swoich poglądach – większa skłonność do zmian.
2. Rodzina mniej skłonna do podejmowania ryzyka – chęć do utrzymania biznesu na jego obecnym poziomie.	2. Rodzina bardziej skłonna do podejmowania ryzyka – chęć do zachowania „ducha” podejmowania ryzyka jaki był obecny przy tworzeniu firmy.
3. Rodzina mniej skłonna do planowania strategicznego. <sup>26</sup>	3. Rodzina skłonna do planowania strategicznego.
4. Wiara w „ równość wyników” – danie każdemu członkowi rodziny takich samych szans, bez względu na przejawiane zdolności.	4. Wiara w „równość szans” – każdy ma prawo do podejmowania własnych wyborów a praca w przedsiębiorstwie rodzinnym nie powinna wynikać tylko z powinowactwa krwi.
5. Zależność – od członków rodziny oczekuje się zaangażowania w rodzinny biznes.	5. Niezależność – gwarantuje każdemu członkowi rodziny możliwość wyboru własnej drogi.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie “keeping the Family Business Healthy” [Ward 1987].

<sup>26</sup> Tutaj nie zgadzam się z autorem gdyż właśnie chęć utrzymania przedsiębiorstwa w rękach rodziny i zorientowanie na rodzinę powoduje potrzebę patrzenia daleko w przyszłość.

**Tabela nr 1.5. Czynniki odróżniające przedsiębiorstwa rodzinne zorientowane na rodzinę od przedsiębiorstw rodzinnych zorientowanych na biznes**

Grupa przedsiębiorstw zorientowanych na rodzinę	Grupa przedsiębiorstw zorientowanych na biznes.
1. Mniejsze bogactwo firmy.	1. Większe bogactwo firmy.
2. Mniejszy rozmiar przedsiębiorstwa.	2. Większy rozmiar przedsiębiorstwa.
3. Więcej członków rodziny.	4. Mniej członków rodziny.
5. Przedsiębiorstwa raczej w tradycyjnych gałęziach.	4. Przedsiębiorstwa często z dziedziny high-tech.
6. Realizacja indywidualnych potrzeb.	5. Większa potrzeba badań i wynalazków.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie “keeping the Family Business Healthy” [Ward 1987].

Ward [1987] stwierdza również, że określone warunki zaistniałe zarówno w firmie jak i w rodzinie mogą wpływać na określoną orientację, czy to w stronę rodziny czy firmy. Dla przykładu, jeżeli firma jest mała a rodzina ją prowadząca duża, wtedy z pewnością przeważać będzie orientacja na przedsiębiorstwo. Jak pokazuje tabela nr 5, dochody przedsiębiorstwa, jego rozmiar, stopień zaawansowania technologicznego oraz potrzeba ciągłych innowacji wraz z liczbą członków rodziny pracujących w przedsiębiorstwie, wpływają na zorientowanie firmy.

Badanie firm rodzinnych przeprowadzone przez PARP (Państwowa Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości) pozwoliło na wyróżnienie wśród polskich firm rodzinnych następujących segmentów:

- **Segment 1 „Zdobycie pozycji”** – najliczniej reprezentowany segment firm rodzinnych (45%), typowy dla pierwszej fazy przedsiębiorczości. Cechy: rzadkie podkreślanie rodzinnego charakteru firmy, przeświadczenie, że atrybut „rodzinności” nie pomaga w biznesie, niepewność co do planów sukcesji, młody wiek (średnio 7 lat; ale aż 16% działa na rynku krócej niż 3 lata) i niewielka liczba osób zatrudnionych, a także brak sformalizowanych strategii rozwoju przedsiębiorstwa (zarówno długo, jak i krótkoterminowych).
- **Segment 2 „Kolektywność i kielkowanie sukcesji” (16%)** – to firmy, które charakteryzują się posiadaniem strategii rozwoju oraz bardzo silną wolą sukcesji.

W części z tych firm dokonała się częściowa sukcesja. Choć w dalszym ciągu własność należy głównie do pokolenia założycieli, to pojawiają się też przypadki dzielenia własności z reprezentantami drugiego pokolenia (drugie pokolenie znacznie częściej natomiast dopuszczane jest do wspólnej pracy). Ponad połowa z nich jest obecna na rynku dłużej niż 10 lat.

- **Segment 3 „Profesjonalizacja zarządzania” (12%)** – przedsiębiorstwa z tego segmentu są relatywnie duże i wyróżniają się dużym wpływem osób spoza rodziny na proces decyzyjny w przedsiębiorstwie. Własność znajduje się głównie w rękach przedstawicieli pierwszego pokolenia (rzadko obecne są kolejne pokolenia). Rodzinność w tych firmach wydaje się kwestią drugorzędną - nie charakteryzują się one bowiem ani specjalnym eksponowaniem rodzinności w biznesie, ani szczególną wolą sukcesji.
- **Segment 4 „Entuzjaści rodzinności” (13%)** – przedsiębiorstwa z tego segmentu bardzo często w kontaktach biznesowych eksponują rodzinny charakter firmy. Towarzyszy temu również ponadprzeciętne przekonanie o pozytywnym wpływie „rodzinności” na prowadzenie biznesu. Są to firmy o niesformalizowanych strategiach rozwoju, a także firmy młode – pod tym względem podobne do firm z segmentu „Zdobycie pozycji”, odróżniające się od niego jednak bardzo pozytywną oceną rodzinności jako atrybutu firmy.
- **Segment 5 „Zmiana warty” (10%)** – firmy z tego segmentu charakteryzuje dokonanie sukcesji. Znajdują się one we władaniu przedstawicieli drugiego pokolenia, ale założyciele – choć wycofują się z własności - nie wygaszają swojej aktywności zawodowej. Ich cechą jest również niewielki wpływ pracowników spoza rodziny na proces decyzyjny w firmie. Nie są to firmy młode, aczkolwiek nie należą one do firm o najdłuższym stażu (ich średni „wiek” to 13 lat).
- **Segment 6 – „Świadomi rodzinności wielopokoleniowi tradycjoniści” (5%)** - to typowe firmy wielopokoleniowe, zarówno jeżeli chodzi o współwłasność, jak i wspólną pracę na rzecz przedsiębiorstwa, świadomie wykorzystujące rodzinność w relacjach biznesowych. Są to firmy najstarsze i stosunkowo duże (średni „wiek” wynosi 17 lat; połowa jest obecna na rynku ponad 20 lat). Firmy te posiadają relatywnie często sformalizowane strategie rozwoju.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Opracowane na podstawie raportu końcowego z badania firm rodzinnych przeprowadzonego przez PARP. Projekt był współfinansowany przez Unię Europejską w

## 1.8. Typ przedsiębiorstwa rodzinnego a osiągnięte wyniki

Zaprezentowana wyżej typologia przedsiębiorstw rodzinnych wyróżnia cztery podstawowe grupy, które mogą być odniesione do wyników osiąganych przez firmę. Poniższe zestawienia są skonstruowane przy założeniu „ceteris paribus”, że wpływ rodziny na przedsiębiorstwo może być wyznaczony jedynie, gdy inne czynniki związane z firmą pozostają stałe. Tymi innymi czynnikami mogą być np. branża, w której działa firma ( stałość oznacza nie tylko pozostanie w tej samej branży, ale również brak zmian w obrębie branży, jak dla przykładu zmiany technologiczne). Na bazie teorii agencji oraz teorii zasobowej można założyć, że typ „czysty” przedsiębiorstwa rodzinnego, ceteris paribus, będzie osiągał najlepsze i najwyższe wyniki. Firmy zaliczane do tego typu charakteryzują się znaczącymi zasobami rodziny oraz niskimi kosztami agencji. „Profesjonalne” przedsiębiorstwa rodzinne także posiadają pewne zasoby rodziny, ale ponoszą koszty związane z profesjonalizacją zarządzania. Jednocześnie profesjonalne systemy kontroli chronią firmę przed negatywną selekcją celów, rozmywaniem się odpowiedzialności czy oportunistycznym. Jednakże może się zdarzyć, że relacja pomiędzy „monitorowaniem” a wynikami jest krzywoliniowa – zbyt mało kontroli może prowadzić do oportunistycznego, a to z kolei może obniżać wyniki działalności. Zbyt dużo biurokratycznej kontroli może obniżać wartość zasobów związanych z rodziną, może tłumić innowację, a także narażać na powstawanie znaczących kosztów agencji. Przedsiębiorstwo „mamy i taty” posiada korzyści relatywnie niskich kosztów agencji, ale również ma pewne zobowiązania wynikające z rodzinnego charakteru firmy. Typ „zamknięty” może powodować straty wynikające z niekompetentnego zarządzania, „amoralnego familizmu”, złożonych konfliktów, a także wykorzystywania zasobów firmy wyłącznie przez rodzinę właścicieli. Ze względu na wymienione charakterystyki „czyste” przedsiębiorstwo rodzinne, ceteris paribus”, będzie osiągać lepsze wyniki niż pozostałe trzy typy. Tym samym, „profesjonalne” przedsiębiorstwo rodzinne będzie, ceteris paribus”, osiągać lepsze wyniki niż typ „zamknięty” przedsiębiorstwa rodzinnego. Natomiast stwierdzenie, które przedsiębiorstwo, „rodzicielskie” czy „profesjonalne” będzie osiągać lepsze wyniki, jest znacznie trudniejsze. Mimo iż typ „ mamy i taty” ma przewagę wynikającą z niższych kosztów agencji, to jednak posiada zobowiązania. „Profesjonalne” przedsiębiorstwo rodzinne posiada wyższe koszty agencji, ale jednocześnie ma korzyść

---

ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, znak sprawy: p/789/8/2008; Warszawa grudzień 2009.

wynikającą z zasobów rodziny. Jeżeli koszty agencji i zasoby rodziny w przedsiębiorstwie „profesjonalnym”, ceteris paribus, przewyższają koszty agencji i zobowiązań w typie „rodzicielskim”, wtedy firma „profesjonalna” będzie osiągała relatywnie wyższe wyniki i odwrotnie. Mimo iż wydaje się oczywistym, że przedsiębiorstwo posiadające niższe koszty agencji i ważne z punktu widzenia jego funkcjonowania zasoby, będzie osiągać lepsze wyniki niż przedsiębiorstwo z relatywnie wyższymi kosztami agencji, to jednak zaprezentowane trzy wymiary, według których stworzona została wyżej wymieniona typologia przedsiębiorstw rodzinnych (koszty agencji, zobowiązania i zasoby rodziny), pozwalają na wyraźne zidentyfikowanie tych czynników, które właśnie prowadzą do niższych czy wyższych kosztów agencji, a także tych czynników, które generują zasoby i zobowiązania rodziny. Dzięki takiemu podejściu można bardziej dokładnie zdefiniować źródła możliwych przewag konkurencyjnych, jak również źródła zagrożeń w przedsiębiorstwach rodzinnych. Co więcej, taka typologia pozwala na badanie możliwych skutków oddziaływania użytych wymiarów np. można podjąć próbę odpowiedzi na pytanie: jak różne formy zarządzania wpływają na zasoby czy zobowiązania rodziny? Takie podejście do budowania teorii przedsiębiorstw rodzinnych może również ułatwić zrozumienie determinant ich funkcjonowania niż tylko twierdzenia, że osiągają lepsze bądź gorsze wyniki od przedsiębiorstw nie posiadających powiązań rodzinnych.

## **1.9. Konglomerat celów ekonomicznych i pozaekonomicznych<sup>28</sup>**

Zarówno firma nierodzinna, jak i nierodzinna posiadają odmienne cele, różne okresy działalności czy potrzeby, kierujące się różnorodnymi względami i wymogami. Każde przedsiębiorstwo funkcjonujące na rynku jest w najszerszym ujęciu powołane do „stworzenia bogactwa niezbędnego dla zapewnienia dobrobytu i rozwoju całego społeczeństwa” [Ruano 2003/2004]. Przedsiębiorstwa rodzinne natomiast poza „służeniu” gospodarce jako całości, istnieją również dla zapewnienia szczęścia rodzinnego. Właśnie takie postrzeganie firmy rodzinnej sprawia, że cele pozaekonomiczne mogą być równorzędne celom ekonomicznym funkcjonowania przedsiębiorstwa. Stąd też zarządzający firmami rodzinnymi muszą poszukiwać optymalnych sposobów łagodzenia sprzeczności, które są

---

<sup>28</sup> Podrozdział ten ukazał się jako fragment artykułu autorki „Znaczenie i specyfika funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych” w Zeszytach Naukowych Serii Doktorantów, red. M. Sławińska, Poznań, 2009.

immanentną cechą takich organizacji [Bryck 1997]. Cele przedsiębiorstw rodzinnych są często konsekwencją obranego systemu wartości czy też wytyczonej misji, często zgodnej z systemem wartości rodziny. Safin [1993] podaje dwie zasadnicze grupy celów. Zalicza do nich cele moralno-etyczne jak przetrwanie i umocnienie firmy czy pozytywne postrzeganie rodziny. Do celów moralno-etycznych zaliczyć należy również chęć umożliwienia realizacji planów życiowych i bycia niezależnym założycielowi firmy jaki i jego rodzinie. Druga grupa celów do celów ekonomicznych czyli wzrost zysku i produktywności firmy, wzrost obrotów i inne typowe dla większości przedsiębiorstw. W firmach rodzinnych cele związane z rozwojem przedsiębiorstwa i jednocześnie dążeniem do utrzymania dotychczasowej struktury własnościowej mogą ze sobą kolidować. Ważniejsze od dążenia do zysku jest długookresowe bezpieczeństwo przedsiębiorstwa, wynikające z troski fundatora o przyszłe pokolenia. Obok racjonalnych informacji i wskaźników ekonomicznych oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa, istotną rolę odgrywają subiektywne informacje oraz decyzje wpływowych członków rodziny [Sławińska, Sudoł 2000, s. 31]. W funkcjonowaniu firmy rodzinnej istotne znaczenie mają czynniki pozaekonomiczne jak normy społeczne, podzielane przekonania czy psychiczne motywacje do osiągania sukcesu. Za powstawanie przedsiębiorstw rodzinnych niejako „odpowiedzialne” są czynniki kulturowe społeczeństwa oraz gospodarstwa domowego, które rozwijają ducha przedsiębiorczości. To w rodzinie, a później w przedsiębiorstwie rodzinnym wykształca się duch przedsiębiorczości, pęd do polepszenia własnego bytu, wykształcenia, potrzebę kontroli własnego losu, wspólnotowość, pracowitość czy oszczędność. Te same czynniki wpływają natomiast na to jakie wartości a następnie cele preferuje firma rodzinna. Tym samym organizacja taka jest modelem nakładających się systemów (rodziny, firmy i własności) z dwuwartościowością atrybutów.<sup>29</sup> Każdy z atrybutów firmy rodzinnej może posiadać zalety jak i wady [Davis, Stern 1980, ss.207-224]. Jednym z atrybutów wymienianych przez Davis’a i Tagiuri’ego [1980] to na przykład pełnienie jednocześnie kilku ról (krewny, właściciel, kierownik) – zalety to lojalność oraz scentralizowane czyli skuteczne podejmowanie decyzji. Wadą jest sprzeczność norm pomiędzy tymi przewidzianymi dla rodziny a tymi przewidzianymi dla firmy.

Przedsiębiorstwo rodzinne jest konglomeratem celów ekonomicznych i pozaekonomicznych, ponieważ pomiędzy rodziną, a firmą zachodzą nieustanne interakcje. Zależności te oraz sytuacja w otoczeniu zewnętrznym firmy wpływa na ich skorelowanie

---

<sup>29</sup> Dwuwartościowość atrybutów oznacza konieczność ciągłego dokonywania wyborów pomiędzy celami ekonomicznymi oraz pozaekonomicznymi.

z celami rynkowymi (firma) bądź społecznymi (rodzina). Sytuacja rynkowa może wpłynąć na to, które cele będą ważniejsze. Dla przykładu, w czasach recesji i kryzysu, kiedy pojawia się bezrobocie, firma rodzinna może stać się ważnym źródłem dochodów rodziny. Wtedy, to cele ekonomiczne, jak wzrost obrotów i zysków będą odgrywać kluczową rolę. Jednocześnie, należy pamiętać, że mogą się tu pojawić cele pozaekonomiczne, jak zbudowanie poczucia bezpieczeństwa i przynależności członkom rodziny, którzy stracili pracę a zyskali ją w firmie rodzinnej. Poza tym w trudnych okresach recesji gospodarczej firma rodzinna jest w stanie przetrwać nie tylko dlatego, że jest na przykład dobrze zarządzana ale również z uwagi na rodzinę [Keough Forbes 1991, ss.27-29]. Za przyczynę takiej odporności wskazuje się przede wszystkim brak wyraźnej granicy między systemem rodziny a systemem firmy. Taki układ pozwala na unikalną redystrybucję i korzystanie z zasobów w sposób niespotykany w innych strukturach czy organizacjach.

Funkcjonowanie firm rodzinnych wskazuje na pewien paradoks w ich działalności. Oznacza to, że te same właściwości, które są źródłem sukcesu mogą się okazać czynnikiem szkodliwym na innym etapie rozwoju firmy. Mogą być to zatem silne ale i wrażliwe jednostki, wymagające zrozumienia jej istoty oraz pomocy szczególnie ze strony tworzącej ją rodziny ale i otoczenia zewnętrznego np. instytucji wspierających przedsiębiorczość rodzinną. We wszystkich firmach naczelną wartością jest prawo do zatrudnienia w firmie, przysługujące każdemu członkowi rodziny. Takie podejście bezpośrednio determinuje wybór celu pozaekonomicznego, chociaż nie musi oznaczać to wyboru nieekonomicznego. Równie niepodważalną wartością systemu rodziny jest prawo własności nabywane w momencie narodzin oraz konieczność utrzymania tej własności w rękach rodziny. Nierzadko spotykane są przypadki, w których zarządzający firmą członkowie rodziny muszą okresowo zrezygnować z realizacji strategii wzrostu firmy, ponieważ dostępne fundusze przeznaczone są na odzyskanie lub utrzymanie rodzinnej własności. Prawdą jest, że firmy rodzinne napotykają na specyficzne bariery rozwoju wynikające z dominacji systemu rodziny nad systemem firmy i własności czyli dokonywaniu wyborów pozaekonomicznych. Nie oznacza to, że należy ograniczać kontrolę i wpływy rodziny na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, ponieważ są one źródłem unikalnej siły i determinacji przetrwania, którego brakuje często w firmach nierodzinnych, a kultura rodzinna panująca w firmach nadaje głęboki sens i wymiar społeczny przedsiębiorczości rodzinnej.

## 1.10. Sieci przedsiębiorstw rodzinnych

Przedsiębiorstwa rodzinne mające długofalowy horyzont działania, a także tradycję funkcjonowania są w stanie tworzyć i rozwijać stabilne relacje ze swoimi partnerami biznesowymi, dostawcami, klientami oraz bankami, które mogą dostarczyć rozwiązań w trudniejszych czasach jak np. wydłużenie terminu spłaty zaciągniętych pożyczek, czy udzielenie gwarancji bankowej itp. Dla przykładu, w Danii zaobserwowano, że klienci doceniają niezawodność firm rodzinnych, które są kojarzone z dostarczaniem bardzo wysokiej jakości usług, a także z tym, że bardzo zależy im na zaspokojeniu potrzeb klientów. Zauważono również, że wielu klientów woli robić interesy z firmami, które funkcjonują na rynku już od dłuższego czasu. W Portugalii natomiast zaobserwowano, że często dwie firmy o podobnej strukturze własności, które działają w tym samym łańcuchu dostaw mają tendencję do kultywowania długotrwałych relacji pomiędzy klientem a dostawcą. Relacje te opierają się na zaufaniu, tak jak pomiędzy rodziną. Znane są również przypadki, kiedy to zaufanie w relacjach biznesowych oparte na zaufaniu między rodziną przetrada się na zawarcie małżeństw pomiędzy członkami dwóch rodzin robiących ze sobą od lat interesy. Innymi słowy w Portugalii współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami rodzinnymi przeplata się z relacjami społecznymi. Badania pokazały, że norweskie przedsiębiorstwa rodzinne zdecydowanie częściej budują sieci społeczne i biznesowe niż przedsiębiorstwa nierodzinne. Powiązania te są bardzo często wykorzystywane i charakteryzują się bardzo dużą wytrzymałością i trwałością [Wallevik 2008]. W krajach Europy Zachodniej przedsiębiorstwa rodzinne bardzo często łączą się w specjalne organizacje, tworzą sieci powiązań zarówno na poziomie ogólnokrajowym jak i regionalnym. Natomiast w Europie Wschodniej bardzo trudno jest znaleźć organizacje skupiające tylko przedsiębiorstwa rodzinne. Najstarsza taka organizacja znajduje się w Niemczech i została założona w 1957 roku (Arbeitsgemeinschaftselbständiger Unternehmer). Z kolei w roku 1990 powstała organizacja o zasięgu ogólnosiwiatowym – FBN ( Family Business Network) International. Skupia ona trzy tysiące członków –firm rodzinnych, z 45 krajów. Głównym zadaniem FBN jest partycypowanie w spotkaniach i forach, na których podejmowane są decyzje dotyczące przedsiębiorstw rodzinnych, a także reprezentują te firmy np. lobbując w ich imieniu.



## 1.11. Podsumowanie

Celem rozdziału pierwszego było zebranie i usystematyzowanie teorii przedsiębiorstw rodzinnych. Analizą objęte zostały takie obszary jak: definicja, typologia i klasyfikacja oraz cechy charakterystyczne. W rozdziale tym zostały również przedstawione ogólne charakterystyki polskich i zagranicznych przedsiębiorstw rodzinnych.

W literaturze trudno jest znaleźć jedną, odpowiadającą wszystkim badaczom, definicję przedsiębiorstwa rodzinnego. Wynika to między innymi z tego, że do analizy tych specyficznych podmiotów włącza się wiele dyscyplin naukowych, jak np. ekonomia, psychologia czy socjologia, a także z faktu różnego kontekstu historyczno - kulturowego występującego w krajach, w których badane są przedsiębiorstwa rodzinne. Z mnogości ujęć definicyjnych, na potrzeby niniejszej rozprawy, autorce udało się usystematyzować pojęcia. Aby o przedsiębiorstwie móc powiedzieć, że jest przedsiębiorstwem rodzinnym powinien istnieć istotny wpływ rodziny na własność, zarządzanie i kontrolę strategicznych decyzji w przedsiębiorstwie, a perspektywa działania jest perspektywą długoterminową. W przedsiębiorstwie rodzinnym, rodzina musi być zaangażowana w bieżące funkcjonowanie firmy zarówno formalnie jak i nieformalnie. Ciekawą propozycją rozwiązania problemu definicyjnego jest skala F-PEC<sup>30</sup> zaproponowane między innymi przez S.B Klein [2000], w której to bierze się pod uwagę wpływ takich czynników jak: władza (kontrola nad firmą), doświadczenie (liczba pokoleń w przedsiębiorstwie) a także kultura jako wartości rodziny i wartości przedsiębiorstwa.

Z ekonomicznego punktu widzenia ważnym jest, aby zastanowić się jaki może być wpływ rodziny na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwo rodzinne. Rozważania teoretyczne sugerują aby analizą objąć takie elementy jak: zasoby rodziny, kapitał społeczny a także kapitał rzeczowy i finansowy.

Cechą charakterystyczną przedsiębiorstw rodzinnych jest zwany w literaturze anglosaskiej „*familiness*”, czyli czynnik „rodzinności”. Analiza przeprowadzona w rozdziale pokazuje jak obszerne jest to pojęcie. Zachowania strategiczne różnią się w przedsiębiorstwach rodzinnych od zachowań w przedsiębiorstwach nierodzinnych. Jest to między innymi wynikiem orientacji na rodzinę, zaufania czy też perspektywy działania. Autorka zwraca tutaj również uwagę, że „rodzinność” może mieć zarówno pozytywne jak i negatywne strony. Wyodrębniając typy przedsiębiorstw rodzinnych można wziąć pod uwagę takie kryteria jak: koszty agencji (niskie, wysokie), zasoby/kapitał rodziny (wysoki, niski)

---

<sup>30</sup> Więcej informacji o skali F-PEC znajduje się w rozdziale pierwszym, podpunkt 1.5.

oraz zobowiązania rodziny (wysokie, niskie). Pozwoli to na wyodrębnienie czterech potencjalnych typów przedsiębiorstw rodzinnych. Z kolei badania przeprowadzone przez PARP [2009], pozwoliło na wyróżnienie aż sześciu typów (segmentów) wśród polskich przedsiębiorstw rodzinnych.

## **Rozdział II**

### **Znaczenie gospodarczo-społeczne przedsiębiorstw rodzinnych w wybranych krajach świata**

#### **2.1. Przedsiębiorstwa rodzinne w Unii Europejskiej**

Obecnie wśród krajów Unii Europejskiej nie istnieje jedna, wspólna definicja przedsiębiorstw rodzinnych, która stosowana byłaby przez polityków w regulacjach prawnych, dla celów statystycznych czy badań naukowych. W opracowaniach pojawiają się jednak wspólne podejścia wskazujące na to, że przedsiębiorstwa rodzinne to takie, w których rodzina ma wpływ na własność oraz zarządzanie, czy to bieżące czy strategiczne. Ponadto, aby odróżnić firmy rodzinne od nierodzinnych, bierze się pod uwagę aktywne zaangażowanie członków rodziny w codzienne sprawy firmy. Przedsiębiorstwa rodzinne często zalicza się do sektora małych i średnich przedsiębiorstw, jednak istnieje świadomość tego, iż działają one pod wszystkimi możliwymi formami działalności gospodarczej i we wszystkich branżach. W Europie około 70 % - 80 % przedsiębiorstw to te rodzinne. Zatrudniają one 40 % - 50 % siły roboczej [Wealth with Responsibility Study 2000]. Cechą charakterystyczną europejskich przedsiębiorstw rodzinnych są silne powiązania pomiędzy rodziną a biznesem. Rodzina, zarówno pod względem formalnym jak i nieformalnym, znajduje się w centrum życia firmy. Firmy, te skupiają się na długoterminowej stabilności funkcjonowania, nie na czerpaniu krótkookresowych korzyści. Przedsiębiorstwa rodzinne są z reguły starsze niż te nierodzinne. Przejęcie kierowania przez następne pokolenie wiąże się nie tylko z chęcią utrzymania zasobów finansowych, ale również chęcią utrzymania zasobów społecznych i kulturowych (wartości, szczerości, zaufania, wiarygodności itp.). Kolejną charakterystyką europejskich przedsiębiorstw rodzinnych jest dominacja rodziny w strukturach zarządzania. Negatywnym aspektem tej dominacji może być nepotyzm, czy paternalistyczny styl kierowania. W tego typu firmach bardzo często występuje nieformalny i oparty na emocjach proces decyzyjny. Kapitał firm rodzinnych w pierwszej kolejności pochodzi z funduszy rodziny a następnie z kredytów bankowych. Zyski są często reinwestowane w firmę a właściciele są bardziej skłonni do dłuższego oczekiwania na zwrot z inwestycji (tzw. „patient capital” – „cierpliwy kapitał”). Ścieżki wzrostu przedsiębiorstw rodzinnych są z reguły stabilne i ciągłe w porównaniu do firm nierodzinnych, których rozwój bywa znacznie bardziej dynamiczny i

zmienny. W większości krajów europejskich przedsiębiorstwa rodzinne nie są uwzględniane w ramach prawnych. Jednakże istnieje parę krajów, w których firmy rodzinne poddane są regulacjom prawnym. Dla przykładu, w Austrii regionalne prawodawstwo rolne określa przedsiębiorstwo rodzinne jako wszelkie autonomiczne jednostki gospodarcze, które regularnie i w sposób zrównoważony dostarczają dochód rodzinie. Włoski „Civil Code” określa firmę rodzinną jako przedsiębiorstwo, w którym członkowie rodziny (mąż, żona lub inni o wysokim stopniu pokrewieństwa) pracują i są właścicielami lub współwłaścicielami. Z kolei w Finlandii i Hiszpanii zdefiniowanie przedsiębiorstw rodzinnych odbyło się na poziomie ministerialnym.

W Danii klasyfikacja przedsiębiorstw rodzinnych opiera się na pięciu typach. Rodzina ma kontrolę nad firmą gdy posiada 50 % udziałów lub jeśli posiada mniej niż 50 % to jeden z członków rodziny musi być Dyrektorem Zarządzającym. Rodzina ma znaczący wpływ na przedsiębiorstwo gdy: Dyrektor Zarządzający (CEO) i co najmniej jeden członek zarządu są spokrewnieni lub co najmniej dwóch członków rodziny są zarówno CEO albo członkami zarządu. Przyjmuje się tu również, że powinna mieć miejsce co najmniej jedna zmiana pokoleniowa – sukcesja [Okonomi- og Erhvervsministeriet 2007]. Z kolei, hiszpańska typologia pokazuje, że mała, zdominowana przez rodzinę właścicieli firma rodzinna jest w zdecydowanej większości i ma szczególne znaczenie. Klasyfikacja w Hiszpanii pokazała również, że złożoność relacji rodzinnych w firmie wzrasta wraz z jej wiekiem [ESADE & Family Business Knowledge 2006]. Przedsiębiorstwa rodzinne podzielono na pięć grup: Kapitan („Capitan”), Cesarz/Imperator („Emperador”), Zespół Rodzinny (Quito Familiar”), Zorganizowany („Estructorado”) oraz Korporacja („Corporacion”). Grupa „Kapitan” to 24 % hiszpańskich przedsiębiorstw rodzinnych. Są to firmy małe i średnie, o małej złożoności, zarządzane przez założyciela/właściciela. Ich średni wiek to 28 lat. Z kolei, firmy z grupy „Korporacja” stanowią 18 % przedsiębiorstw rodzinnych w Hiszpanii. Charakteryzują się one tym, że zarówno strefa rodziny jak i firmy są bardzo złożone, stąd są one firmami dużymi o szerokim zasięgu działania. Średni wiek tych firm to 61 lat.

Jak już wcześniej autorka wspomniała, szacuje się, że w Europie około 70 % - 80 % przedsiębiorstw to przedsiębiorstwa rodzinne. Dla przykładu, według przyjętej w Danii klasyfikacji firm rodzinnych ich zakres to około 65 % wszystkich przedsiębiorstw. W Europie (średnio) około 30 % firm rodzinnych jest zarządzanych przez trzecie lub dalsze pokolenie. Firmy te zatrudniają od około 40 % do 50 % europejskiej siły roboczej. Około 40 % obrotów w sektorze prywatnym jest wytwarzane przez firmy rodzinne.

Finlandia ma 5,2 miliona mieszkańców. Przedsiębiorstwa rodzinne są „silnikiem”, ostoją i podporą fińskiej gospodarki. W końcu 1999 roku w Finlandii było 79,7% przedsiębiorstw rodzinnych na wszystkie zarejestrowane. A już z początkiem nowego wieku powstało kolejnych 202 000 firm rodzinnych oraz 78 000 farm należących do rodzin. Całkowite zatrudnienie w przedsiębiorstwach rodzinnych (wyluczając farmy) wynosiło około 620 tysięcy. Jeśli wziąć pod uwagę wszystkich członków rodzin aktywnie uczestniczących w „życiu” firm, szacuje się, że co piętnasty Fin jest zaangażowany w biznes rodzinny.

W Niemczech przedsiębiorstwa zajmujące się eksportem oraz należące do sektora małych i średnich są w większości przedsiębiorstwami rodzinnymi i stanowią dwa filary niemieckiej gospodarki. Szacuje się, że przedsiębiorstw rodzinnych jest tu pomiędzy 1,3 miliona a 3,2 miliona. Zatrudniają one około 22 miliony pracowników. Przyjmuje się również, że jest około 3 milionów jednoosobowych przedsiębiorstw, które zalicza się do przedsiębiorstw rodzinnych. Zatrudniają one prawie 70 % wszystkich aktywnych zawodowo. Przedsiębiorstwa rodzinne inwestują rocznie 20 bilionów USD. Według raportu „German Wealth Report 2000” w latach 1999 – 2004 około 320 tysięcy przedsiębiorstw rodzinnych przygotowywało następców do prowadzenia firmy w przyszłości. Dane z raportu pokazują, że 84 tysiące tych firm rozwiąże kwestie sukcesji poprzez sprzedaż przedsiębiorstwa stronie trzeciej.

We Włoszech w 2000 roku było zarejestrowanych około 4,7 miliona przedsiębiorstw. „Italian Association of Family Businesses szacuje, że 93 % ze wszystkich tych firm to przedsiębiorstwa rodzinne. Większość z małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych to przedsiębiorstwa produkcyjne specjalizujące się w produktach wymagających wysokiej jakości wzornictwa i inżynierii. Około 45 % ze 150 największych przedsiębiorstw publicznych i prywatnych we Włoszech, to przedsiębiorstwa rodzinne. Jednymi z największych i najbardziej znanych włoskich przedsiębiorstw rodzinnych to: Barilla, Benetton, Ferragamo, Fiat, Lavazza, Pirelli czy Versace. We Włoszech znajduje się jedna z najstarszych firm rodzinnych na świecie, 500 letnia Beretta, która nadal prowadzona jest przez rodzinę, która ją założyła. Badania nad przedsiębiorstwami rodzinnymi we Włoszech są prowadzone przez Bocconi School of Management na Bocconi University w Milano, School of Business Management na Uniwersytecie w Palermo, School of Business na Uniwersytecie w Turynie. W Wielkiej Brytanii przedsiębiorstwa rodzinne stanowią ponad 75 % wszystkich przedsiębiorstw. Szacuje się, że zatrudniają one 50 % aktywnych zawodowo.

**Tabela nr 2.1. Wskaźniki ekonomiczne przedsiębiorstw rodzinnych w wybranych krajach europejskich**

<b>Kraj</b>	<b>Udział przedsiębiorstw</b>	<b>Udział pracowników w</b>	<b>Udział w obrotach</b>	<b>Udział w PKB</b>	<b>Inne</b>
<b>Belgia</b>	✓ 70 % ✓ 52 % ze 100 tys. największych firm	-	-	55 %	-
<b>Cypr</b>	✓ 85 -90 % w tym więcej niż połowa zarejestrowanych spółek akcyjnych	40 – 50 %	-	50 %	-
<b>Estonia</b>	✓ 90 %	50 %	-	-	-
<b>Hiszpania</b>	✓ 85 %	75 % zatrudnionych w sektorze prywatnym	-	70 %	65 % firm rodzinnych jest w rekach 1 pokolenia , 25 % w 2, 9 % w 3 i 4.
<b>Francja</b>	✓ 75 % średnich firm oraz 20 % dużych	49 %	59 %	-	-

	(3000 pracowników i więcej) ✓ 49,2 % z 500 największych przedsiębiorstw				
<b>Irlandia</b>	✓ 75 %	50 % zatrudnionych w sektorze prywatnym	37,1 %	60-70 %	-
<b>Włochy</b>	✓ 93 % firm produkcyjnych liczbą pracowników mniejszą niż 50	98 %	-	-	-
<b>Luksemburg</b>	✓ 70 % ✓ 1/3 z 369 największych przedsiębiorstw	-	-	-	-
<b>Litwa</b>	✓ 38 % ✓ 92,3 % z sektora małych i średnich	-	-	63,1 %	99 % firm jest nadal w rękach 1 pokolenia

	firm				
<b>Szwecja</b>	✓ 54,5 % ✓ 26,4 % dużych firm (ponad 500 pracownik ów)	34,7 %	29,5 %	-	-
<b>Wielka Brytania</b>	✓ 65 % firm z sektora prywatneg o	41,9 % pracownikó w zatrudnionyc h w sektorze prywatnym	38,2 % obrotów firm z sektora prywatneg o	40,7 %	-

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Overview of Family Business Relevant Issues, Contract No. 30-CE0164021/00-51, Final Report.

Do niedawna przedsiębiorstwa rodzinne utożsamiane były z sektorem małych i średnich przedsiębiorstw. Dla przykładu w Wielkiej Brytanii przyjmuje się, że około 70 % MSP to przedsiębiorstwa rodzinne. Jednakże, badania pokazują, że niektóre z największych europejskich firm to właśnie firmy rodzinne. W Luksemburgu, Norwegii i Szwecji około 30% największych firm to przedsiębiorstwa rodzinne, a w Belgii jest ich około 50 %. Badanie przeprowadzone przez IFERA w 2003 roku pokazało, że 37 % firm z listy 500 największych i najbogatszych to przedsiębiorstwa rodzinne.<sup>1</sup> Firmy rodzinne są obecne we wszystkich sektorach działalności. Dotychczasowe badania wskazują, że najbardziej aktywne są one w sektorach tradycyjnych i pracochłonnych takich jak np. rolnictwo, produkcja, rzemiosło,

<sup>1</sup> IFERA – International Family Enterprise Research Academy, międzynarodowa organizacja skupiająca badaczy przedsiębiorstw rodzinnych.



budownictwo, turystyka czy handel detaliczny. Family Business Monitor wskazał, że około 40% wszystkich przedsiębiorstw rodzinnych znajduje się w trzech sektorach: produkcji, budownictwie i handlu zarówno detalicznym jak i hurtowym [FBN International 2008]. Firmy rodzinne są często obecne w niszach rynkowych. Dla przykładu w Hiszpanii zaobserwowano, że firmy rodzinne częściej niż nierodzinne są obecne w sektorze jedzenia i napoi (27 % vs 0,9 %), w sektorze mediów (7,5 % vs 2,3 %) czy w sektorze finansów i ubezpieczeń (5 % vs 1,8 %). W najbliższej przyszłości z pewnością zaobserwuje się wzrost obecności przedsiębiorstw rodzinnych w takich sektorach jak: doradztwo, moda czy technologie informacyjne. Wspólną cechą europejskich firm rodzinnych jest to, że wzrost w kategoriach biznesowych nie jest najważniejszym celem przedsiębiorstwa. Dla wielu tych firm stabilny i zrównoważony rozwój, a także jego utrzymanie i trwanie przez przyszłe pokolenia, jest bardziej istotny niż krótkookresowy, szybki wzrost. Kolejną wspólną cechą firm rodzinnych jest to, że istnieją w nich a także w relacjach z podmiotami zewnętrznymi sieci powiązań społecznych co w konsekwencji może prowadzić do posiadania lojalnych klientów oraz bycia postrzeganym jako rzetelny partnerzy biznesowi. Charakterystyki przedsiębiorstw rodzinnych wymagają od ich właścicieli/managerów specyficznych umiejętności, które umożliwią im zarządzanie nakładającą się na siebie sferą rodziny i biznesu tak aby zapewnić im trwanie przez pokolenia. Dlatego też w Europie dostrzega się konieczność stworzenia specjalnych programów edukacyjnych dla właścicieli firm rodzinnych i ich następców.

## **2.2. Przedsiębiorstwa rodzinne poza Unią Europejską**

Przedsiębiorstwa rodzinne stają się coraz większą i znaczącą grupą podmiotów gospodarczych, wyróżnionych ze względu na kryterium społeczne oraz ekonomiczne. Niestety w Polsce przedsiębiorstwa rodzinne nie są jeszcze tak wnikliwie badane jak na przykład w Stanach Zjednoczonych Ameryki, gdzie organizacje te stanowią 80% do 90% wszystkich przedsiębiorstw zarejestrowanych w Ameryce Północnej. Wytwarzają one 64 % PKB i zatrudniają 62 % osób zdolnych do pracy [Astrachan, Shanker 2003]. Ponad 30 % przedsiębiorstw określanych jako rodzinne, jest prowadzona przez drugie pokolenie, 12 % przez trzecie, a około 3% przedsiębiorstw rodzinnych jest zarządzane przez czwarte i starsze pokolenia. Najstarsza działająca firma rodzinna w USA to Zildjian Cymbal Co. of Norwood,

MA, założona w 1623 roku w Konstantynopolu. W 1929 roku siedziba firmy została przeniesiona do USA wraz z przeprowadzką rodziny. Największa część amerykańskiego bogactwa należy do przedsiębiorstw rodzinnych. Przeanalizowanie 500 firm według wskaźnika S&P 500 pokazało, że 33,6 % firm (wśród tych 500) to przedsiębiorstwa rodzinne, w których rodzina posiada średnio co najmniej 18% akcji, a struktura kapitałowa tych przedsiębiorstw jest taka sama. Funkcjonowanie firm rodzinnych jest znacznie skuteczniejsze i efektywniejsze, a wskaźnik EVA<sup>2</sup> jest o 5,5 % wyższy (średnio o 118,6 milionów USD) jeżeli rodzina posiada ostateczny głos decyzyjny oraz kiedy posiada większość własności firmy. Dopiero co powstałe tzw. „młode” firmy rodzinne oraz przedsiębiorstwa rodzinne z wieloletnią tradycją (dla przykładu 50 letnie), znacznie lepiej działają niż firmy nierodzinne. Wskaźnik ROA mówiący o zdolności majątku do przynoszenia dochodów jest znacznie wyższy – bo aż o 6,65 %, w przedsiębiorstwach rodzinnych niż nierodzinnych. W badanych firmach rodziny były ich właścicielami średnio przez 78 lat. Główni menedżerowie firm rodzinnych zarabiają o 10% mniej niż ich odpowiednich w firmach nierodzinnych. Bardzo ważne jest również to, że bogactwo firmy rodzinnej to nie tylko dobra materialne i finansowe, ale przede wszystkim wartości niematerialne, kultura organizacyjna i tradycje, które pozwalają przetrwać tym przedsiębiorstwom przez pokolenia [Wealth with Responsibility Study2000].

W Australii przedsiębiorstwa rodzinne stanowią i wpływają na znaczną część australijskiej gospodarki. Należy do nich 67 % firm sektora prywatnego zatrudniając 50 % ogółu dostępnej siły roboczej. Porównanie lat 1997 i 2003 w funkcjonowaniu firm rodzinnych, w badaniu przeprowadzonym przez Australian Family and Private Business Surveys, dało następujące rezultaty. 68% dyrektorów zarządzających chciałoby przejść na emeryturę w ciągu najbliższych 10 lat. W porównaniu do roku 1997 jest to 8% wzrost. 44% przedsiębiorstw rodzinnych myśli o częściowej odsprzedaży, lub o wprowadzeniu kapitału obcego już teraz lub w ciągu 10 lat- co daje 2% wzrost w stosunku do roku 1997. W ciągu najbliższych 10 lat szacowana wielkość majątku przedsiębiorstw rodzinnych jest obliczona na 1,6 trilion dolarów australijskich, co daje 1 trilion dolarów amerykańskich. W roku 1997 badanie wskazywało na księgowych, nie prawników, jako głównych doradców w czasie planowania sukcesji. Jednakże to samo badanie przeprowadzone w roku 2003 wskazywało, że

---

<sup>2</sup> EVA – Economic Value Added, wartość dodana, zysk operacyjny po opodatkowaniu.

29 % firm skorzystało z usług księgowych i tyle samo skorzystało z usług prawników [Australian Family and Private Business Survey 2003].

Kolejnym krajem jest Brazylia, która z szacowaną na 184 miliony populacją jest najbardziej zaludnionym krajem Ameryki Łacińskiej oraz Karaibów i piątym najbardziej zaludnionym krajem na świecie. W Brazylii PKB wynosi 498,4 biliona USD, co czyni z niej drugą największą gospodarkę w Ameryce łacińskiej i ósmą największą gospodarkę na świecie. Gospodarka tego kraju przynosi 50% wyniku ekonomicznego Ameryki Łacińskiej. Zdecydowana większość brazylijskiego biznesu jest biznesem rodzinnym. W roku 1999 było tam zarejestrowanych około 4 milionów przedsiębiorstw należących do rodziny. Brazylia jest krajem, w którym firmy rodzinne powstawały w XX wieku, a teraz są zarządzane przez czwarte i piąte pokolenie. Aż 70% największych firm brazylijskich jest zaliczane do przedsiębiorstw rodzinnych. Kluczowym sektorem gospodarki brazylijskiej jest rolnictwo i wielkie farmy w całości należące do rodzin, których liczba jest szacowana na 4,1 miliona. W rolnictwie „rodzinnym” zatrudnionych jest 77% siły roboczej dla rolnictwa, a w przedsiębiorstwach rodzinnych 84% siły roboczej z ogólnej liczby osób pracujących w szeroko pojętym biznesie, poza rolnictwem. Badania nad przedsiębiorstwami rodzinnymi są prowadzone przez Sao Paulo Business School, the Business School Sao Paulo for International Management, and the Insitituto da Empresa Familiar.

W Kanadzie z kolei szacuje się, że przedsiębiorstwa rodzinne zatrudniają 4,7 miliona pracowników na pełen etat oraz 1,3 miliona osób jako pracowników na pół etatu.<sup>3</sup> Roczna sprzedaż przedsiębiorstw rodzinnych wynosi około 1,3 trilionu USD. 27 % zarządzających tymi przedsiębiorstwami przejdzie na emeryturę w ciągu 5 lat, 29% w ciągu 6 do 10 lat, a pozostałe, 22% odejdzie z rodzinnego biznesu w ciągu 11 do 15 lat. Pomimo takich danych tylko 44% tych firm (a raczej ich menagerowie) posiadają tzw. „strategię wyjścia”, a tylko 29% ma przygotowany plan sukcesji. Ci, którzy posiadają taki plan tylko w jednej trzeciej przypadków sporządzili go bez zaangażowania członków rodziny. W przeciwieństwie do amerykańskich przedsiębiorstw rodzinnych, które z reguły sporządzają plan sukcesji po to aby przyczynić się do sukcesu kolejnych pokoleń i zatrzymania firmy w rękach rodziny, kanadyjscy właściciele firm rodzinnych skupiają się bardziej na tym jak przedsiębiorstwo może przynieść korzyści im samym. Przedsiębiorstwo jest postrzegane jako potencjalne źródło bogactwa a utrzymanie firmy w rękach rodziny nie jest aż tak istotne.

---

<sup>3</sup> Sytuacja ta wynika z faktu popularności pracy na pół etatu w różnych firmach.

W Chile mieszka 15,6 milionów ludzi w 13 regionach. Z PKB na poziomie 72.1 biliona USD (dane z roku 2003) jest obecnie jednym z najbardziej dynamicznie rozwijających się gospodarczo krajów Ameryki Południowej. Szacuje się, że od 75% do nawet 90% wszystkich przedsiębiorstw w Chile to przedsiębiorstwa rodzinne co do własności i kontroli. 65% przedsiębiorstw zaliczanych do średnich i dużych jest w rękach rodzin. Chilijskie przedsiębiorstwa rodzinne są przykładem dobrze zorganizowanych korporacji z decentralizowanym ośrodkiem decyzyjnym oraz z nieznaczną kontrolą bieżącej działalności przez udziałowców (jeśli są). Przedsiębiorstwa rodzinne w tym kraju działają w takich sektorach gospodarki jak: rolnictwo, żywność i napoje, kopalnie i wydobywanie, tekstylia, rybołówstwo i przetwarzanie ryb, przemysł drzewny oraz szeroko pojęta produkcja. To właśnie w Chile ma siedzibę firma rodzinna - Hacienda Los Lingues, założona w 1760 roku i nadal będąca pod kontrolą następców z rodziny założycieli. Badania w Chile poświęcone przedsiębiorstwom rodzinnym prowadzone są przez Families in Business Center na Uniwersytecie Vde los Andes i przez Family Business Center na Uniwersytecie Adolfo Ibanez.

### **2.3. Ogólna charakterystyka polskich przedsiębiorstw rodzinnych**

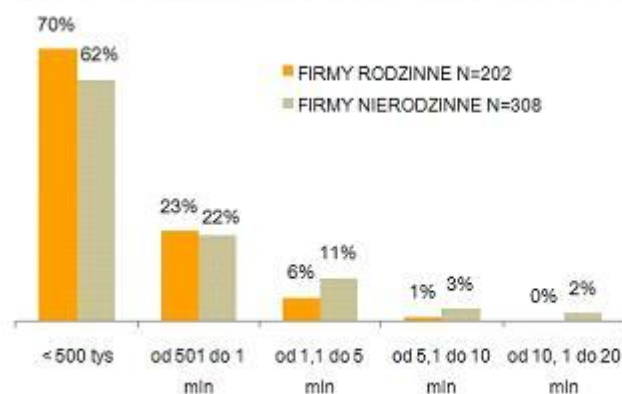
W Polsce, tak jak w innych krajach europejskich, następuje zmiana postrzegania przedsiębiorstw rodzinnych. Zaczyna się je traktować jako istotny element gospodarki narodowej. Ich rola znacząco wzrosła po 1989 roku, kiedy to Polska weszła w okres transformacji gospodarczej z zamiarem budowania gospodarki rynkowej. W okresie tym wzrosła liczba prywatnych przedsiębiorstw, wiele z nich to właśnie przedsiębiorstwa rodzinne. Zainteresowanie tematyką przedsiębiorstw rodzinnych ciągle wrasta, ale kwestia ta nadal pojawia się tylko w nielicznych publikacjach naukowych i bardzo rzadko jest tematem w publicznej dyskusji. Mimo, iż badacze wyodrębnili pojęcie „przedsiębiorstwa rodzinne”, to ciągle termin ten nie ma oficjalnego charakteru i dlatego też nie pojawia się w żadnych aktach prawnych, programach czy innych oficjalnych dokumentach.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Do tej pory pojawiło się jedno oficjalne badanie przedsiębiorstw rodzinnych przeprowadzone przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości.

Firmy rodzinne stanowią 36% sektora MMSP<sup>5</sup>. Większość przedsiębiorstw zidentyfikowanych do badania PARP'u (blisko 90%) ma świadomość rodzinnego charakteru – określa się jako firmy rodzinne. Można szacować, że firmy rodzinne wytwarzają co najmniej 10,4% ogółu polskiego PKB - ponad 121 miliardów złotych, (wykres 1). Zatrudniają one około 1 miliona 300 tysięcy pracowników, co daje około 21% ogółu zatrudnionych przez MMSP (wykres 2). Dominują wśród nich mikroprzedsiębiorstwa (90%). Prawie co dziesiąta (9%) firma rodzinna jest podmiotem zatrudniającym od 10 do 49 pracowników, a tylko 1% zalicza się do firm średniej wielkości. Średnia liczba pracowników w firmach rodzinnych to 5,8, w tym średnio 2,4 osób z rodziny.

Wykres 1. Obroty firm rodzinnych i nierodzinnych w roku 2008

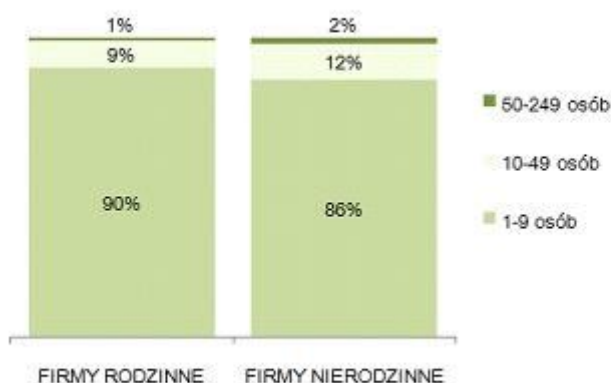


Źródło: Badanie MMSP, faza odkrywczą, N=510 (przedsiębiorcy, którzy podali wielkość obrotów)

W polskiej przedsiębiorczości rodzinnej dominującą formą prawną jest działalność gospodarcza osoby fizycznej (w tej formie działa 81% FR). Średni wiek firmy rodzinnej wynosi około 14 lat (zbliżony do wieku firm nierodzinnych). Najliczniejszą grupą są firmy obecne na rynku od 11 do 20 lat (42%), licznie reprezentowane są również firmy w wieku 6-10 lat i powyżej 20 lat (ok. 20%).

<sup>5</sup> Z badania PARP zostały wyłączone podmioty reprezentujące następujące sekcje PKD 2004: sekcja A – rolnictwo, łowiectwo, myślistwo; sekcja B – rybactwo; sekcja L – administracja publiczna; sekcja P – gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników; sekcja Q – organizacje i zespoły eksterytorialne. Wykluczono także podmioty funkcjonujące w formie działalności gospodarczej osób fizycznych, nikogo nie zatrudniające (nawet jeśli były one nieformalnie wspierane przez pracę członków rodziny osoby prowadzącej działalność).

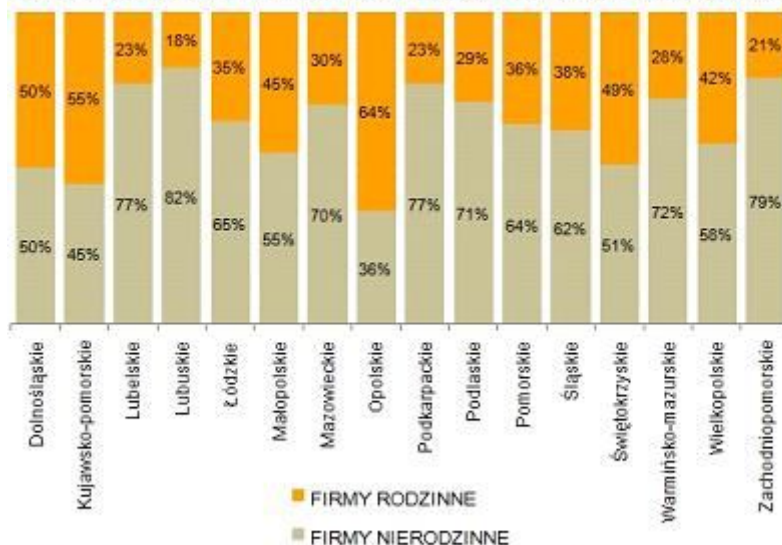
Wykres 2. Struktura firm rodzinnych i nierodzinnych z sektora MMSP ze względu na liczbę zatrudnionych



Źródło: Badanie MMSP, faza odkrywcza, N=1280

W podziale regionalnym największy odsetek FR występuje w województwach opolskim i kujawsko – pomorskim, a także dolnośląskim, świętokrzyskim, wielkopolskim i małopolskim, najmniejszy zaś w lubuskim, zachodniopomorskim oraz podkarpackim i lubelskim (wykres 3). Biorąc pod uwagę liczby bezwzględne, najwięcej firm rodzinnych jest w województwie mazowieckim, śląskim, dolnośląskim i wielkopolskim. Firmy rodzinne najczęściej możemy spotkać w następujących sekcjach gospodarki: H (hotele i restauracje), D (przetwórstwo przemysłowe), I (transport i gospodarka magazynowa) i G (handel hurtowy i detaliczny). W sumie 76% przedsiębiorstw rodzinnych było związanych z wymienionymi sekcjami, w tym zwłaszcza z sekcją G (45%). Wysoki odsetek przedsiębiorczości rodzinnej w powyższych branżach można najprawdopodobniej wiązać z niskim kosztem wejścia na rynek. Własność i zarządzanie w polskich firmach rodzinnych skupione są w zdecydowanej większości przypadków w rękach założyciela (rodziny założycielskiej).

Wykres 3. Udział firm rodzinnych w sektorze MMSP według województw



Źródło: Badanie MMSP, faza odkrywcza, N=1280

W badanych przedsiębiorstwach (firmy rodzinne z wyłączeniem działalności gospodarczej osób fizycznych) zdecydowanie przeważają firmy o większościowych udziałach rodziny (93%). Najczęściej są to podmioty, w których całość udziałów należy do rodziny założyciela (52%), a następnie takie, gdzie wielkość udziałów waha się od 50% do 70% (23%). Średnia wielkość udziałów rodziny wyniosła 87%.

W firmach rodzinnych najczęściej pracują przedstawiciele pierwszego pokolenia (blisko 90%) i oni też najczęściej są właścicielami przedsiębiorstw.

Wykres 4. Podział własności między pokolenia



Źródło: Badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, N=1610, odsetki nie sumują się do 100, gdyż możliwa była więcej niż jedna odpowiedź (właścicielami mogą być jednocześnie przedstawiciele więcej niż jednego pokolenia)

Współwłasność (znacznie rzadsza) najczęściej występuje pomiędzy przedstawicielami pierwszego i drugiego pokolenia. Drugie pokolenie częściej zaangażowane jest w pracę na rzecz firmy (33%), niż dopuszczone do udziału we własności (15%). „Różnice między przedsiębiorstwami rodzinnymi i nierodzinnymi, dotyczą przede wszystkim sfery wartości i kultury organizacyjnej, naznaczonej przez różne, czasem pozytywne, czasem negatywne konsekwencje rodzinności. Być może dlatego, rodzinna kultura i tożsamość przedsiębiorstwa nie zawsze znajdują odzwierciedlenie w wizerunku. Nie wszyscy zarządzający eksponują cechę „rodzinności” na zewnątrz, uznając, że może ona być odbierana jako pejoratywna. Firmy rodzinne bez względu na wielkość wykazują też większą elastyczność w stosunku do potrzeb swoich klientów. Dzięki nienormowanemu czasowi pracy mogą one łatwiej dostosować godziny pracy do potrzeb rynku. Eksperti podkreślają, że bardzo często firmy rodzinne sytuują się w niszach rynkowych, realizują specjalne, niestandardowe zamówienia. W związku ze swoją elastycznością i większą adaptacyjnością firmy rodzinne są bardziej odporne na okresy dekonjunktury: szybko dostosowały się do nowych warunków w czasie „kryzysu” redukując koszty do bezwzględного minimum i rezygnując ze wszystkich niepotrzebnych wydatków” [PARP 2009].<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Opracowane na podstawie danych z raportu nt firm rodzinnych przygotowanego przez PARP, Warszawa 2009.



Pomimo, że w Polsce przedsiębiorstwa rodzinne cieszą się coraz większym zainteresowaniem badaczy, to do tej pory nie doczekały się one żadnej oficjalnej definicji.<sup>7</sup> Jak już wspomniano nie ma żadnych prawnych regulacji odnoszących się do przedsiębiorstw rodzinnych, nie są one wyodrębnione w danych statystycznych i zwykle są postrzegane z socjologicznego niż prawnego punktu widzenia. Poza tym, są one najczęściej traktowane jako małe i średnie przedsiębiorstwa podczas gdy istnieje wiele dużych firm, w których rodzina jest zarówno właścicielem jak i posiada swych przedstawicieli w kadrze zarządzającej. Utożsamianie przedsiębiorstw rodzinnych z sektorem małych i średnich firm w pewnym sensie może wydawać się uzasadnione, chociażby dlatego, że większość prywatnych przedsiębiorstw w Polsce to właśnie te rodzinne. Jednakże, może to prowadzić do nadinterpretacji dostępnych danych, ponieważ liczne, w szczególności zagraniczne, badania wskazują, że przedsiębiorstwa rodzinne różnią się od tych nierodzinnych. Jeśli nie potrafimy określić ich dokładnej liczby, bo ich nie wyodrębniamy, to z danych dotyczących małych i średnich firm można wyciągnąć nieadekwatne wnioski. Kolejną kwestią jest to, że w Polsce nie było tradycji dla przedsiębiorczości rodzinnej za względu na historyczne i ekonomiczne uwarunkowania.<sup>8</sup> Brak konkretnych danych dotyczących przedsiębiorstw rodzinnych wynika z faktu, że nie są one wyodrębnione spośród wszystkich przedsiębiorstw. Jedyne dostępne dane pochodzą z badań prowadzonych na małą skalę. Nie istnieją żadne oficjalne dane statystyczne. Rosnące zainteresowanie tą tematyką może doprowadzić do zmiany tej sytuacji, jednakże na ten czas dostępność „twardych” danych jest raczej niska.

Kolejnym bardzo istotnym aspektem jest to, że członkowie rodziny powinni być zaangażowani w budowanie wspólnego dobra, za które są odpowiedzialni zarówno finansowo jak i moralnie [Popczyk, Winnicka-Popczyk 1999]. Ujęcie to zbudowane jest na bazie amerykańskiej i europejskiej literatury. W roku 2005 powstał projekt ustawy dotyczący regulacji prawnych dla klastrów przedsiębiorstw rodzinnych, ale został odrzucony przez parlament. Poza tym, do tej pory nie podjęto innych inicjatyw w tym zakresie. Jak pokazują wyniki badań, przedsiębiorstwa rodzinne będące w pierwszym pokoleniu wykazują chęć

---

<sup>7</sup> Problem definicyjny nie dotyczy tylko Polski. Nawet wiodące międzynarodowe ośrodki badające przedsiębiorczość rodzinną na świecie nadal nie stosują jednej oficjalnej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego.

<sup>8</sup> Oczywiście nie oznacza to, że przed rokiem 1989 nie było w ogóle przedsiębiorstw rodzinnych. Znane są przejawy prywatnej aktywności gospodarczej, w tym i rodzinnej.

przekazania biznesu następnym generacjom, zatem decydenci państwowi powinni zapoznać się ze specyfiką przedsiębiorczości rodzinnej. Głównym problemem polskich przedsiębiorstw rodzinnych jest to, że są one niekorzystnie postrzegane przez społeczeństwo. Jest to o tyle zadziwiające, że w Polsce rodzina i wartości rodzinne są bardzo ważnym, jeśli nie najważniejszym, aspektem życia codziennego. Jednak, w przypadku biznesu, identyfikacja firmy jako rodzinnej może być kojarzona z czymś mało profesjonalnym, improwizowanym. Dlatego też firmy rzadko przyznają się do bycia rodzinnymi i nie używają nazwiska rodziny w nazwie firmy. Na szczęście sytuacja zaczyna się zmieniać a te firmy, w których nazwisko rodziny właścicielskiej często jest nazwą firmy, postrzegane są jako wiarygodne i godne zaufania. Kolejnym problemem jest sukcesja. Właściwie chodzi tu o przygotowanie się do tego procesu i właściwe przeprowadzenie. Polskie przedsiębiorstwa rodzinne, ogólnie rzecz biorąc, nie mają doświadczenia w sukcesji chociażby ze względu na fakt, że większość z nich jest nadal w rękach pierwszego pokolenia. Jest to wynikiem krótkiej historii „family business” w Polsce. Jedno z nielicznych badań identyfikuje mocne i słabe strony polskich przedsiębiorstw rodzinnych [Sułkowski 2004]. Do mocnych stron zaliczyć można między innymi wysoki poziom przedsiębiorczości zarówno u właściciela (założyciela) jak i innych członków rodziny zatrudnionych w firmie. Bardzo duże znaczenie mają wartości rodzinne, które są czynnikiem motywującym a także wzmacniającym poziom lojalności i solidarności zarówno w przedsiębiorstwie jak i w rodzinie, w szczególności gdy firma ma w nazwie nazwisko rodziny. Kolejną mocną stroną przedsiębiorstw rodzinnych jest wysoki poziom zaufania i zaangażowania członków rodziny w sprawy przedsiębiorstwa. Wynika to między innymi z tego, że wizja przedsiębiorstwa jest tworzona przez rodzinę. Członkowie rodziny z reguły dobrze współpracują między sobą jak również z współpracownikami niebędącymi członkami rodziny. Zagrożeniem może przede wszystkim być niewłaściwe przygotowanie sukcesji. W Polsce większość przedsiębiorstw rodzinnych jest jeszcze przed tym ważnym procesem. Niestety waga i znaczenie sukcesji nie są do końca uświadomione w większości przedsiębiorstw. Słabą stroną może być autorytarny styl zarządzania oraz niechęć do zatrudniania pracowników, którzy nie są członkami rodziny. Niechęć ta jest szczególnie widoczna, gdy w grę wchodzi stanowisko kierownicze. Zagrożeniem może się również stać nadmierna chęć do utrzymania kontroli, jak i udziałów firmy tylko w rękach rodziny. Wspominając zagrożenia wynikające z tego, że firma jest firmą rodzinną, nie można zapomnieć o zagrożeniu nepotyzmem oraz skłonności do nierównego traktowania pracowników-członków rodziny i pracowników niebędących członkami rodziny.

Dodatkowymi cechami, które zaliczają się do szans wynikających z rodzinnego charakteru, to możliwość wsparcia działalności firmy przez członków rodziny, którzy nie są na co dzień zaangażowani w jej sprawy. Poza tym, dla przykładu, sprawy ważne, kluczowe dla działalności firmy mogą być dyskutowane podczas nieformalnych rodzinnych spotkań. Oczywiście, ten brak podziału czasu pomiędzy czas prywatny a czas na pracę oraz wydłużające się godziny pracy mogą źle wpływać np. na wydajność a także na inne aspekty życia zarówno zawodowego jak i prywatnego. Poza tym, konflikty z przedsiębiorstwa mogą się przenosić na życie rodzinne i odwrotnie.

## **2.4. Podsumowanie**

Celem powyższego rozdziału było przedstawienie znaczenia gospodarczo-społecznego przedsiębiorstw w wybranych krajach świata. Analizą objęte zostały kraje Unii Europejskiej a także wybrane kraje Ameryki Łacińskiej, Australia oraz Kanada. Rozdział zamyka ogólna charakterystyka polskich przedsiębiorstw rodzinnych. Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią znaczący procent wszystkich firm w poszczególnych krajach świata. Są one również obecne we wszystkich sektorach oraz branżach gospodarki zatrudniając miliony osób na całym świecie. Dla przykładu, w Unii Europejskiej przedsiębiorstwa rodzinne zatrudniają około 40% - 50% siły roboczej. Jednym z mierników ich znaczenia może być dla przykładu odsetek zarejestrowanych firm będących pod kontrolą rodzin, który waha się od 70% - 80% w Unii Europejskiej (UE), do 65 - 90% (w zależności od przyjętej klasyfikacji przedsiębiorstw rodzinnych) w Ameryce Łacińskiej i ponad 95% w Stanach Zjednoczonych [Astrachan, Shanker 2003]. Badania przeprowadzone w Polsce [PARP 2009] pokazują, że przedsiębiorstwa rodzinne również mają znaczący wkład w funkcjonowanie gospodarki kraju, wpływając nie tylko np. na PKB czy poziom bezrobocia.

## **Rozdział III**

### **Przydatność koncepcji i form internacjonalizacji przedsiębiorstw dla analizy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw rodzinnych**

Globalizacja gospodarki światowej jest jednym z kluczowych zagadnień, którym zainteresowane są nie tylko rządy poszczególnych państw, ale również, jeśli nie przede wszystkim przedsiębiorstwa. To właśnie one muszą zmierzać się z rosnącym stopniem umiędzynarodowienia działań rynkowych. Nawet jeśli niektóre z nich nie będą zainteresowane internacjonalizacją bezpośrednio, czyli nie podejmą działań w kierunku ekspansji zagranicznej, to z pewnością dotknie ich ona pośrednio. Rozważania na temat internacjonalizacji obejmują szeroki zakres zagadnień. Mogą dotyczyć rozważań na poziomie państwowym, na poziomie międzypaństwowym, a także na poziomie przedsiębiorstw. Ze względu na mikroekonomiczny charakter niniejszej pracy, teorie handlu międzynarodowego zostaną przedstawione jako tło do dalszych rozważań. W rozdziale III przeprowadzona zostanie analiza krytyczna nowych teorii handlu pod względem ich użyteczności w kontekście przedsiębiorstw rodzinnych. Charakterystyka internacjonalizacji zostanie uzupełniona o wskazanie głównych motywów jakimi mogą kierować się przedsiębiorstwa w podjęciu ekspansji zagranicznej. W rozdziale tym zostaną również zaprezentowane formy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw.

#### **3.1. Pojęcie i istota internacjonalizacji przedsiębiorstwa**

Najprostsze, a zarazem najszersze zdefiniowanie internacjonalizacji to stwierdzenie, że jest to każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą. Internacjonalizacja postrzegana jest również jako strategia rozwoju przedsiębiorstw [Parker 1998]. Według Bormann'a [w: Rymarczyk 2004] przedsiębiorstwo można uznać za międzynarodowe, gdy zmienia się jego struktura w wyniku eksportu, bądź importu. Inni badacze z kolei uzależniają umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa od liczby krajów, w których działa firma. Jedni uważają, że są to co najmniej dwa kraje zagraniczne, inni że

sześć. Jednak najczęściej kontekst internacjonalizacji firmy odnosi się do ekspansji przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne, a także oznacza podjęcie jednej z form współpracy zagranicznej. Tak też jest rozumiana internacjonalizacja w niniejszej pracy. Może być ona zatem rozumiana jako rozwój przedsiębiorstwa, proces oraz zmiana sfery jego działalności. Koncepcja umiędzynarodowienia firmy opiera się na przekonaniu, że proces ten stwarza nadzwyczajne szanse funkcjonowania na zagranicznych rynkach, przy założeniu, że rynek zagraniczny charakteryzuje się wyraźną odmiennością w porównaniu z otoczeniem krajowym [Fernandez, Nieto 2005, ss.77-90]. Strategia internacjonalizacji oznacza zachowania przedsiębiorstwa w sferze jego związków gospodarczych z zagranicą. Związki te mogą przybierać wiele form, nie tylko sprzedaży czy kupna, eksportu czy importu [Fonfara, Gorynia, Najlepszy, Schroeder 2000, s.15]. Internacjonalizację można rozpatrywać w skali makro, czyli całego świata lub poszczególnych krajów, w skali mezo czyli sektorów czy branż a także w skali mikro, czyli z punktu widzenia uczestniczących w niej przedsiębiorstw. Definicji internacjonalizacji jest bardzo dużo. Według przedstawicieli Szkoły Szwedzkiej jest to uporządkowany proces stopniowego zwiększania zaangażowania w działalność międzynarodową i związana z tym zmiana struktury organizacyjnej w firmie [Johanson, Vahle 1977, 1990; Bilkey, Tesar 1977; Cavusgil 1980; Reid 1981]. Andersen [1997] z kolei stwierdza, że internacjonalizacja jest to proces dostosowywania formy prowadzenia transakcji do rynków międzynarodowych. Natomiast Gorynia [2000] uważa, że internacjonalizacja jest to umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstwa, niekoniecznie jego własności. Dokonuje on również rozróżnienia internacjonalizacji czynnej i biernej<sup>1</sup>. Teoretyczne podstawy internacjonalizacji wyjaśniane są na gruncie teorii makroekonomicznych jak i mikroekonomicznych. Genezy procesu umiędzynarodowienia nieodłącznie związanego z globalizacją, należy szukać głównie w rozwoju technologicznym, w szczególności w rozwoju technologii informacyjnych i komunikacyjnych, a także w działaniach politycznych i prawnych (postępująca liberalizacja handlu) oraz w przemianach kulturowych (zmniejszanie różnic w preferencjach nabywców, wyrównywanie poziomu cen czy wzrost znaczenia mediów o zasięgu międzynarodowym) [Gorynia 2005, s.19]. Gospodarka światowa jest coraz bardziej zintegrowana z postępującym spadkiem barier w wymianie handlowej oraz stałym

---

<sup>1</sup> W niniejszej pracy terminy umiędzynarodowienie i internacjonalizacja używane są zamiennie a przedmiot zainteresowania to internacjonalizacja czynna, czyli ekspansja zagraniczna przedsiębiorstwa w wybranych przez nie formach.

postępem w zakresie technologii [Lu, Beamish, 2001, ss.565-586]. Według Komisji Europejskiej owe zintegrowanie gospodarki światowej, to nic innego jak globalizacja rozumiana jako proces, w którym rynki i produkcja w różnych krajach stają się coraz bardziej współzależne w związku z dynamiką wymiany towarów i usług, przepływem kapitału i technologii [European Commission 1998]. Pojęcie umiędzynarodowienia firmy może obejmować wiele dyscyplin, np. teorię wymiany międzynarodowej, teorię przedsiębiorstwa, teorię bezpośrednich inwestycji zagranicznych, teorię konkurencji monopolistycznej, a także teorię organizacji i zarządzania, czy teorię struktury branży. Pojawia się zatem konieczność głębokich strukturalnych przesunień w narodowych i ponadnarodowych politykach ekonomicznych, jak również w strategiach działania firm i korporacji wielonarodowych [Rynarzewski, Zielińska-Głębocka 2006, s.126]. Na proces internacjonalizacji wpływa wiele czynników, a także liczne powiązania między nimi. Na podjęcie decyzji odnośnie do ekspansji zagranicznej wpływają czynniki zewnętrzne oraz wewnętrzne przedsiębiorstwa. Czynniki branżowe determinujące potencjał internacjonalizacyjny to według Yip'a [1996]: czynniki rynkowe, kosztowe, konkurencyjne, rządowe, a także dodatkowe.<sup>2</sup> Najważniejszymi wskaźnikami opisującymi intensywność umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa są: liczba obsługiwanych rynków, udział obrotów zagranicznych w całkowitych obrotach przedsiębiorstwa, czy udziały w rynkach zagranicznych. Przedsiębiorstwo podejmując ekspansję zagraniczną może jej dokonać w różnych formach. Możliwymi sposobami wejścia na rynki zagraniczne są: eksport, powiązania kooperacyjne z partnerem zagranicznym (kooperacja nie kapitałowa, kapitałowa czy sojusze strategiczne) oraz samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej. Przedsiębiorstwo może się internacjonalizować samodzielnie, przez inne podmioty lub z innymi podmiotami.

---

<sup>2</sup> Yip G.S, 1996, Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna, PWE, Warszawa.

## **3.2. Teoretyczne podstawy internacjonalizacji przedsiębiorstw**

Ze względu na fakt, iż internacjonalizacja przedsiębiorstwa jest bardzo złożona, zbudowanie jednej, spójnej i uniwersalnej teorii jest bardzo trudne. Wynika to przede wszystkim z tego, że istnieje znaczne zróżnicowanie jakościowe form ekspansji zagranicznej a także inny jest zakres czasowy, zmieniają się warunki a także miejsce realizacji umiędzynarodowienia. Poniżej przedstawione zostaną wybrane teorie, które próbują wyjaśnić złożony paradygmat internacjonalizacji,<sup>3</sup> w następującym porządku: jako pierwsze zostaną omówione teoretyczne podstawy wymiany międzynarodowej (podejście makroekonomiczne), następnie przedstawione zostaną mikroekonomiczne próby objaśnienia internacjonalizacji firmy uwzględniając nurt monopolu i nurt wydajności, tak aby zamknąć prezentację teorii biorąc pod uwagę nowe spojrzenie na proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa.

### **3.2.1. Teoretyczne podstawy wymiany międzynarodowej**

Problematyka teoretycznego uzasadnienia i zdefiniowania wymiany międzynarodowej jest od dawna przedmiotem badań. Już na przełomie XVI i XVII wieku merkantyliści za podstawową korzyść wymiany międzynarodowej uważali dodatni bilans handlowy oraz domagali się od państwa wspierania eksportu. Twórca klasycznej teorii wymiany międzynarodowej A. Smith uznał, że kraje uczestniczące w wymianie mogą uzyskiwać korzyści z tytułu występowania bezwzględnych różnic kosztów wytwarzania tj. nakładów pracy. Z kolei R. Torrens i D. Ricardo, twórcy teorii kosztów komparatywnych udowodniali, że korzystna wymiana międzynarodowa jest wynikiem występowania względnych różnic kosztów wytwarzania różnych towarów w różnych krajach. Jednak klasyczna teoria handlu zagranicznego oparta na kosztach absolutnych i komparatywnych zakłada brak

---

<sup>3</sup> Paradygmat internacjonalizacji – zestaw najważniejszych problemów teoretycznych związanych z międzynarodową działalnością przedsiębiorstw: Przyczyny, motywy, charakterystyka firm, lokalizacja, dynamika procesu internacjonalizacji, proces podejmowania decyzji, formy wejścia. [Gorynia 2000, w: Fonfara, Gorynia, Najlepszy, Schroeder 2000].

międzynarodowej mobilności czynników produkcji oraz nie bierze pod uwagę niedoskonałości rynku.

W modelu klasycznym Ricardo mamy do czynienia z gospodarkami opartymi na jednym czynniku produkcji, czynniku pracy. Z kolei Ohlin i Heckscher koncentrują uwagę na kształtowaniu się kosztów i cen jako podstawowych przesłanek, a zarazem skutków rozwoju wymiany międzynarodowej [Misala 1990, s. 94]. Teoria obfitości zasobów przyjmuje za punkt wyjścia nierównomierne rozmieszczenie czynników produkcji w skali światowej przy braku ich swobodnej przenośności między krajami. Torrens i Ricardo dopatrywali się przyczyn zróżnicowania poziomu kosztów i cen w odmienności warunków wytwarzania natomiast zdaniem autorów teorii obfitości zasobów występowanie międzynarodowych różnic kosztów i cen jest spowodowane odmiennym wyposażeniem w dwa podstawowe czynniki wytwórcze, kapitał i pracę [Misala 1990, s. 96]. Rozwój tego modelu związany był z badaniami W. Leontiefa, który jest autorem tzw. "paradoksu Leontiefa". Zgodnie z teorią H-O kraj zmierza do eksportowania dóbr, których wytworzenie wymaga intensywniejszego wykorzystania czynnika produkcji, który występuje w obfitości, oraz do importowania dóbr, których wytworzenie w kraju wymagałoby intensywniejszego użycia czynnika, który w danym kraju jest uważany za rzadko występujący. Natomiast w swoich badaniach Leontief wykazał, że Stany Zjednoczone, mimo iż posiadają relatywnie większe zasoby kapitału niż pracy, eksportują głównie produkty pracochłonne natomiast w imporcie przeważają towary o większej zawartości kapitału [Anusz 2000, w: Nowakowski 2000, s. 57]. Badania te dały podstawę dla dwóch istotnych nurtów badawczych: teorii neoczynnikowych oraz teorii neotechnologicznych.

Na uwagę z pewnością zasługują trzy teorie neoczynnikowe, spośród których pierwsza, obok pracy i kapitału, uwzględnia zasoby naturalne jako trzeci czynnik wytwórczy. Twórcą wspomnianej teorii - teorii trójczynnikowej jest Vanek [1963]. Drugą z kolei teorią neoczynnikową jest teoria wewnętrznej złożoności pracy i kapitału z pominięciem zasobów naturalnych, która została sformułowana między innymi przez Kessinga [1965]. Z kolei trzecia neoczynnikowa teoria wymiany międzynarodowej jest syntezą dwóch pierwszych. Przedstawiciele tej teorii, Baldwin [1971] czy Lemper [1974], jako główną przesłankę rozwoju handlu międzynarodowego uznali stosunkowe różnice pomiędzy krajami w wyposażeniu w zasoby naturalne, kapitał rzeczowy oraz ludzki. Uwzględnione czynniki odgrywają znaczącą rolę w tworzeniu kosztów komparatywnych. Oznacza to, że kraj dokonujący ekspansji chce, w wybranym kraju zagranicznym wykorzystać czynnik pracy –



kwalfikacji w przypadku kiedy siła robocza w kraju jest zbyt droga lub niewykwalifikowana, a także chce wykorzystać zasoby naturalne w miejscach ich występowania. Teorie noeczynnikowe podkreślają rolę kwalifikacji, badań naukowych i rozwoju czy rolę infrastruktur np. technicznej, jednak prawdziwe docenienie postępu technologicznego dla procesu umiędzynarodowienia wniosły teorie neotechnologiczne. Nurt ten wiąże przyczyny i kierunki przepływu towarów z pojęciem „luki technologicznej”. Twórcą teorii luki technologicznej jest M.V Posner [1961], który za punkt wyjścia obrał różnice w stanie zaawansowania wiedzy technicznej i tempie postępu technicznego między krajami. Wynikiem różnego poziomu technologicznego są przepływy skomplikowanych technicznie produktów do tzw. krajów opóźnionych. Według autora tej teorii, występowanie „luk technologicznych” jest bezpośrednio związane z procesem uczenia się, które w podstawowym zakresie obejmuje dwa elementy: uczenie się przez działanie (ang. – *learning by doing*) [Arrow 1962], związane z rosnącym doświadczeniem np. w ramach powtarzania procesów wytwórczych oraz uczenie się jak uczyć np. wprowadzania nowych rozwiązań (ang. – *learning to learn*). Model luki technologicznej wykorzystuje się głównie do badań pomiędzy krajami o różnym stopniu rozwoju technologicznego. Można go również wykorzystać do analizy handlu zagranicznego pomiędzy krajami o bardzo zbliżonym poziomie technologii. Z kolei teoria cyklu życia produktu R. Vernona [1966,1996, ss.190-207], która jest zbliżona do teorii luki technologicznej przyjmuje, że produkt przechodzi przez trzy podstawowe fazy: innowacji, dojrzewania i standaryzacji. Niektórzy badacze wyróżniają więcej faz, dodając np. końcową fazę, fazę schyłku. Wyodrębnione fazy cyklu życia produktu mają na celu ukazanie możliwości jakie daje produkt będąc na określonym etapie dla podjęcia ekspansji zagranicznej. W sytuacji kiedy przedsiębiorstwo dojrzały już produkt ujednocila i standaryzuje na swoim rynku krajowym obniżając jednocześnie koszty wytworzenia, może udać się na rynek zagraniczny wykorzystując przewagę kosztową lub przewagę wynikającą z wprowadzenia nowego produktu na rynek zagraniczny, a czasem może wykorzystać obie te przewagi jednocześnie. Duże znaczenie dla wyjaśnienia struktury towarowej i geograficznej handlu ma podejście uwzględniające rolę czynnika popytowego, zwłaszcza z punktu widzenia wielkości struktury popytu. Podejście to reprezentuje S.B Linder [1961]. Jest on twórcą teorii podobieństwa preferencji inaczej zwaną teorią ujednocionej struktury popytu. Autor ten uważa, że istnieje zależność przyczynowo-skutkowa od dochodu do gustów, od gustów do technologii a od technologii do handlu międzynarodowego. Gdy wzrasta dochód popyt skierowuje się na towary bardziej luksusowe, popyt na dobra luksusowe powoduje ich

podjęcie produkcji z zastosowaniem ulepszonych technologii, wzrost popytu krajowego z reguły nie jest wystarczający dla osiągnięcia korzyści skali, stąd zwiększaniu produkcji towarzyszy eksport. Wynika z tego, że kraje eksportują te towary, w produkcji których się specjalizują. Wśród mnogości teorii wymiany międzynarodowej godna uwagi jest teoria handlu wewnątrzgałęziowego. Teoria ta ma na celu wyjaśnienie dlaczego kraje jednocześnie eksportują i importują towary z tej samej gałęzi w danym czasie. Głównych przyczyn dopatruje się w zróżnicowaniu produktów, korzyściach skali a także niedoskonałości konkurencji.

Przedstawione powyżej teoretyczne podstawy wymiany międzynarodowej są niejednoznaczne ze względu na rozbieżność koncepcji składających się na klasyczną teorię handlu międzynarodowego ,np. teoria Hockschera-Ohlina i Lindera wzajemnie się wykluczają. Teorie handlu międzynarodowego zawężają pole badań teorii wymiany międzynarodowej do sytuacji, w których zakłada się brak przenośności czynników wytwórczych między krajami i mobilności towarów. Stanowią one punkt wyjścia dla rozważań nad internacjonalizacją przedsiębiorstwa jednak dla opisanego tego procesu bardziej adekwatnie należy posłużyć się teoriami stworzonymi na gruncie mikroekonomicznym a nie tylko makroekonomicznym.

### **3.2.2. Mikroekonomiczne teorie internacjonalizacji firmy**

Dla prezentowanego w pracy punktu widzenia większe znaczenie od teorii wymiany międzynarodowej i jej dorobku mają teorie zaliczane do nurtu mikroekonomicznego. Włączają one do analizy teorię przedsiębiorstwa i struktury rynku. Główne zainteresowanie autorów tych teorii dotyczy wyjaśnienia bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Wspólną cechą teorii mikroekonomicznych jest założenie, że ze względu na konieczność działania w odmiennym środowisku politycznym, ekonomicznym, instytucjonalnym, kulturowym, prawnym, przedsiębiorstwa podejmujące ekspansję zagraniczną ponoszą dodatkowe koszty, które muszą być zrekompensowane, i to z nadwyżką [Misala 1990, s.228]. Poniżej zaprezentowane zostaną wybrane modele z tego nurtu, tak aby móc zaproponować ramy teoretyczne dla późniejszych rozważań zawartych w pracy.

Teoria monopolistycznej przewagi (nurt monopolu) należy do najbardziej znanych teorii opisujących zjawisko inwestycji bezpośrednich. Twórcy tej teorii S. Hymer [1976] oraz Ch.

Kindleberger [1970] uznali, że przedsiębiorstwo podejmie inwestycje zagraniczne gdy specyficzne dla niego przewagi czyli niepowtarzalna konfiguracja zasobów oraz sposób ich wytwarzania, skompensują koszty wynikające z podjęcia działalności w obcym środowisku. Poza tym firmy podejmą inwestycje zagraniczne tylko wtedy, gdy produkcja będzie bardziej opłacalna niż np. przekazanie licencji czy eksport. Wykorzystanie przewagi przedsiębiorstwa jest możliwe ze względu na niedoskonałość rynków i posiadania przez firmę monopolu na specyficzną przewagę. Możliwych przewag osiąganych przez przedsiębiorstwo może być wiele. Mogą one wynikać z unikatowego portfela produktów, użytej technologii wytwarzania i związanej z nią korzyści skali produkcji, umiejętności marketingowych a także przewagi te mogą wynikać z faktu posiadania lepszej wiarygodności kredytowej czy finansowej. Autorzy teorii mocno podkreślają znaczenie szeroko rozumianego zasobu wiedzy np. znajomości rynku, zarządzania czy doświadczenia. Innymi słowy, firma może osiągnąć przewagę pomimo wyższych kosztów funkcjonowania na rynku zagranicznym, jeśli ma w stosunku do konkurentów lokalnych atuty, wynikające ze specyficznych dla niej czynników [Fonfara i in. 2000, s.40]. Konkurencja na rynkach międzynarodowych przyjmuje z reguły charakter konkurencji oligopolistycznej. Może być to nie tylko źródłem przewagi (teoria przewagi monopolistycznej), ale również może stanowić o specyficznym zachowaniu konkurujących przedsiębiorstw. Uzupełnieniem wyżej wymienionej teorii może być teoria oligopolistycznej reakcji stworzona przez F.T Knickerbocker'a [1973]. Wysunął on tezę, że inwestycje zagraniczne firm oligopolistycznych dążą do koncentracji w czasie i w określonych gałęziach gospodarki kraju goszczącego. Zjawisko to zostało określone jako „efekt naśladownictwa”. Efekt ten polega na naśladowaniu postępowania konkurentów, w szczególności lidera, na rynkach zagranicznych. Podejście takie czyli np. obecność na wszystkich rynkach, gdzie działają konkurenci pozwala na szybką reakcję na posunięcia rywali. Naśladownictwo to również chęć zapewnienia sobie możliwości z korzystania z zasobu wiedzy i doświadczenia zdobytych i zdobywanych przez konkurentów, którzy dokonują inwestycji zagranicznych. Teoria ta przede wszystkim tłumaczy „następne” inwestycje bezpośrednio. Jeśli chodzi o „pierwsze” inwestycje na rynkach zagranicznych, autor odwołuje się do wspomnianej już teorii cyklu życia produktu, zakładającą koncentrację i centralizację produkcji, wyjaśnia dlaczego firmy realizują bezpośrednio inwestycje zagraniczne. Przedstawione wyżej teorie mają zarówno swoje zalety jak i wady. Niewątpliwą zaletą jest objęcie analizą inwestycji zagranicznych pionowych jak i poziomych oraz odniesienie do wszystkich sektorów gospodarki a także wszystkich przedsiębiorstw międzynarodowych, niezależnie od kraju

pochodzenia i okresu ich działalności. Koncepcje te przyjmują, że specyficzna przewaga firmy skłania ją do podjęcia inwestycji zagranicznych, nie wyjaśniając przy tym dlaczego inwestycje zagraniczne są preferowaną formą ekspansji zagranicznej. Brak dogłębnej analizy na ten temat jest niewątpliwie wadą omawianych teorii.

Kolejną teorią stanowiącą pewnego rodzaju uzupełnienie dla teorii przewagi monopolistycznej jest teoria zróżnicowanych obszarów celnych i walutowych Aliber'a. Według tej teorii najważniejszymi obszarami decyzyjnymi dla przedsiębiorstwa chcącego wykorzystać przewagi monopolistyczne w wyborze pomiędzy eksportem, przekazaniem licencji czy produkcją zagraniczną, są: wysokość cła i jego rola, wartość posiadanej przewagi monopolistycznej, wielkość rynku zbytu, a także koszty związane z prowadzeniem biznesu za granicą. Dla przykładu chęć do przekazania licencji będzie tym większa, gdy dostęp do potencjalnego rynku zbytu jest utrudniony przez wysokie cła. Dla importera im niższe są cła, tym większa jest opłacalność eksportu. W sytuacji rosnącego rynku zbytu umożliwiającego przedsiębiorstwu realizację korzyści skali, firma będzie rozważała inwestowanie za granicą i podjęcie tam np. produkcji. W teorii tej obok ceł obecne jest też podejście analizujące rolę obszarów walutowych. To ujęcie z kolei lepiej wyjaśnia mechanizm podejmowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Różnice poziomów kursów walutowych w skali międzynarodowej wzbudzają przepływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych z krajów o walucie mocnej do krajów o walucie słabszej. Firmy kraju o silnej walucie lokują kapitał w aktywach państwa o walucie słabszej. Często również posiadają one przewagę w stosunku do przedsiębiorstw lokalnych gdyż są w stanie płacić wyższą cenę za dane aktywa [Wojnicka 1997, s.10]. Teoria ta jest jednak mocno krytykowana głównie z powodu jednostronności, a także z powodu przyjętego założenia, że finansowanie inwestycji odbywa się w walucie kraju pochodzenia. W rzeczywistości gospodarczej przedsiębiorstwa mogą stosunkowo łatwo uzyskać dostęp do tańszych kredytów lokalnych. Kolejną teorią należącą do ujęć mikroekonomicznych jest teoria lokalizacji, która opisuje czynniki decydujące o podjęciu w danym kraju zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Według J. Rymarczyka czynniki te można podzielić na cztery podstawowe grupy:

1. Czynniki instytucjonalne i polityczne tworzące klimat dla inwestowania w danym kraju. Zaliczyć tu można przede wszystkim politykę państwa w sferze regulacji, podatków a także stabilizację polityczną i gospodarczą oraz nastawienie do zagranicznych inwestycji.
2. Warunki kosztowe, które obejmują dostęp do czynników produkcji oraz ich ceny

a także poziom płac w kraju, w którym ma być realizowana inwestycja.

3. Czynniki rynkowe czyli wielkość rynku, dynamika wzrostu, układ konkurencji itp.
4. Warunki określające bariery handlowe, które określone są bardzo szeroko, nie jest to tylko wysokość cła czy konieczność posiadania określonych licencji ale także czynnik transportu czy negatywne nastawienie konsumentów do określonych produktów.

Czynniki te mogą mieć wpływ na podjęcie decyzji co do wyboru kraju lokalizacji, mogą do niej zachęcać lub przed nią powstrzymywać. Należy oczywiście pamiętać, że korzyści mogące wynikać z danej lokalizacji mają charakter potencjalny. Oznacza to, że mogą one wystąpić tylko w połączeniu ze specyficznymi cechami przedsiębiorstwa. Teoria ta ma również zastosowanie w przypadku wyjaśnienia motywów klasycznych operacji handlu zagranicznego oraz przekazania licencji. Teoria ta pokazuje, jak przedsiębiorstwo eksportujące wykorzystuje uwarunkowaną lokalizacją przewagę w zakresie konkurencji na obcym rynku. Przewaga ta może dotyczyć położenia geograficznego, układu transportowego czy np. porozumień regionalnych. Z kolei przekazanie licencji może mieć miejsce wówczas, kiedy u licencjodawcy występują warunki lokalne niepozwalające mu na podjęcie produkcji opartej na tym rozwiązaniu. Licencjodawca w wyniku analizy czynników lokalizacji uznaje eksport lub bezpośrednią inwestycję za nieopłacalną. Wynikające z lokalizacji określone korzyści a także zagrożenia mogą zatem wpływać na przestrzenny podział inwestycji. Teoria lokalizacji krytykowana jest za jednostronną charakterystykę międzynarodowej działalności przedsiębiorstw. Informuje ona tylko gdzie ta działalność jest podejmowana a także brak jej elementu dynamiczności. Dlatego też wysuwa się postulat, aby stosować ją w połączeniu z innymi opracowaniami np. eklektyczną teorią Dunning'a, która zostanie przedstawiona w dalszej części pracy. Autorstwo kolejnej teorii, teorii internalizacji (nurt wydajności), przypisywane jest R. Coase'owi [1937, ss.386-405], jednakże do wyjaśnienia koncepcji internalizacji w kontekście internacjonalizacji przyczynili się P.J Buckley [1985, 1993, s.21] oraz H. Casson [1976]. Istota internalizacji działalności przedsiębiorstwa polega na tym, że określone funkcje lub operacje dotychczas realizowane przez niezależne przedmioty stają się integralną częścią działalności firmy. W przypadku, gdy chodzi o integrację funkcji dotychczas zlokalizowanych w innych krajach, to proces ten prowadzi do internacjonalizacji przedsiębiorstwa przez internalizację. Firma podejmuje kroki w kierunku internalizacji, gdy w wyniku niedoskonałości rynku, koszty transakcyjne rosną, a także gdy chce zmniejszyć lub wyeliminować ryzyko towarzyszące transakcjom zawierającym pomiędzy innymi podmiotami. Teoria kosztów w odniesieniu do zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw zostanie opisana

w dalszej części. Podejmując internalizację przedsiębiorstwo niejako unika działania na rynku, unikając tym samym kosztów transakcyjnych. Teoria kosztów transakcyjnych ma na celu ukazanie motywów internalizacji realizowanej przy pomocy dwóch strategii: strategii horyzontalnych i pionowych. Uważa się, że pierwsza strategia dąży do minimalizacji kosztów transakcyjnych powstałych w wyniku internalizacji wiedzy i reputacji. Z kolei druga strategia umożliwia osiągnięcie korzyści w wyniku redukcji kosztów kontroli jakości, kosztów realizacji i nadzoru transakcji rynkowych [Gorynia, Owczarzak 2004, ss.17-19]. Przyjmuje się również, że oprócz chęci uniknięcia kosztów i ryzyka, do przesłanek internacjonalizacji zaliczyć można chęć „przejęcia” doświadczeń i wiedzy związanych z prowadzeniem transakcji. Zasób wiedzy zgromadzony w każdym przedsiębiorstwie może stanowić specyficzne źródło przewagi konkurencyjnej. Internalizacja nie oznacza oczywiście całkowitej rezygnacji z transakcji rynkowych (w praktyce jest to niemożliwe). Oznacza ona, że pewne funkcje realizowane na rynku zewnętrznym zostają przesunięte do rynku wewnętrznego przedsiębiorstwa. Korzystna internalizacja firmy z reguły jest również korzystna dla sfery rynkowej. Obniżenie kosztów działalności pozwala na obniżenie cen dostarczanych dóbr, co powinno korzystnie wpłynąć na popyt, a także wymusić zwiększenie efektywności u konkurencji. Zarówno dla przedsiębiorstwa jak i rynku, internacjonalizacja może pociągać ze sobą pewne koszty. Przede wszystkim związane są one ze wzrostem i rozproszeniem przedsiębiorstwa implikując określone problemy zarządzania i kontroli. Z kolei, dla rynku może czasem oznaczać jego deregulację ponieważ negatywnie wpłynie na inne podmioty. Krytyka teorii internalizacji to przede wszystkim niewystarczające uwzględnienie cech oligopolistycznych przedsiębiorstw oraz częściowe pominięcie czynników decydujących o lokalizacji inwestycji. Teoria internalizacji oparta jest na teorii kosztów transakcyjnych wprowadzonych przez O.E Williamson'a [1985, s.28] w ramach nowej teorii firmy. Teoria kosztów transakcyjnych<sup>4</sup> stwarza ramy konceptualne służące do dokonania wyboru formy ekspansji zagranicznej przez firmę. Wybór ten jest dyktowany minimalizacją kosztów produkcyjnych i transakcyjnych. Koszty transakcyjne to w głównej mierze koszty zdobycia informacji potrzebnych do funkcjonowania w warunkach rynkowych, koszty prowadzenia negocjacji między partnerami a także koszty przestrzegania i

---

<sup>4</sup> Opracowanie teorii kosztów transakcyjnych na podstawie: Gorynia, M, 2005, Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, ISBN 83-208,1598-3.

doskonalenia umów. Ramy teorii kosztów transakcyjnych dla internacjonalizacji działalności firmy pozwalają na przeanalizowanie kosztów transakcyjnych charakterystycznych dla wszystkich form zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw. Rozważania mieszczą się między rynkiem (transakcje spot)<sup>5</sup> a hierarchią (pełna internalizacja czyli bezpośrednia inwestycja zagraniczna w formie filii własnej). Analizie coraz częściej podlegają formy pośrednie jak kontrakty długoterminowe, licencje, franszyzy, joint ventures oraz sojusze strategiczne. Teoria ta pozwala wyjaśnić okoliczności w jakich dana forma internacjonalizacji będzie lepsza od innych. Zaletą tej teorii jest jej ogólny charakter możliwy do zastosowania we wszystkich możliwych formach ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw. Nie wyjaśnia ona jednak motywów podjęcia internacjonalizacji, przyjmuje je jako dane. Stara się natomiast wyjaśnić kwestie wyboru optymalnej (z ekonomicznego punktu widzenia) formy międzynarodowej ekspansji. Teorii kosztów transakcyjnych zarzuca się, że decyzje ekonomiczne są tutaj podporządkowane jednemu celowi jakim jest minimalizacja kosztów. W praktyce wybory menedżerów nie są zorientowane tylko na ten cel. Chcą oni również między innymi zapewnić konkurencyjność przedsiębiorstwa. Słabe strony przedstawionych oraz innych teorii internacjonalizacji chciał wyeliminować J.M Dunning tworząc eklektyczną teorię produkcji międzynarodowej. Aby kompleksowo ująć problem internacjonalizacji przedsiębiorstwa połączył on trzy teorie, które objaśniały poszczególne aspekty: teorię monopolistyczną, która pokazuje dlaczego przedsiębiorstwa podejmują inwestycje na obcych rynkach, ale nie wyjaśnia dlaczego w tych a nie innych krajach. Drugą teorią należącą do teorii eklektycznej jest teoria lokalizacji, która z kolei mówi o tym gdzie usytuowane mogą być zagraniczne inwestycje nie wyjaśniając dlaczego przedsiębiorstwa je podejmują. Trzecia w ujęciu Dunning'a jest teoria internalizacji odpowiadająca na pytanie, za pomocą jakich mechanizmów przedsiębiorstwa realizują swoje specyficzne korzyści na obcych rynkach. Innymi słowy, w eklektycznej teorii internacjonalizacji firmy rolę odgrywają trzy zagadnienia: specyficzne przewagi firmy nad konkurentami, korzyści internalizacji oraz lokalizacja działalności. Założeniem tej teorii jest to, że aby przedsiębiorstwo inwestowało za granicą muszą wystąpić trzy podstawowe i zarazem kluczowe warunki takie jak: własność (ownership), lokalizacja (location) i internalizacja (internalization), nazwane paradygmatem

---

<sup>5</sup> Transakcja, która polega na ustaleniu kursu kupna - sprzedaży danego instrumentu A po określonej cenie w momencie zawierania umowy z jednoczesnym zobowiązaniem obydwu stron do dostarczenia instrumentu będącego przedmiotem transakcji.

OLI. Firma zdecyduje się na podjęcie ekspansji zagranicznej tylko wówczas gdy będzie dysponować ona wyłącznymi lub specyficznymi atutami konkurencyjnymi na rynku zagranicznym. Przewaga konkurencyjna może wynikać z posiadanych zasobów jak i zdolności czy kompetencji. Jeżeli warunek ten jest spełniony następnym krokiem jest wybór formy wykorzystania tej specyficznej przewagi. W sytuacji gdy przedsiębiorstwo uzna za bardziej zyskową dla siebie internalizację niż rozwiązanie alternatywne (np. licencja lub franchising) wtedy zdecyduje się ona na podjęcie zagranicznych inwestycji bezpośrednich. W teorii eklektycznej wprowadza się charakterystyki potencjalnego kraju ekspansji wyjaśniające przyczyny wyboru danej lokalizacji. Międzynarodowa koordynacja i kontrola aktywów przyczynia się do uzyskania dodatkowych korzyści jak np. dostęp do określonych zasobów i zdolność do koordynacji tych zasobów poza granicami [Dunning 1993, ss.2-4]. Cechą omówionej koncepcji eklektycznej jest ujęcie dynamiczne oraz łatwość właściwych jej narzędzi analitycznych do wyjaśniania i przewidywania zachowań przedsiębiorstw w sferze ekspansji zagranicznej [Fonfara in. 2000, s.45]. Poszczególne elementy eklektycznej teorii Dunning'a przedstawia tabela nr 2.1.

**Tabela nr 3.1. Eklektyczna teoria Dunning'a**

<b>1. Przewagi własnościowe.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- pozycja i wielkość przedsiębiorstwa, dywersyfikacja produktu, podział pracy i specjalizacja, dywersyfikacja procesu produkcji, lepsze wyposażenie w zasoby i lepsze ich wykorzystanie, pozycja monopolistyczna;</li> <li>- strzeżona technologia, marka;</li> <li>- zarządzanie produkcją, system organizacji, system marketingu, posiadane zasoby badawczo-rozwojowe, potencjał kapitału ludzkiego;</li> <li>-uprzywilejowanie lub wyłączność w dostępie do zasobów: naturalnych, siły roboczej, informacji, kapitału finansowego;</li> </ul> <p>wyłączność lub uprzywilejowany dostęp do rynków zbytu.</p>
<b>2. Przewagi internalizacyjne.</b>



- niższe koszty obsługi transakcji rynkowych;
- mniejsza niepewność zakupu czynników produkcji;
- większe możliwości kształtowania polityki cenowej;
- lepsza kontrola jakości;
- unikanie kosztów prawnej ochrony własności aktywów;
- korzyści łącznego wykonywania działań;
- unikanie lub też wykorzystanie interwencji rządu;
- kontrola źródeł zaopatrzenia;
- możliwość wdrażania praktyk strategii konkurencyjnej;
- kontrola sieci zbytu.

### **3. Przewagi lokalizacyjne**

- przestrzenne rozmieszczenie rynków i produkcji;
- koszty komunikowania i transportu;
- bariery i zachęty do inwestowania;
- zróżnicowanie cen, jakości, produktywności;
- stan infrastruktury kraju, w którym jest lokowana inwestycja;
- dystans psychologiczny;
- korzyści skali np. produkcji.

Źródło: Opracowane na podstawie: Pliarska [2005, ss.42-43].

Krytycy tej teorii twierdzą, że nie stanowi ona żadnej zamkniętej całości, a jest jedynie wymienieniem czynników wpływających na zagraniczne inwestycje bezpośrednie. Dodatkowo ujęcie to nie rozpatruje kwestii wyboru między otwarciem filii a utworzeniem joint venture w sytuacji, gdy firma zdecydowała się już podjąć bezpośrednią inwestycję zagraniczną [Moon 1997]. Jedną z modyfikacji eklektycznej teorii Dunning'a w 2001 roku

zapropował Guisinger [2001] zastępując internalizację sposobem wejścia (mode of entry – M) a także uwzględnił tzw. adaptację firmy do międzynarodowego otoczenia (adaptation – A). OLMA (ownership, location, mode of entry, adaptation) ułatwia wyjaśnienia różnic w wynikach ekonomicznych internacjonalizujących się firm. Obok wymienionych wyżej teorii w nurcie mikroekonomicznym występuje jeszcze szereg innych ujęć teoretycznych próbujących wyjaśnić zjawisko internalizacji przedsiębiorstwa. W tym miejscu autorka pozwoli sobie na wymienienie tych, w jego rozumieniu, najciekawszych. Pytanie dlaczego podejmowany jest eksport lub zagraniczne inwestycje bezpośrednie, znajduje prostą odpowiedź w teorii portfela (ang. - *portfolio theory*). Opowiada się ona za formułą rozdziału różnych rodzajów działalności firmy do odpowiednio dobranej grupy krajów o różnym stopniu współzależności. Dzięki takiemu podejściu można zredukować ryzyko zarówno na międzynarodowym rynku towarów (strona sprzedaży) jak i na międzynarodowym rynku czynników produkcji (strona produkcyjna). Międzynarodowa dywersyfikacja może wynikać np. z: przebiegu wahań koniunktury, zróżnicowanych faz cyklu życia produkt, ze względów walutowych a także politycznych. Teorii tej zarzuca się jednak, że nie tłumaczy w dostatecznym stopniu fakt, iż przedsiębiorstwa, mając do dyspozycji skuteczniejsze metody ograniczania ryzyka w przypadku inwestycji zagranicznych, a mianowicie np. zakup lokat długoterminowych, decydują się jednak na bezpośrednie inwestycje zagraniczne o charakterze produkcyjnym. Teoria horyzontów globalnych poddaje analizie te czynniki, które poszerzają horyzont geograficzny firmy. Do tych czynników zalicza się zarówno czynniki wewnętrzne jak i zewnętrzne. Do wewnętrznych zaliczymy np. inicjatywę kierownictwa czy wzrost firmy, a do zewnętrznych np. ekspansję zagraniczną konkurentów. Takie ujęcie jest zatem istotnym uzupełnieniem poprzednio zaprezentowanych koncepcji. Kolejnym uzupełnieniem dla wymienionych wyżej koncepcji jest teoria konkurencji globalnej zaproponowanej przez M. Porter'a. Według niego globalizacja występuje wówczas, gdy daje ona możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej wynikającej z integracji działań firmy w skali światowej. Wyjaśnić to można za pomocą koncepcji „łańcucha wartości” czyli zestawu działań wykonywanych w przedsiębiorstwie, tworzących wartość produktu. Wyróżnia się działania podstawowe jak produkcja czy zbyty oraz działania wspierające jak infrastruktura czy badania i rozwój, które to przyczyniają się do poprawy konkurencyjności. Efektem badań nad teorią internacjonalizacji firmy są również modele teoretyczne. Jednym z takich modeli jest model Uppsala, który opiera się na założeniu, że firma wchodzi na rynki zagraniczne stopniowo, wraz ze zwiększaniem zasobów wiedzy w ciągu określonego czasu [Fonfara 2009,

s.23]. Zgodnie z tym modelem przedsiębiorstwo najpierw rozwija swoją działalność na rynku lokalnym, a następnie stopniowo rozwija swoją działalność na rynki zagraniczne. Przy czym wybór tych rynków zdeterminowany jest występowaniem tzw. „dystansu psychicznego”, który nie wynika tylko z odległości, ale związany jest z utrudnieniami z wchodzeniem na ten rynek np. występowaniem różnic kulturowych czy też politycznych. Model uppsalski zakłada powiązanie pomiędzy wiedzą o rynkach a zaangażowaniem zagranicznym przedsiębiorstw – jest to zarazem wyznacznik charakterystyki ich zasobów np. kadrowych [Duliniec 2007, s.19]. Model Uppsala opisuje sekwencyjny charakter procesu internacjonalizacji nie wskazuje jednak jakie są efekty tego procesu. Najważniejszą tezą modelu uppsalskiego jest stwierdzenie, że proces internacjonalizacji ma charakter fazowy, etapowy, ewolucyjny lub stopniowy – ten zestaw określeń ma sugerować pewną uzasadnioną, nieprzypadkową, przynajmniej częściowo zdeterminowaną kolej rzeczy, pewien proces rozwijający się w czasie. Ograniczenia lub uwarunkowania tego procesu stanowią: brak wiedzy o rynkach zagranicznych, brak zasobów koniecznych do ekspansji, ryzyko związane z wejściem na rynek zagraniczny, dystans psychiczny między rynkiem macierzystym a rynkiem ekspansji, skorelowany najczęściej z dystansem geograficznym, koszty transportu, bariery taryfowe i pozataryfowe. W modelu uppsalskim wyróżniono cztery etapy internacjonalizacji:

- nieregularna działalność eksportowa – eksport sporadyczny,
- eksport poprzez niezależnych pośredników (agentów),
- utworzenie filii (oddziału) handlowej,
- utworzenie filii (oddziału) produkcyjnej.

W pierwszym etapie występuje brak regularnego eksportu, firma nie angażuje zasobów za granicą, ale też nie zdobywa prawie żadnych informacji o rynku. Eksport za pośrednictwem niezależnych agentów oznacza, że przedsiębiorstwo wchodzi w początkową fazę zaangażowania zasobów i zbiera informacje odnośnie do czynników wpływających na możliwości sprzedaży na danym rynku zagranicznym. Przejście do bardziej zaawansowanego etapu internacjonalizacji jest uwarunkowane występowaniem znacznego dystansu psychicznego, a nie niewystarczającymi rozmiarami rynku zagranicznego. W trzecim etapie internacjonalizacji firma tworzy filię handlową za granicą. Firma w o wiele większym stopniu jest zainteresowana zdobywaniem wiedzy o determinantach sprzedaży i koniecznym zaangażowaniu zasobów na danym rynku. Ostatnią fazą ewolucyjnego procesu internacjonalizacji jest zbudowanie (utworzenie) własnego zakładu produkcyjnego za granicą. Etap ten wymaga relatywnie największej wiedzy o rynku ekspansji i wiąże się z największym

zaangażowaniem zasobów przez przedsiębiorstwo za granicą. Każdy z etapów wymaga odmiennych zasobów i innej wiedzy o rynkach ekspansji. Większe zaangażowanie zasobowe uwarunkowane jest posiadaniem bardziej wszechstronnej wiedzy o rynku ekspansji [Gorynia, Jankowska 2007, s.23]. Zaprezentowany powyżej model etapowego ujęcia internacjonalizacji jest jednym z wielu prezentowanych i analizowanych przez różnych badaczy [Bilkey, Tesar 1977; Weidersheim-Poul, Olson i Welch 1978, Cavusgil 1980; Reid 1981; Wortzel i Wortzel 1981; Czinkota 1982; Barret i Wilkinson 1986; Crick 1995]. Podejście sekwencyjne obok zalet, ma również swoje wady bo jak w tym modelu wytłumaczyć fakt istnienia tzw. „born global firms”, które od momentu założenia działają globalnie czy międzynarodowo? Wśród międzynarodowych uwarunkowań sprzyjających ekspansji przedsiębiorstw „globalnych od początku” wymienia się między innymi: rosnące znaczenie rynków niszowych o zasięgu międzynarodowym, innowacyjne procesy technologiczne, rozwój technologii komunikacyjnych, przyspieszających międzynarodowe przepływy informacji itp. [Hollensen 2003, ss.69-70]. Podstawą powodzenia „born globals” są zazwyczaj odważna wizja, inicjatywa, przedsiębiorczość i kompetencje ich założycieli [Duliniec 2007, s.24].

Podejściem zamykającym analizę teorii nurtu mikroekonomicznego jest tzw. podejście strategiczne. Wskazuje ono, iż proces internacjonalizacji firmy następuje w efekcie podejmowania decyzji i opiera się na ocenie zarówno atrakcyjności rynków zagranicznych jak i na ocenie zasobów firmy. W ujęciu tym proces internacjonalizacji ma charakter formalny i jest ujęty w ogólnej strategii przedsiębiorstwa. W celu zrozumienia i wyjaśnienia procesu ekspansji zagranicznej firmy należy wziąć pod uwagę jej wielkość, doświadczenie, stopień orientacji eksportowej [Turnbull, Ellwood, 1986, s.15] jak i stosunek kierownictwa do zarządzania firmą. Internacjonalizacja firmy może się rozwijać w czasie, jako efekt obranej strategii lub może odbywać się spontanicznie, niezamierzenie.

### **3.2.3. Nowe spojrzenie na proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa – podejście zasobowe i sieciowe**

W zarządzaniu strategicznym na początku lat dziewięćdziesiątych powstała nowatorska koncepcja zwana szkołą zasobową (ang. - *Resource-based view of the firm*).

Wiedza jest coraz częściej postrzegana jako swego rodzaju „kotwica” organizacji w burzliwym otoczeniu. W wyniku wzrostu tempa przemian w otoczeniu rynkowym, wiele firm zarzuciło koncepcję oparcia swojej strategii na konkretnym segmencie rynku. W to miejsce wiele firm zaczyna spoglądać na wnętrze własnej organizacji opierając swą strategię na swoich zasobach i kompetencjach. Zjawisko to można scharakteryzować jako podejście podażowe (zasobowe). Dotychczas, zagadnienie ponadprzeciętnych wyników rynkowych tłumaczono za pomocą analizy rynku i produktu [Porter 1985]. Ekonomiści zwracali więcej uwagi na otoczenie a mniej na wnętrze przedsiębiorstwa. W kontraście do stwierdzenia, że to struktura sektora jest determinantem przewagi konkurencyjnej [Porter 1985] teoria zasobowa sugeruje, że posiadanie unikalnych zasobów może być źródłem przewagi konkurencyjnej [Barney, 1991]. Wiedza firmy i procedury organizacyjne są ważnymi źródłami przewagi konkurencyjnej [Hitt i Ireland, 1985; Mahoney i Pandian, 1992]. Teoria zasobowa głosi, że przyszłość firmy jest uzależniona od optymalnego wykorzystania i utrzymania unikalnych zdolności: rdzennych kompetencji. Analiza rynku czy jakości produktów według tej teorii nie daje wystarczających informacji o potencjale wzrostu firmy. Na rdzenne kompetencje składają się przede wszystkim aktywa niematerialne takie jak wiedza i umiejętności, które owocują wynikami finansowymi. Aktywa materialne takie jak budynki pełnią rolę pomocniczą wobec kompetencji rdzennych. Rdzenną kompetencję definiuje się jako „zdolność do ...”. Zdolność do uczenia się, analizy, wyciągania wniosków, korzystania z doświadczenia, tradycji itp. Niektórzy autorzy sugerują, że lista kompetencji rdzennych może zawierać nawet dziesięć, jedenaście pozycji, jednak nie istnieją sztywne ograniczenia co do liczby. Teoria zasobowa jest skutecznym narzędziem analizy internacjonalizacji przedsiębiorstwa, mimo iż brak jest w niej wyraźnego nawiązania do otoczenia zagranicznego. Podejście zasobowe uwzględnia dynamiczny aspekt ekspansji zagranicznej pokazując, że podstawą tego działania może być chęć dostępu do nowych zasobów. Dystans kulturowy w myśl tej teorii przestaje być traktowany jako zagrożenie, ale może stać się cennym zasobem. Sukces internacjonalizacji będzie w dużej mierze zależał od zdolności przedsiębiorstwa do wykorzystania pojawiających się na rynku zagranicznym możliwości [Łuczak 2007]. Literatura podaje również zastosowanie teorii zasobowej do analizy podejmowanych form współpracy zagranicznej. Dzięki podjęciu określonej formy współpracy przedsiębiorstwo może chcieć uzyskać dostęp do rzadkich zasobów zarówno materialnych jak i niematerialnych. Nawiązywanie współpracy może mieć również na celu wykorzystywanie i rozwój kluczowych zasobów. Ponadto teoria zasobowa tłumaczy pomijanie przez niektóre

firmy modelu sekwencyjnego internacjonalizacji, posiadaniem ponadprzeciętnych zasobów, z reguły niematerialnych.

W podejściu sieciowym, w procesie internacjonalizacji podkreśla się wagę powiązań firmy z różnymi podmiotami otoczenia zagranicznego, takim jak: nabywcy, dostawcy oraz konkurencja. Teoria systemów wzajemnych powiązań leży u podstaw stwierdzenia, że każda firma jest zależna od zasobów kontrolowanych przez inne firmy. Przyjmuje się [Johanson, Mattsson 1988], że sieć powiązań firmy jest kluczowym czynnikiem rozwoju i przyczynia się do realizacji jej długookresowych celów. Bardzo ważny aspekt w tym podejściu stanowi rola kontaktów formalnych jak i nieformalnych. Te ostatnie okazują się mieć pozytywny wpływ na powiązania przedsiębiorstwa z otoczeniem. Jeżeli firma posiada wiele silnych powiązań z podmiotami w różnych krajach oznacza to, że podjęła proces internacjonalizacji. W przypadku kiedy firma jest w małym stopniu zinternacjonalizowana oznacza to, że posiada niewiele powiązań, uczestniczy w niewielkiej ilości sieci międzynarodowych. Uczestnictwo w sieci krajowej, w której inne przedsiębiorstwa podęły już ekspansję zagraniczną może przyczynić się do przyspieszenia internacjonalizacji danej firmy. Powiązania między elementami składowymi sieci mogą przyjmować różny charakter:

- biurokratyczny – polecenia, obowiązujące standardy, procedury,
- ekonomiczny – transakcje materialne, finansowe,
- operacyjny – wspólne działanie, zbiorowe podejmowanie decyzji, wykorzystanie tych samych środków,
- kulturowy – podzielenie wartości, wspólnota szans i zagrożeń,
- informacyjny – dostępność źródeł informacji, wymiana i dzielenie się informacjami [Strategor 1995].

W organizacji sieciowej promuje się tworzenie interpersonalnych sieci między pracownikami przedsiębiorstw wchodzących w skład sieci, co wspiera procesy kooperacji. Dzięki osłabieniu zależności hierarchicznych i struktur władzy wzrasta poziom elastyczności i adaptacyjności oraz wsparcie dla przedsiębiorczych reakcji na nowe okazje [Goold, Campbell 2002]. Partnerstwo organizacji składowych sieci opiera się na wzajemnym zaufaniu, wspólnej ideologii i reputacji [Hatch 2002]. Podważenie tych elementów prowadzić może do wykluczenia z sieci partnera lub nawet rozpadu sieci. Próby oszukania lub wyzysku partnerów są bardzo trudne do ukrycia, gdyż dla celów przeciwdziałania takim sytuacjom sieci tworzą dobrze funkcjonujące systemy informacyjne, a częste występowanie stosunków przyjaźni między partnerami sprzyja komunikacji nieformalnej [Mikuła, Pietruszka-Otryl,

2006, s.115]. Jednym z najistotniejszych katalizatorów z punktu widzenia efektywnego funkcjonowania sieci jest zaufanie, które nie tylko zacieśnia relacje między organizacjami partnerskimi, ale także poprawia elastyczność porozumienia, skraca procesy zarządzania kooperacją, jednocześnie podnosząc ich jakość [Jennings, Artz, Gillin, Christodouloy 2000]. Jego wysoki poziom umożliwia opracowanie korzystnych mechanizmów transferu i kreowania wiedzy oraz gwarantuje ograniczenie oportunistycznych zachowań aliantów [Dent 2002].

Zaufanie jest fundamentem kultury organizacyjnej, reputacji rynkowej oraz relacji firmy z jej partnerami biznesowymi. Dobra reputacja przedsiębiorstwa jest wypadkową czterech fundamentalnych czynników: odpowiedzialności, zaufania, wiarygodności oraz solidności i wywodzi się z jego relacji z pięcioma kubicami strategicznymi: pracownikami, klientami, inwestorami, aliantami i społeczeństwem [Mikuła, Pietruszka-Otryl 2006, s. 120]. T.K. Das i B-S. Teng [2001] postulują aby problematykę specyfiki zaufania w strukturach sieciowych rozpatrywać z perspektywy innych dwóch wymiarów – zaufania i kontroli, w odniesieniu do trzeciej kategorii – ryzyka. Wyróżniają przy tym dwa rodzaje ryzyka w aliansach – ryzyko relacyjne i ryzyko działalności. Ryzyko relacyjne określa prawdopodobieństwo i konsekwencje funkcjonowania w kooperacji, która nie satysfakcjonuje partnerów, bo nie przynosi przewidywanych korzyści. Poziom tego rodzaju ryzyka wzrasta wraz z prawdopodobieństwem oportunistycznych zachowań partnerów przejawiających się w unikaniu, oszukiwaniu, zniekształcaniu informacji czy przywłaszczaniu zasobów. Ryzyko działalności obejmuje zaś intensywną rywalizację, poszerzanie grona o nowych partnerów czy ukształtowanie niekorzystnych warunków dla funkcjonowania porozumienia [Das, Teng 2001]. Kształtowanie zaufania staje się więc jednym z nadrzędnych zadań stojących przed organizacjami funkcjonującymi lub planującymi kooperację w strukturach sieciowych. Zaufanie jest budulcem kapitału społecznego pozwalającego przedsiębiorstwom na łatwiejsze wchodzenie w relacje, wymianę wiedzy i prowadzenie interesów [Fazlagić 2004].

Z przedstawionych wyżej koncepcji internacjonalizacji wynika, że nie istnieje jedna teoria wystarczająco ją objaśniająca, dlatego aby wyjaśnić zagraniczną ekspansję firmy należy wykorzystywać łącznie osiągnięcia poszczególnych podejść badawczych. Istotne wydaje się również, że zastosowanie odpowiedniego doboru teorii, a także ich łączenia i syntezy, zależy również od tego nad jakim aspektem internacjonalizacji się skupiamy. Jeżeli chcemy analizować ekspansję zagraniczną z punktu widzenia kraju, czy to macierzystego czy to goszczącego, z pewnością sięgniemy po teorie z nurtu makroekonomicznego. Jeżeli analiza

dotyczy przedsiębiorstwa, wtedy odpowiedni wydaje się być nurt mikroekonomiczny z elementami teorii handlu międzynarodowego. Wybór odpowiednich ram teoretycznych dla badania interesujących aspektów ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw zależy również od tego, jakie przedsiębiorstwa zamierzamy badać. Wpływ na ten wybór ma to czy chcemy badać przedsiębiorstwa małe, średnie czy duże. Inne narzędzia analizy należy bowiem zastosować dla zbadania małej firmy lokalnej podejmującej działania eksportowe a inne dla analizy międzynarodowej korporacji. Ze względu na tematykę niniejszej pracy, w analizie internacjonalizacji przedsiębiorstw należy również uwzględnić specyfikę firm rodzinnych. Ze względu na cechy charakterystyczne przedsiębiorstw rodzinnych nie wszystkie z wymienionych teorii będą stanowić tło dla dalszych badań. Tabela nr 2.2. przedstawia przydatność teorii internacjonalizacji w analizie ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych.

**Tabela nr 3.2. Przydatność teorii internacjonalizacji w analizie umiędzynarodowienia przedsiębiorstw rodzinnych.**

<b>PODZIAŁ</b>	<b>TEORIE INTERNACJONALIZACJI</b>	<b>PRZEDSIĘBIORSTWA RODZINNE</b>
<b>Teorie makroekonomiczne</b>	Teorie wymiany międzynarodowej	-
<b>Teorie mikroekonomiczne</b>	Teoria monopolistycznej przewagi	+



	Teoria oligopolistycznej przewagi uzupełniona o teorię cyklu życia produkt Vernon'a	+
	Teoria zróżnicowanych obszarów celnych i walutowych	-
	Eklektyczna teoria Dunning'a: teoria monopolistycznej przewagi, lokalizacji i internalizacji	+
	Teoria portfela	+/-
	Teoria horyzontów globalnych	+/-
	Teoria konkurencji globalnej	+/-
	Model Uppsala'a	+/-
	Podejście strategiczne	+/-
<b>Nowe podejście</b>	Podejście zasobowe	+
	Podejście sieciowe	+

**(-)** - oznacza brak przydatności danej teorii,

**(+)** – oznacza przydatność danej teorii.

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z powyższego opracowania, dla kontekstu przedsiębiorstw rodzinnych w analizie ich internacjonalizacji odpowiednim tłem teoretycznym wydaje się być teoria eklektyczna Dunning'a, podejście zasobowe oraz podejście sieciowe. Dlatego też dla badań przedstawionych w niniejszej pracy za punkt wyjścia obrano stwierdzenia reprezentowane przez wymienione teorie.

### **3.3. Motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw**

Zastanawiając się nad motywami internacjonalizacji należy analizować przyczyny które powodują, że przedsiębiorstwo podejmuje działalność poza granicami kraju lub angażuje się w podjęcie współpracy z zagranicznym partnerem. Do dziś istnieją znaczne rozbieżności co do ustalenia wagi, nadrzędności a także znaczenia tych motywów. W zasadzie można się pokusić o stwierdzenie, że przyczyn podjęcia ekspansji zagranicznej jest tyle, ile przedsiębiorstw ją podejmujących. Na decyzje dotyczące internacjonalizacji wpływa również specyfika samego sektora, jak również czynniki napędowe globalizacji [Porter 1996, Yip 2004 za: Olczak 2008, s.100]. Zatem ekspansja zagraniczna przedsiębiorstw uzależniona jest od wielu motywów. Istnieją motywy związane z realizacją wysokich zysków, wzrostu przedsiębiorstwa czy też motywy, które warunkują ich osiągnięcie. Innymi słowy motywy internacjonalizacji sprowadzają się głównie do realizowania celów stawianych sobie przez przedsiębiorstwa. Rodzaje motywów oraz ich klasyfikacja jest bardzo różnorodna, jednakże najczęściej wyróżnia się: uwarunkowania rynkowe (ekonomiczne, biznesowe), kosztowe, zasobowe w tym w szczególności pozyskiwanie zasobów strategicznych oraz polityczne w głównie uwarunkowania biznesowe. Poniżej zostaną scharakteryzowane motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw, z uwzględnieniem specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych.

#### **3.3.1. Motywy rynkowe ( ekonomiczne, biznesowe)**

Motywy rynkowe wiążą się nie tylko z poszukiwaniem nowych rynków ale również z utrzymaniem się oraz zwiększaniem udziałów na już posiadanych rynkach. Głównymi czynnikami ekonomicznymi są wielkość (rozmiar) rynku, wzrost –tempo wzrostu gospodarczego, struktura rynku jak również specyficzne preferencje konsumentów. Przedsiębiorstwo będzie rozważać podjęcie ekspansji zagranicznej, gdy np. wystąpi stagnacja na rynku krajowym lub gdy popyt na tym rynku zacznie spadać, a także gdy zostają wprowadzone lub zaostrzone restrykcje importowe/eksportowe na dotychczasowych rynkach przedsiębiorstwa. Do grupy motywów rynkowych zalicza się także chęć zdobycia przewagi i dominacji na rynku a także wyprzedzenie konkurentów. Przedsiębiorstwo może osiągnąć nad konkurentami przewagę technologiczną, organizacyjną czy też marketingową realizując

eksport, a gdy istnieją bariery np. taryfowe to np. poprzez przekazanie licencji lub inwestycje bezpośrednie. W przypadku gdy przedsiębiorstwo prowadzi już eksport na dany rynek zagraniczny, to motywem dla rozszerzenia działalności poprzez otwarcie np. filii na danym rynku może być chęć lepszego dostosowania działalności do potrzeb odbiorców. Eksport na określony obszar daje możliwość zapoznania się z jego specyfiką a to z kolei pozwala na ewentualne podjęcie dalszych kroków w ekspansji zagranicznej. Motywem dla jej podjęcia mogą być również niewykorzystane moce produkcyjne oraz chęć osiągnięcia przez przedsiębiorstwo korzyści skali. Kolejnym rynkowym motywem podjęcia internacjonalizacji jest chęć zmniejszenia ryzyka oraz jego rozłożenia. Dywersyfikując rynki oraz klientów zmniejsza się ryzyko uzależnienia od jednego z nich i w sytuacji załamania chroni firmę przed ewentualnymi negatywnymi konsekwencjami, jak spadek obrotów lub w najgorszym wypadku bankructwo firmy. Firmy podejmują również ekspansję zagraniczną jako „efekt naśladownictwa” w odpowiedzi na działania konkurencji. Aby móc utrzymać swoją pozycję konkurencyjną na rynku macierzystym, w sytuacji kiedy konkurent podejmuje ekspansję na rynki zagraniczne, często konieczne jest podjęcie przez firmę takich samych kroków. Jest to sytuacja, która bardzo często ma miejsce wśród wielkich przedsiębiorstw oligopolistycznych w określonych branżach np. w przemyśle samochodowym. Zachowania takie znane są w literaturze jako teoria reakcji oligopolistycznej, która została już opisana wcześniej. Motywem jest tu zapewnienie i kontrola sprzedaży zarówno w kraju macierzystym jak i za granicą, a także bezpośrednia obserwacja konkurentów i, co się z tym wiąże, możliwość szybszej reakcji na ich posunięcia. Czynnikiem rynkowym motywującym decyzję o podjęciu ekspansji zagranicznej a także determinującym jej formę są również kursy walut – np. stałe niedowartościowanie waluty w danym kraju sprzyja eksportowi a hamuje import, oraz wszelkie instrumenty takie jak cła, podatki, opłaty wyrównawcze czy ograniczenia ilościowe. Przedsiębiorstwa podejmując ekspansję zagraniczną często motywują ją właśnie dążeniem do obejścia barier taryfowych jak i pozataryfowych [Sowa 2006, s.47]. Do motywów rynkowych można również zaliczyć grupę czynników tworzących tzw. klimat inwestycyjny czyli np. obecny i oczekiwany stan infrastruktury, koszty pracy czy procedury związane z zakładaniem firmy a także stabilność polityczna. Znoszenie barier i ograniczeń w gospodarce światowej oraz dążenie do ujednoczenia zasad jej funkcjonowania ułatwia zarządom wielu firm podjęcie decyzji o ekspansji zagranicznej [Liberska 2002, s.39]. Z biznesowego punktu widzenia internacjonalizacja przedsiębiorstwa stwarza ogromne szanse na lepsze wykorzystanie technologii oraz zdolności marketingowych firmy przy jednoczesnym zdobywaniu nowych

doświadczeń. Niektóre przedsiębiorstwa dążąc do poprawy swojej efektywności podejmują działania w krajach o odmiennym wyposażeniu w czynniki wytwórcze tak, aby dokonać integracji pionowej. Z kolei podejmowanie działań w krajach o podobnych ekonomicznych warunkach funkcjonowania prowadzi do kreacji powiązań poziomych. Podobnie jak inne przedsiębiorstwa, przedsiębiorstwa rodzinne również dążą do rozwoju własnej działalności zatem większość wymienionych motywów rynkowych sprawdza się w odniesieniu do tych podmiotów. Z obserwacji prowadzonych przez autorkę można wywnioskować, że w większości przypadków, przedsiębiorstwa rodzinne chcą rozszerzyć swoją działalność na inne rynki po to, aby móc lepiej wykorzystać unikatowe zasoby, a także po to aby uzyskać przewagę konkurencyjną. Ważnym motywem rynkowym wśród przedsiębiorstw rodzinnych jest również możliwość rozłożenia ryzyka na większą ilość klientów czy rynków i tym samym uzyskanie większego niezależnienia się. Opisany wyżej „efekt naśladownictwa” nie występuje często wśród przedsiębiorstw rodzinnych i dotyczy z reguły tych największych podmiotów gospodarczych.

### **3.3.2. Motywy kosztowe**

Bardzo ważnym motywem internacjonalizacji przedsiębiorstwa jest obniżanie kosztów produkcji, pracy czy ogólnego funkcjonowania, które to obniżenie ma przyczynić się do zwiększenia stopy zysku i do wzrostu jego rentowności. Częstym motywem przeniesienia całości bądź części działalności firmy za granicę są płace pracowników. Ma to szczególne znaczenie w sytuacji kiedy koszty siły roboczej stanowią dominujący czynnik w wytwarzaniu danego produktu. Badania przeprowadzone przez R.C Feenstra i G.H Hansona [1997] dowiodły, że niskie koszty płacy w Meksyku mają bardzo duży wpływ na zwiększenie liczby amerykańskich inwestycji. Podobne wnioski wyciągnął S. Dees [1998] z badania przeprowadzonego na rynku chińskim, który w tamtym czasie charakteryzował się najniższymi płacami w państwach Azji Wschodniej. Właśnie najniższe płace były głównym powodem inwestycji w Chinach prowadzonych przez przedsiębiorstwa z wielu krajów. Jednakże badanie przeprowadzone przez A. Mody'ego, S. Dasguotę i S. Sinha [1998] dowiodło, że na decyzje o podjęciu bezpośrednich inwestycji zagranicznych firm japońskich zasadniczy wpływ mają nie koszty pracy ale jej jakość. Poza kosztami siły roboczej motywem

kosztowym w internacjonalizacji firmy może być chęć obniżenia kosztów produkcji (w przypadku przedsiębiorstw związanych z produkcją). Można to osiągnąć dzięki korzyściom skali jak również przez podział czy przemieszczenie części cyklu produkcyjnego za granicę wybierając kraje o niższych kosztach surowców, gruntów, energii czy też o niższych podatkach. Wybór określonej formy internacjonalizacji może być również motywowany niższymi kosztami kredytów oraz innych źródeł finansowania. Produkcja w pobliżu rynków zbytu zmniejsza także koszty transportu. Motywem dla podjęcia eksportu zamiast np. otwarcia filii na danym rynku może być również koszt nadzoru i kontroli zagranicznej filii związany z kosztami komunikacji czy też podróży. Obniżanie kosztów stanowi ważny motyw do inwestowania za granicą. Jednakże, istnieje wiele badań wskazujących niskie koszty produkcji czy funkcjonowania firmy jako jeden z ostatnich motywów podkreślanych przez przedsiębiorstwa.<sup>6</sup> Istotną kwestią motywów kosztowych są również względy ochrony środowiska czyli tzw. sprawa kosztów zewnętrznych. Niektóre etapy produkcji, a często nawet cały proces produkcyjny powodują zanieczyszczenie środowiska, a to z kolei, w niektórych krajach jest obwarowane wysokimi karami. Dlatego też, przedsiębiorstwa przenoszą swoją produkcję tam gdzie kary czy też opłaty są niższe lub nie ma ich wcale. Przedsiębiorstwa rodzinne motywują swoją działalność zagraniczną obniżaniem kosztów, jednakże często jest to motyw dodatkowy, co wcale nie oznacza, że jest mało ważny. Dla przykładu większe firmy rodzinne jak np. H&M czy ZARA, lokują swoją produkcję (a właściwie ją zlecają) tam, gdzie jest ona najtańsza.

### **3.3.3. Motywy zasobowe**

Według Dunning'a jednym z podstawowych motywów ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa jest dążenie do zdobycia zasobów strategicznych. Zasoby strategiczne poszukiwane przez firmy można podzielić na zasoby materialne oraz niematerialne. Do materialnych zaliczyć można przede wszystkim zaopatrzenie w różne czynniki produkcji

---

<sup>6</sup> Badanie wskazujące niższe koszty produkcji jako ostatni motyw podjęcia umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa zostało przeprowadzone przez Hamburgisches Welt-Wirtschafts-Archiv (HWWA) na przedsiębiorstwach niemieckich.

(także siłę roboczą), które np. taniej jest importować z innych krajów. Dostęp do nowoczesnej wiedzy, zaawansowanej technologii, marketingu i zarządzania oraz rozwiniętego rynku kapitałowego skłaniają przede wszystkim do inwestowania w wysoko rozwiniętych krajach. Dla przykładu wiele przedsiębiorstw ma swoje siedziby w Londynie, Nowym Jorku czy Hong Kongu ze względu na lepszy dostęp do rynków finansowych i informacji. Niektóre przedsiębiorstwa dążąc do poprawy swojej efektywności podejmują inwestycje w krajach o odmiennym wyposażeniu w czynniki wytwórcze i zróżnicowanej strukturze podaży. Jednakże motyw zaopatrzenia w czynniki produkcji nie jest jednym z najważniejszych dla podjęcia ekspansji zagranicznej przez przedsiębiorstwo. Specyficznym zasobem strategicznym są relacje, jakie łączą daną firmę z innymi przedsiębiorstwami [Steier 2001]. Powiązanie z odpowiednimi partnerami gospodarczymi może ułatwić zdobycie kluczowych zasobów dla kreowania własnej konkurencyjności. Chęć zdobycia zasobów strategicznych przejawia się również w przypadku podjęcia przez przedsiębiorstwo wspólnego przedsięwzięcia z inwestorem zagranicznym, czyli zawiązania joint venture. Dzięki takim przedsięwzięciom firmy mogą zdobyć zaawansowane technologie zarówno produkcyjne jak i organizacyjne oraz wiedzę niezbędną do prowadzenia biznesu za granicą. Motywy inwestowania za granicą dotyczą także możliwości rozwoju działalności firmy dzięki wykorzystaniu wiedzy, która jest dostępna na rynkach zagranicznych. Według W. Shana i J. Songa, rozszerzenie i polepszenie możliwości technologicznych jest jednym z podstawowych bodźców dla firm podejmujących ekspansję zagraniczną [Shan, Song 1997]. Identyfikacja motywów ekspansji zagranicznej w obszarze zasobów przedsiębiorstwa jest charakterystyczna dla badaczy zajmujących się zasobową teorią firmy. Zwraca się tam m.in. uwagę na konieczność użycia posiadanych, ale niewykorzystanych w pełni zasobów firmy. Ekspansja zagraniczna stwarza możliwość wykorzystania posiadanych unikalnych zasobów, kompetencji oraz umiejętności. Jest ona także wyzwaniem dla tworzenia nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. W przypadku braku takich zasobów często drogą do przejęcia unikatowych i rzadkich zasobów jest wybór określonej formy ekspansji zagranicznej. Posiadanie przez firmę specyficznych zasobów niematerialnych oraz chęć czerpania z tego korzyści skłania przedsiębiorstwa do podejmowania inwestycji zagranicznych. Według Moreck'a i Yeung'a [1992] ekspansja zagraniczna w przypadku przewag konkurencyjnych wynikających z posiadania unikatowych zasobów niematerialnych powinna być z dużym prawdopodobieństwem zyskowna. Należy jednak pamiętać, że przeniesienie zasobów niematerialnych jest bardzo kosztowne i ryzykowne. W przypadku bezpośredniej inwestycji

zagranicznej mogą pojawić się problemy natury organizacyjno-zarządczej wynikającej głównie ze złożoności przedsięwzięcia, jak również z dystansu kulturowego między krajem macierzystym a krajem goszczącym. Motywy związane z pozyskaniem bądź wykorzystaniem unikatowych zasobów są uznawane za jedne z ważniejszych dla podjęcia umiędzynarodowienia firmy. Czasem ekspansja zagraniczna wynika z konieczności utrzymania bądź obrony pozycji jaka dana firma zajmuje w łańcuchu tworzenia wartości czyli w sieci biznesowej. Internacjonalizacja jednego przedsiębiorstwa z sieci może pociągnąć za sobą umiędzynarodowienie innych firm z nią powiązanych. Ze względu na to, że możliwość pozyskania zasobów przez przedsiębiorstwa rodzinne są z reguły ograniczone, jednym z motywów internacjonalizacji jest wskazane przez Dunning'a dążenie do pozyskania zasobów strategicznych jak również chęć wykorzystania unikatowych zasobów będących w gestii przedsiębiorstwa rodzinnego. Z badań prowadzonych przez autorkę wynika, że przedsiębiorstwa rodzinne podejmując ekspansję zagraniczną chcą uzyskać dostęp do zgromadzonej na innych rynkach wiedzy, technologii oraz możliwości po to aby zapewnić możliwość przetrwania przedsiębiorstwa dla kolejnych pokoleń.

### **3.3.4. Motywy polityczne**

Do grupy tych motywów należą czynniki związane z szeroko rozumianą polityką. Motywy te mogą wynikać z polityki jaką prowadzi kraj macierzysty jak i potencjalny kraj goszczący. Władze państw mogą zarówno wspierać jak hamować ekspansję zagraniczną. Wśród narzędzi wspierania eksportu można znaleźć ubezpieczenia kredytów eksportowych, ulgi podatkowe, zwrot ceł a także finansowanie informacji o rynkach zagranicznych i promocja produktów krajowych. Wiele z tych narzędzi ma charakter dwu lub wielostronny wynikający z zawartych porozumień pomiędzy państwami. Do czynników politycznych można również zaliczyć poszukiwanie przez przedsiębiorstwa stabilizacji i bezpieczeństwa politycznego. Są to uwarunkowania legislacyjne dotyczące np. inwestycji zagranicznych w poszczególnych krajach a także elementy tworzące tzw. uwarunkowania biznesowe. Obejmują one promocję biznesu, czynniki zachęcające do inwestowania, obsługę i pomoc po dokonaniu inwestycji na danym rynku, narzędzia zapewniające redukcję kosztów i przeszkód związanych z korupcją i biurokracją [Erramilli, Rao 1990, ss.135-150]. Wśród

narzędzi polityki państwa zachęcającej do eksportu czy inwestycji zagranicznych są również czynniki finansowe oraz fiskalne. Do fiskalnych zaliczyć można ulgi podatkowe, ulgi celne, przyspieszona amortyzacja, możliwość odpisania strat od przyszłych dochodów czy obniżanie składek ubezpieczeniowych. Z kolei wśród bodźców finansowych można wyróżnić subsydiowanie płac, marketingu czy innych kosztów uzyskania kapitału, sprzedaż ziemi po obniżonej cenie czy rządowe gwarancje kredytowe. Z drugiej strony kraje o dużym ryzyku politycznym nie należą do tych, w których istnieje duża liczba bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Nowakowski [2000, s.120] wyróżnia poszukiwanie stabilizacji i bezpieczeństwa politycznego, jako motyw działania inwestorów, którzy obawiają się utraty swojej prywatnej własności lub ingerencji w nią. Również działalność wpływowych grup np. ekologicznych, które skutecznie lobbują, może wpłynąć na podjęcie przez polityków decyzji, które znacznie zwiększą koszty określonej działalności w kraju lub wręcz ją uniemożliwią, tworząc tym samym bodźce do inwestowania za granicą [Rymarczyk 2004, s.69]. Dotyczy to głównie regulacji związanych z ochroną środowiska (np. możliwa ilość emisji gazów do atmosfery bez wnoszenia dodatkowych opłat zwiększających koszty funkcjonowania firmy) oraz innych przepisów ograniczających lub całkowicie zakazujących produkcji czy sprzedaży określonych dóbr. Niektóre kraje stosują pewne środki, które w efekcie ograniczają napływ inwestycji zagranicznych. Z obawy przed utratą suwerenności czy zbyt szybkim wyeksploatowaniem zasobów naturalnych np. stosują selektywne popieranie inwestycji czyli wybierają tylko te, które uważane są np. za pożyteczne z jakiegoś punktu widzenia. Szczególnie zniechęcające do inwestycji zagranicznych są brak lub ograniczona ochrona prawna własności oraz zmiany w ustawach dotyczących prowadzenia biznesu. Wiele krajów zachęca obcych inwestorów, tworząc specjalne strefy ekonomiczne, strefy wolnocłowe i parki technologiczne, w których mogą oni korzystać z pakietu różnych bodźców. Podejmując decyzję o internacjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnie również wybierają te rynki, gdzie istnieje większa niż w innych stabilność polityczna oraz gospodarcza. Poszukują również tych miejsc gdzie występują wszelkiego rodzaju ulgi dla zagranicznych inwestorów lub rynków, gdzie żadna forma współpracy zagranicznej nie jest utrudniona.

W kontekście przedsiębiorstw rodzinnych motywy ekspansji zagranicznej zasadniczo nie różnią się od tych zaprezentowanych powyżej. Autorka uważa jednak, że w przypadku tych specyficznych podmiotów gospodarczych najbardziej istotne wydają się być motywy związane z wnętrzem przedsiębiorstwa. Tabela 2.3. prezentuje motywy internacjonalizacji z uwzględnieniem specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych.



**Tabela 3.3. Motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych**

<b>RODZAJE MOTYWÓW</b>	<b>BODŹCE PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH</b>
<b>Rynkowe</b>	rozwój, nasycenie rynku krajowego, niewykorzystane moce produkcyjne, dążenie do minimalizacji ryzyka poprzez dywersyfikację rynków (klientów) itp.
<b>Kosztowe</b>	poszukiwanie tańszej siły roboczej, surowców itp.; ulgi podatkowe, korzyści skali
<b>Zasobowe</b>	pozyskanie zasobów niedostępnych na rynku krajowym lub wykorzystanie unikatowych zasobów na rynkach zagranicznych
<b>Polityczne</b>	stabilność polityczna kraju goszczącego; wspieranie eksportu, ulgi stosowane przez rządy państw; liberalizacja handlu itp.
<b>„Wewnętrzne”</b>	zapewnienie przetrwania przedsiębiorstwa dla przyszłych pokoleń, „rozwój rodziny”, utrzymanie kontroli w rękach rodziny, dywersyfikacja ryzyka,

Źródło: Opracowanie własne.

Z badań nad motywami podjęcia przez przedsiębiorstwa ekspansji zagranicznej wynika, że najbardziej istotna dla inwestorów jest stabilność polityczna, gospodarcza, społeczna i prawna, dobrze rozwinięta infrastruktura, obfitość kwalifikowanej siły roboczej, dostęp do nowoczesnej wiedzy, technologii i przemysłów oraz rozległe i chłonne rynki. Wśród przedsiębiorstw rodzinnych wymienione powyżej motywy również występują i są równie istotne. Jednakże obok wymienionych motywów wśród przedsiębiorstw rodzinnych występują motywy związane z dobrem rodziny teraz i w przyszłości. Dlatego też,

obok przesłanek rynkowych, ekonomicznych i innych motywem postępowania jest chęć utrzymania własności przedsiębiorstwa w rękach rodziny, w sytuacji kiedy ekspansja zagraniczna jest jedyną alternatywą uniknięcia sprzedaży firmy, zapewnienie przetrwania oraz rozwoju przedsiębiorstwa dla przyszłych pokoleń.

### **3.4. Formy zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw**

Można wyróżnić trzy zasadnicze poziomy, grupy internacjonalizacji działań przedsiębiorstwa, są to:

1. transakcje rynkowe, wśród których wyróżniamy transakcje importowe i eksportowe, które z kolei mogą być realizowane z różnym nasileniem i w różnych układach, a także handel tranzytowy;
2. powiązania kooperacyjne z partnerem zagranicznym, wśród nich znajduje się kooperacja kapitałowa (joint ventures, konsorcja), kooperacja nie kapitałowa (produkcje nakładczą, obrót uszlachetniający, licencje, franchising, leasing, kontrakty menedżerskie, kontrakty na inwestycje „pod klucz” oraz kontrakty na poddostawy) a także międzynarodowe sojusze strategiczne oraz sieci przedsiębiorstw;
3. działania zmierzające do objęcia działalności własnym układem organizacyjnym i własnościowym, czyli: fuzje czy przejęcia przedsiębiorstw a także samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej za granicą za pomocą oddziału lub filii.

Inna klasyfikacja form współpracy zagranicznej to podział tych form na klasyczne i nowoczesne. Wśród klasycznych wyróżniamy: eksport (wywóz towarów ostateczny lub czasowy), import (przywóz ostateczny lub czasowy), tranzyt (przewóz przez terytorium własnego lub obcego kraju). Natomiast wśród nowoczesnych znajduje się obrót uszlachetniający (czynny- przerób w kraju przywozu i bierny-przerób w kraju wywozu), transakcje kompensacyjne (zakup – counter-purchase czyli zobowiązanie do zakupu przez eksportera u importera określonych dóbr lub usług oraz kompensacja powrotna, buy-back czyli zobowiązanie eksportera dóbr inwestycyjnych do zakupu produkcji finalnej wytworzonej przy pomocy danych inwestycji – fabryk, linii produkcyjnych, know-how, itp). Dalej wśród nowoczesnych znajdują się transakcje offsetowe czyli – zbliżone do kompensacyjnych, ale rozszerzające możliwości zakupu przez eksportera dóbr

inwestycyjnych nie tylko produktów finalnych, ale i innych, którymi zainteresowany jest importer, transakcje barterowe i switchowe (barter czyli towar za towar o jednakowej wartości, switch – podobnie do barteru, ale najczęściej z użyciem pośrednika, a także clearing dwu- i wielostronny). Kolejnymi formami nowoczesnego ujęcia są transakcje licencyjne oraz franchising – czyli umowna forma handlu polegająca na przekazaniu przez dawcę franchisingu (franczyzera) zezwolenia do prowadzenia działalności handlowej przez biorcę franchisingu (franczyzanta) według ustalonego programu sprzedaży. Natomiast Rymarczyk [2004, s.69] wymienia następujące fazy międzynarodowej ekspansji firmy: eksport, licencjonowanie, franchising, joint-venture, filie zagraniczną, zakład produkcyjny oraz spółkę córkę. Jednak bez względu na przyjętą klasyfikację, czy podział bardzo ważnym jest aby na uwadze mieć fakt, iż pod terminem „formy zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw” kryje się nie tylko sposób wejścia na ten rynek, ale również sposób działania na rynku zagranicznym. Niewątpliwie, każda z wyżej wymienionych form wymaga podjęcia współpracy z partnerem zagranicznym. Z reguły forma jaka przyjmą uczestniczące we współpracy przedsiębiorstwa będzie decydować o stabilności tej relacji, będzie wpływać na zależności pomiędzy partnerami a także będzie stanowić o wadach i zaletach płynących z wybranej formy dla zaangażowanych stron. Poniżej opisane zostaną wybrane formy ekspansji zagranicznej ze szczególnym wskazaniem na te cechy, które uwzględniają specyfikę przedsiębiorstw rodzinnych.

### **3.4.1. Klasyczne formy współpracy zagranicznej w transakcjach rynkowych**

Najczęściej występującą formą eksportu (importu), czyli zbytu (zakupu) towarów i usług za granicą, jest ich sprzedaż. Eksport stanowi tradycyjną metodę ekspansji zagranicznej firmy. Może on jednak przybierać także formy niepieniężne, np. wymiany towaru za towar, lub mieszane. W eksporcie (importcie), w stosunku do innych form internacjonalizacji, można łatwo dokonywać wszelkich zmian przy jednoczesnym, często niewielkim zaangażowaniu kapitału, zarówno finansowego jak i personalnego. W praktyce międzynarodowej działalności przedsiębiorstwa stanowi zwykle ich pierwszy krok, jak wynika to zresztą ze schematu fazowego przebiegu internacjonalizacji.

Jeśli producent dostarcza towary krajowemu eksporterowi lub krajowej filii zagranicznego

importera w celu sprzedaży ich za granicą to występuje eksport (import) pośredni. W tym przypadku producent nie potrzebuje podejmować żadnych działań związanych z przekroczeniem granicy przez towar i nie jest konfrontowany z otoczeniem kraju docelowego. Eksport (import) pośredni realizowany za pomocą np. wyspecjalizowanych w obsłudze określonych rynków bądź branż pośredników czy agentów może opierać się na trwałej współpracy. Wśród przedsiębiorstw rodzinnych taka forma współpracy, w której partnerzy, w ramach długofalowej umowy, dążą do wspólnego celu jakim jest zwiększenie sprzedaży jednocześnie zachowując niezależność i własność niezależnych zasobów, jest obok eksportu (importu) bezpośredniego formą najczęściej występującą. Wady i zalety określonych form współpracy zagranicznej uwzględniające specyfikę przedsiębiorstw rodzinnych zostaną szczegółowo przedstawione w dalszej części rozprawy. Mocną stroną eksportu (importu) pośredniego jest to, że nie stwarza dla eksportera żadnego ryzyka chyba, że pośrednik zacznie dążyć do maksymalizacji własnej marży kosztem rozwoju rynkowego eksportera. Niemożność kontrolowania działań pośrednika i sterowania nim prowadzi, w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych, do wyboru innych form współpracy zagranicznej jak eksport (import) bezpośredni lub podpisanie umowy franczyzowej czy rzadziej licencyjnej, w przypadku gdy nadal istnieje potrzeba korzystania z osoby pośrednika. Samodzielne podjęcie przez producenta (kupującego) czynności związanych z przekroczeniem granicy przez towar i jego zbytem za granicą oznacza eksport (import) bezpośredni. Porównując eksport bezpośredni i pośredni, to ten pierwszy z pewnością daje więcej możliwości w kierowaniu i kontrolowaniu przebiegiem transakcji. Z pewnością ryzyko jest większe w przypadku eksportu bezpośredniego jednakże szanse na osiągnięcie zysku również są wyższe. W przypadku eksportu bezpośredniego istnieje możliwość wpływania na tworzenie odpowiednich relacji z klientami oraz zapoznawanie ich z firmą i jej marką a także istnieje możliwość szybszego reagowania na potrzeby klientów i dostosowywania produktu do ich potrzeb. Przykładem klasycznej formy współpracy międzynarodowej jest również handel tranzytowy, który występuje gdy obrót towarowy jest realizowany za pośrednictwem podmiotu gospodarczego mającego siedzibę w kraju trzecim w stosunku do importera i eksportera. Pośrednik w kraju trzecim to strona aktywna handlu tranzytowego podczas gdy importer i eksporter to strony pasywne, bierne. Jednakże forma ta występuje stosunkowo rzadko również wśród przedsiębiorstw rodzinnych.

### **3.4.2. Powiązania kooperacyjne z partnerem zagranicznym**

Kooperacja z partnerem zagranicznym może przybierać formy kooperacji kapitałowej oraz nie kapitałowej. Wśród kooperacji nie kapitałowej wyróżniamy między innymi produkcję nakładczą oraz obrót uszlachetniający. Te dwie formy współpracy zagranicznej zdarzają się wśród przedsiębiorstw rodzinnych. Może to wynikać z faktu, że po okresie transformacji wiele firm rodzinnych zaczynało współpracę z zagranicą od którejś z tych form, będąc z reguły zleceniobiorcą. Produkcja nakładcza polega na tym, że partner zagraniczny zleca przedsiębiorstwu wytworzenie określonej partii wyrobów gotowych według dostarczonych wzorów, materiałów i instrukcji produkcyjnych, a czasem nawet z wykorzystaniem powierzonych mu w użytkowanie maszyn. Taka forma współpracy zagranicznej może przynieść korzyści obu stronom relacji. Zleceniodawca otrzymuje produkt jakiego potrzebuje bez angażowania się bezpośrednio w produkcję a zleceniobiorca poza zyskami z wykonanego zlecenia, uczy się sposobu funkcjonowania partnera ale także poznaje rynek co po zakończeniu współpracy może umożliwić mu podjęcie działalności pod własną marką [Sulimowska–Formowicz 2011, [w]:Stępień (red.) – w druku]. Produkcja nakładcza często występuje jako jedna z form współpracy wewnątrz większej sieci kooperacyjnej. Kolejną formą kooperacji nie kapitałowej jest obrót uszlachetniający. W tym tej formy współpracy przedmiotem zlecenia nie jest całkowite wyprodukowanie a obróbka powierzonego zleceniodawcy towaru. Towar poddawany uszlachetnieniu, które polega na dodaniu mu wartości, pozostaje własnością zlecającego. Przedsiębiorstwa podejmujące obrót uszlachetniający z pewnością mogą zdobyć wiedzę na temat standardów obowiązujących na rynkach zagranicznych oraz uczyć się prowadzenia współpracy zagranicznej, co może pozwolić na rozwinięcie własnej działalności eksportowej w przyszłości. W międzynarodowej kooperacji nie kapitałowej wyróżniamy również kontrakty na poddostawcy czyli inaczej subcontracting. W tej formie współpracy zagranicznej, poddostawca wytwarza półprodukty lub dokonuje montażu produktów gotowych z elementów dostarczonych przez zlecającego. Kontrakty na poddostawy charakteryzują się względnie długotrwałymi związkami pomiędzy stronami i różnią się od produkcji nakładczej tym, że dostawca w subcontracting'u występuje pod własną marką a w produkcji nakładczej pozostaje on anonimowy i jednocześnie występuje w pozycji słabszej. W przypadku kontraktu na poddostawy częściej występują relacje równorzędne pomiędzy stronami, które stanowią o reputacji wytwarzanego produktu. Niektóre polskie

firmy rodzinne występują w roli przyjmującego towary do produkcji nakładczej czy przyjmują zlecenie wykonania kontraktu na poddostawcy podczas gdy ich zagraniczne odpowiedniki jak np. hiszpańska Zara należąca do rodziny Orteg'a, zlecają produkcję nakładczą. Wśród kooperacji nie kapitałowej znajduje się również sprzedaż (kupno) licencji czyli innymi słowy licencjonowanie. Przedmiotem międzynarodowego obrotu licencyjnego są najczęściej dobra niematerialne. Licencjonowanie jest formą ekspansji zagranicznej, gdzie licencjodawca sprzedaje prawa do korzystania z technologii, know-how, praw autorskich itp. Licencją objęte mogą być również prawa do produkcji czy sprzedaży pod marką licencjodawcy [Harrison, Dalkiran, Elsy 2000, s.15]. Przedmiotem licencji może być technologia, proces produkcyjny, marka, wynalazek, patent, tajemnica handlowa czy know-how. Sprzedaż licencji za granicę służy często wydłużeniu cyklu życia produktu lub rozpowszechnieniu marki wyrobu lub producenta w sytuacji, kiedy jego bezpośrednia obecność jest niemożliwa ale może również służyć celom długookresowym budując pozycję wyjściową dla późniejszej, bezpośredniej aktywności licencjodawcy na rynku licencjobiorcy. Udzielający licencji wchodząc na zagraniczny rynek za pomocą tej formy niewiele ryzykuje podczas gdy licencjobiorca uzyskuje dostęp do wiedzy technicznej, znanego produktu czy marki, która ponieważ sprawdziła się na jednym rynku może z dużym prawdopodobieństwem odnieść sukces na nowym rynku za granicą. Przedsiębiorstwo kupujące licencję np. na korzystanie z marki licencjodawcy, może skorzystać na jej dobrej reputacji. Firma udzielająca licencji mimo, iż nie ponosi ryzyka związanego ze sprzedażą produktu to jednak ma mniejsze możliwości kontroli jakości samej produkcji jak i sprzedaży. Natomiast wygaśnięcie licencji może oznaczać powstanie nowego konkurenta w postaci dotychczasowego licencjobiorcy. Istnieje wiele sposobów ograniczanie ryzyka wynikającego z charakteru licencji jak np. stosowne zapisy w umowie ograniczające dostęp do określonych rynków licencjobiorcę w trakcie trwania jak i po zakończeniu licencji itp. Jednakże ta forma współpracy zagranicznej wymaga pewnego stopnia zaufania pomiędzy partnerami. Umowa licencyjna bywa częścią innej umowy tzw. relacji hybrydowych np. joint venture czy aliansów strategicznych, o których będzie mowa w dalszej części rozprawy. Tak zwana licencja czynna, w której licencjodawca aktywnie uczestniczy w realizacji licencji, pozwala zredukować ryzyko związane z niepożądanymi działaniami partnerów zagranicznych. W porównaniu do eksportu bezpośredniego licencja jest z reguły mniej korzystna dlatego podejmowana jest głównie gdy np. eksport blokowany jest przez różne ograniczenia lub gdy rynek zagraniczny jest bardzo mały a inwestycje bezpośrednie czy inne formy współpracy

są bardzo ryzykowne. W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych wybór licencji jako formy współpracy zagranicznej zależy przede wszystkim od tego czy dana firma jest licencjodawcą czy licencjobiorcą. W przypadku, kiedy udziela licencji będzie dążyło do trwałej kooperacji, czego wynikiem będzie np. bardzo precyzyjne określenie w umowie licencyjnej pozwalające zmaksymalizować kontrolę nad przebiegiem licencji [Sulimowska–Formowicz 2011, [w]:Stępień (red.) – w druku]. Natomiast, w sytuacji kiedy firma rodzinna jest licencjobiorcą będzie ona dążyć do jak najbardziej „luźnego” charakteru licencji tak, aby nie uzależnić się od długotrwałego powiązania ze ścieżką rozwoju licencjodawcy. Obok licencji, sposobem na rozwój przedsiębiorstwa w oparciu o potencjał zewnętrznych partnerów zagranicznych jest franchising inaczej zwany franczyzą. Polega ona na tym, że francyzodawca udziela odpłatnego pozwolenia na prowadzenie działalności gospodarczej przez francyzobiorcę według określonego standardu i programu, który zawiera markę francyzodawcy, środki reklamy oraz ustalona jakość. O franszyzie mówi się, że jest to sprzedaż idei prowadzenia biznesu, którego istota jest ciągła współpraca wymienionych wyżej podmiotów. Francyzodawca zobowiązuje się przeszkolić francyzobiorcę, dostarczyć mu wszelkich niezbędnych informacji dotyczących sposobu funkcjonowania danego biznesu i co więcej zobowiązuje się do bieżącego doradztwa oraz włączenia go w system reklamy a także dalszego rozwoju koncepcji produktu. W najprostszym ujęciu jest to relacja dwustronna, która w swej istocie zapewnia francyzodawcy kontrolę nad kształtem i przebiegiem działań prowadzonych przez a partnerów. Ta forma współpracy zagranicznej ma wiele wspólnego z licencjonowaniem. Francyzodawca, podobnie jak licencjodawca chce uniknąć osobistego zaangażowania kapitałowego i organizacyjnego w ekspansji na rynki zagraniczne. Z kolei francyzobiorca podobnie jak licencjobiorca chce ograniczyć ryzyko związane z podjęciem całkowicie nowego przedsięwzięcia i skorzystać między innymi z dobrej reputacji i sprawdzonego modelu biznesowego francyzodawcy. W przypadku negocjowania umowy licencji pole do ustalania warunków jest bardzo szerokie natomiast we franszyzie, ze względu na pewną dominację dawcy, pole to jest raczej wąskie. Udział we franszyzie pozwala na indywidualne osiągnięcie sukcesu rynkowego przy jednoczesnym dostrzeżeniu i wykorzystaniu siły współpracy oraz łączenia zasobów. W działalności międzynarodowej przedsiębiorstw franchising jest alternatywą wobec bezpośrednich inwestycji zagranicznych w filie handlowe czy oddziały, dającą szerszy zakres możliwości kontroli nad kształtowaniem strategii rozwoju rynku niż licencjonowanie [Sulimowska–Formowicz 2011, [w]:Stępień (red.) – w druku]. Ze względu na swoje cechy, franczyza dla przedsiębiorstw rodzinnych,

które wstępują w roli franczyzodawców, wydaje się być bardzo pożądaną formą współpracy zagranicznej. Stabilność powiązań przy jednoczesnej możliwości kontroli kluczowych elementów strategii funkcjonowania tylko potęguje zasadność wyboru tej formy przez firmy rodzinne. Potwierdzają to przykłady działalności takich firm rodzinnych jak Benetton, Hilton czy BodyShop na świecie oraz cukiernie A. Bliklego w Polsce. Benetton to firma rodzinna, która chcąc zachować kontrolę nad większością podstawowych procesów wytwórczych, całość globalnej sieci sprzedaży koordynuje na zasadzie franszyzy. Decyduje ona w ten sposób o zasięgu i stosowanych strategiach sprzedaży poprzez własne oddziały regionalne. W takim zorganizowaniu przedsiębiorstwo Benettonów jest liderem dominującym, nie tylko na poziomie strategicznym, ale również dzięki sieci jego franczyzobiorców działających według ściśle ustalonych reguł z silną kulturą organizacyjną. To daje firmie pełne poczucie kontroli nad działaniami strategicznymi, a jej klientom daje poczucie jedności, spójności oraz wiarygodności [Sulimowska–Formowicz 2011, [w]:Stępień (red.) – w druku]. Kolejną formą współpracy niekapitałowej są tzw. kontrakty na inwestycje „pod klucz”. Oznacza ona kompleksową realizację przedsięwzięć inwestycyjnych za granicą na zlecenie zagranicznego podmiotu. Wykonawca zlecenia z reguły występuje samodzielnie pełniąc rolę generalnego wykonawcy jednak może również zlecać mniejszym firmom niektórych elementów zlecenia. Ponosi on jednak całkowitą i pełną odpowiedzialność za inwestycję. Wykonawca posiada jednak niezależność decyzyjna np. w sprawach zakupów itp. Ze względu na swoją złożoność i kompleksowość tę formę współpracy zagranicznej należy zaliczyć do trudnych, ryzykownych oraz wymagających dużych nakładów inwestycyjnych. Dotyczy to zarówno zleceniodawcy jak i zleceniobiorcy. Dla zleceniodawcy kompletnej inwestycji „pod klucz” jest to znaczna oszczędność czasu na przygotowanie i realizację inwestycji. Nabywca nie musi ponosić nakładów pracy na koordynację wszystkich czynności związanych z projektowaniem i wykonaniem nowej inwestycji. Wśród przedsiębiorstw rodzinnych ta forma współpracy zagranicznej nie jest formą powszechnie występującą. Istnieją jednak przykłady wielkich przedsiębiorstw budowlanych, należących do rodzin (przypadki te zanotowano w Hiszpanii oraz Brazylii), które specjalizują się w tego typu inwestycjach „pod klucz”. Jednak w przypadku firm rodzinnych, które realizują współpracę zagraniczną przy pomocy opisanej powyżej formy, nie tylko oddają do użytku kompletną inwestycję, ale również często stają się oni udziałowcami przedsięwzięcia. Jednymi z ostatnich form współpracy nie kapitałowej występującymi w literaturze oraz w rzeczywistości gospodarczej to leasing oraz kontrakty menedżerskie. Leasing czyli przekazanie za opłatą dóbr



materialnych w użytkowanie może być również traktowany jako sposób na sfinansowanie inwestycji np. leasing urządzeń. Przedsiębiorstwa rodzinne korzystają z leasingu z reguły w sposób bierny czyli są leasingobiorcami. Z tej perspektywy należy ocenić leasing pozytywnie gdyż uzyskany za jego pomocą dostęp do nowoczesnych maszyn czy urządzeń może sprzyjać ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa rodzinnego. Kontrakt menedżerski polega na tym, że przedsiębiorstwo świadczy usługi związane z „wynajęciem” managerów oraz specjalistów w zakresie różnych aspektów funkcjonowania firmy. Jednakże ze względu fakt, iż ta forma współpracy zagranicznej jest podejmowana przez przedsiębiorstwa rodzinne bardzo rzadko w obu rolach przyjmującego jak i wysyłającego zagraniczną kadre, zatem nie będzie analizowana tak wnikliwie jak poprzednie formy internacjonalizacji. Kapitałowe powiązania z partnerem zagranicznym to głównie joint venture (wspólne przedsięwzięcie). Jest to porozumienie udziałowe co najmniej dwóch odrębnych przedsiębiorstw, które wspólnie zawiązują niezależną jednostkę [Bogdanienko 2006, s.30]. Wielu autorów uważa [Harrigan 1985 s.27-30; Beamish 1991, s.73; Terpstra, Sarathy 1994, ss.396-398], że joint venture jest formą międzynarodowych inwestycji bezpośrednich, która polega na tym, że niezależni partnerzy z różnych krajów prowadzą działalność w ramach wspólnego przedsiębiorstwa na podstawie zawartej umowy. Joint venture stanowi metodę wejścia na rynek zagraniczny, jak również może być utworzone w innym celu np. aby zapewnić dostawy wybranych elementów czy też surowca. Wraz z zaangażowaniem kapitałowym oraz udziałem w zyskach, w ramach joint venture zostaje utworzony odrębny podmiot gospodarczy najczęściej spółka-córka a partnerzy partycypują w zarządzaniu. Do wspólnego przedsięwzięcia dochodzi najczęściej wtedy, gdy rynek zagraniczny jest obszerny oraz rozległy a perspektywy zysku są duże, ale niestety nie istnieje możliwość utworzenia własnego przedsiębiorstwa lub jedno z przedsiębiorstw nie posiada doświadczenia w prowadzeniu działalności zagranicą, a ryzyko jest duże. Do joint venture partnerzy mogą wnieść środki pieniężne, wkłady rzeczowe a także niematerialne np. wiedza o rynku, znajomość miejscowych przepisów czy zwyczajów oraz umiejętności. Główną zaletą joint venture jest to, że w swej istocie gwarantuje partnerom samodzielność ale jednocześnie zaangażowanie kapitałowe jest na tyle wiążące, że każdy z nich powinien angażować się w przyczynienie się do powodzenia joint venture. Wspólne przedsięwzięcie jest rodzajem kompromisu gdyż powiązania instytucjonalne z reguły przyczyniają się do złagodzenia konsekwencji wynikających z braku wzajemnego zaufania [Buckley, Casson 1985, s.126]. Utworzenie wspólnego przedsięwzięcia może oznaczać szereg korzyści dla zakładających je

przedsiębiorstw. Można je podzielić na kilka podstawowych grup. Jednak z punktu widzenia przedsiębiorstw rodzinnych, najważniejszym wydaje się być ograniczenie zaangażowania kapitałowego (znacznie niższego niż w przypadku założenia samodzielnie np. oddziału za granicą) a także redukcja ryzyka oraz możliwość kontroli. Przedsiębiorstwa rodzinne przystępując do joint venture będą dążyły do posiadania większości udziałów, które miałyby zapewnić rozwój joint venture zgodnie z własnym żądaniem. Dla małych i średnich przedsiębiorstw, które mają ograniczone zasoby finansowe na rozwinięcie ekspansji zagranicznej, joint venture może być sposobem wejścia na rynek zagraniczny. Joint venture, w porównaniu z innymi formami współpracy zagranicznej, daje stosunkowo dużą możliwość kontroli przedsięwzięcia, która zależy od struktury własności oraz od przewagi kompetencji nad partnerem lokalnym. Współwłasność wynikająca z utworzenia wspólnego przedsięwzięcia ma również pewne wady. Dla przedsiębiorstw rodzinnych największym problemem jest właśnie ochrona własności. Nie chodzi tylko o to, że podobnie jak w przypadku licencji czy franszyzy można „wychować” konkurenta [por. Pierścionek 1998, ss.324-325], ale o to, że wspólnicy mogą mieć różne zapatrywania co do strategii inwestowania czy innych strategii funkcjonalnych. Dlatego też kluczowym dla powodzenia joint venture jest dobór partnera. Ze względu na specyfikę przedsiębiorstw rodzinnych wybór partnera do wspólnego przedsięwzięcia nabiera szczególnego znaczenia.

Wśród powiązań kooperacyjnych z partnerem zagranicznym znajdują się również aliance strategiczne. Ich celem jest uzyskanie grupowej przewagi konkurencyjnej dla przedsiębiorstw zawierających sojusz. Najczęściej aliance dotyczą współpracy w ramach badań nad rozwojem nowych produktów oraz innowacji w sposobie organizacji produkcji czy dystrybucji. Główną cechą tej formy współpracy zagranicznej jest stosunkowo „luźny” charakter oraz łatwość wycofania się ze współpracy. Cechy charakterystyczne przedsiębiorstw rodzinnych takie jak: chęć utrzymania kontroli nad firmą w rękach rodziny oraz niechęć do podejmowania nadmiernego ryzyka kosztem zwiększonych, krótkookresowych zysków, sprawiają, że aliance z innymi podmiotami wydają się być dobrą formą współpracy zagranicznej. Aby międzynarodowy sojusz strategiczny przyniósł pożądane efekty, obok postanowień umownych pomiędzy jego uczestnikami powinny występować wspólne cele oraz zaufanie. Tylko takie połączenie wymienionych czynników pozwoli na funkcjonowanie współpracy w ramach aliansu w długim okresie czasu. Wymienione cechy aliansów niejako wpisują się w filozofię funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych. Na trwałość aliansów strategicznych

korzystnie będą wpływać podobieństwo priorytetów i wartościowań w odniesieniu zarówno do współpracy jak i w bieżącym sposobie funkcjonowania partnerów sojuszu. Dlatego przedsiębiorstwa rodzinne przystępujące do aliansów strategicznych najchętniej będą wchodziły w ta relację z innymi przedsiębiorstwami rodzinnymi. Każdy biznes rodzinny będzie dążył do zachowania pewnej niezależności we współpracy oraz będzie chciał ochronić specyficzne dla siebie zasoby i kompetencje. Z wykorzystaniem aliansu jako formy współpracy zagranicznej wiąże się również określone ryzyko. Niezależność partnerów aliansów powoduje, że mogą wystąpić konflikty wynikające z rozbieżności celów. Przede wszystkim zawsze istnieje niepewność co do wyniku, do którego doprowadzi alians [Jain 1987 [w]: Fonfara i in. 2000, s.71]. Poza tym może wystąpić nierówny podział korzyści uzyskanych dzięki współpracy w ramach aliansu a także nierówne zaangażowanie we współpracę. Ryzykiem tej formy współpracy jest również możliwość wystąpienia konfliktów pomiędzy członkami sojuszu co do głównych decyzji na temat podziału korzyści czy alokacji zasobów i nakładów. W ramach międzynarodowej kooperacji gospodarczej znajduje się jeszcze wiele, nowo powstałych form współpracy jak np. offshoring, czyli przeniesienie wybranych procesów biznesowych przedsiębiorstwa poza granicę kraju macierzystego a także różne jego warianty. Jednakże dla potrzeb niniejszej pracy, formą zamykającą prezentację kooperacji z partnerem zagranicznym będzie przedstawienie powiązań pomiędzy partnerami w ramach sieci. Relacje między firmami mogą się jedynie sprowadzać do powiązań pomiędzy podmiotami bez większego nasilenia wymiany czy koordynacji. Jednakże sieci powiązań mogą dotyczyć zarówno przedsiębiorstw jak i ich zasobów. W praktyce wzajemne oddziaływania powiązań dotyczących działań, zasobów i podmiotów odgrywają istotną rolę w rozwoju relacji pomiędzy przedsiębiorstwami czyli w rozwoju sieci [Fonfara 2009, s.28]. Sieć biznesową można zatem określić jako zbiór powiązań występujących pomiędzy dwoma lub więcej przedsiębiorstwami na rynku [Fonfara 2004]. Powiązania te charakteryzują się długoterminowym i partnerskim podejściem wszystkich firm należących do danej sieci. Nie ograniczają się one tylko do relacji kupna-sprzedaży ale doceniają wagę bezpośrednich kontaktów osobistych. Interakcja podmiotów biorących udział w sieci tworzy i rozwija zaufanie umożliwiające wymianę cennych zasobów, poglądów, informacji, danych czy też wiedzy. Partnerzy takiej relacji z reguły pozostają niezależni prawnie, organizacyjnie i ekonomicznie, jednak wypracowują różnorodne rozwiązania mające na celu wspieranie trwałości i stabilności relacji a także ograniczające zachowania oportunistyczne. Przykładem stabilnej sieci są tzw. sieci farnczyzowe, które zachowują się na wzór aliansu strategicznego

jednakże ze względu na wspólne cele wynikające z przynależności do jednej marki, są w stanie niwelować negatywne strony aliansów. W taki sposób funkcjonuje kilka międzynarodowych firm rodzinnych jak sieć odzieżowa H&M czy sieć marketów IKEA. Modelowe ujęcie współpracy w ramach sieci oraz jej cechy charakterystyczne sprawiają, że przedsiębiorstwa rodzinne są skłonne uczestniczyć w tego typu relacjach. Jak już wspomniano duże znaczenie dla rozwoju sieci mają silne relacje osobiste, które ułatwiają wzajemne poznanie się partnerów, wzmacniają zaufanie co sprawia, że współpraca między nimi jest bardziej efektywna, mimo, że często może się opierać na postanowieniach pozaumownych. Sieć jako forma współpracy wpływa pozytywnie na poziom zaangażowania i dbałość o wzajemne interesy partnerów. Przedsiębiorstwa rodzinne dążąc do niezależności przy jednoczesnym specyficznym rodzaju zaufania oraz „upodobaniu” do kultywowania wartości rodzinnych preferują nawiązywanie bezpośrednich, osobistych relacji z partnerami zarówno krajowymi jak i zagranicznymi. Jeżeli potencjalnym partnerem, partnerami w sieci są również przedsiębiorstwa rodzinne wtedy chęć udziału w tej relacji będzie większa. Sieć jako forma organizacji rynku i współpracy niesie za sobą również pewne niebezpieczeństwa. W skrajnych przypadkach udział w sieci może blokować drogę samodzielnego rozwoju przedsiębiorstwa czy też uniemożliwić wyjście z anonimowości. Do takich sytuacji może dojść gdy sieć tworzy się wokół jednego dominującego przedsiębiorstwa, które wpływa na działania w sieci i rozdaje przysłowiowe karty.

### **3.4.3. Samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej za granicą**

Przedsiębiorstwo decydując się na inwestycję zagraniczną w formie bezpośredniej może stworzyć nowe przedsiębiorstwo (greenfield), albo otworzyć zagraniczną filię, bądź zakład montażowy. Może również zakupić istniejące przedsiębiorstwo lub wykupić taką ilość akcji bądź udziałów, która pozwala na kontrolowanie jego działalności [Gostomski 2003, s.211]. Oczywiście nie zawsze istnieje możliwość wyboru. Jeżeli w danym kraju istnieje jednostka organizacyjna, przejęciem której zainteresowane jest dane przedsiębiorstwo będzie to korzystne wtedy, gdy dzięki temu możliwe będzie szybkie wejście na rynek, wyeliminowanie konkurenta czy też pozyskanie nowoczesnej technologii. Natomiast budując nowy zakład, można od początku dostosować go do technicznych i ekonomicznych wymogów przedsiębiorstwa [Rymarczyk 2004, s. 191]. Własne filie i oddziały na rynkach

zagranicznych cechują się większym, niż w przypadku innych form ekspansji zagranicznej, zaangażowaniem kapitału a co się z tym wiąże, z podwyższonym poziomem ryzyka. Jednocześnie filia czy oddział zapewniają wysoki stopień kontroli oraz wywierania większego wpływu na realizowane przedsięwzięcie. Utworzenie oddziału czy filii pozwala na obniżenie pewnych kosztów np. kosztów transakcyjnych.<sup>7</sup> Podstawowa różnica pomiędzy oddziałem a filią jest taka, że oddział stanowi element firmy macierzystej oraz podlega prawu kraju pochodzenia, natomiast filia jest wyodrębnionym podmiotem podlegającym prawu kraju lokalizacji. Podobnie jest również w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych. Jednakże ta forma wymaga największego zaangażowania kapitału i kierownictwa w porównaniu z innymi formami podjęcia współpracy z rynkami zagranicznymi. Dlatego też nie wszystkie przedsiębiorstwa rodzinne są w stanie sfinansować takie przedsięwzięcie. Biorąc jednak pod uwagę fakt, iż tylko ta forma ekspansji daje całkowitą kontrolę nad prowadzoną działalnością za granicą, przedsiębiorstwa rodzinne będą z czasem, w miarę możliwości dążyły do utworzenia własnego oddziału czy filii na wybranym rynku zagranicznym.

Przedsiębiorstwa mające plany internacjonalizacji rozważają różne formy wejścia na nowe geograficznie rynki i różne formy umacniania tam swojej działalności. Obok klasycznych form jak np. eksport/import mogą również wejść w powiązania kooperacyjne z partnerem zagranicznym czy też zacząć samodzielnie prowadzić działalność gospodarczą za granicą. Przedsiębiorstwa rodzinne wybierając określoną formę współpracy kierują się chęcią utrzymania własności i kontroli nad przedsiębiorstwem w rękach rodziny oraz minimalizowaniem ryzyka działalności. Nie bez znaczenia jest również możliwość kontaktów bezpośrednich z potencjalnym partnerem zagranicznym wpływająca na pożądaną przez przedsiębiorstwa rodzinne poziom zaufania.

### **3.5. Podsumowanie**

Celem trzeciego rozdziału było zaprezentowanie różnych podejść i koncepcji próbujących wyjaśnić szeroko rozumianą internacjonalizację. Autorka dokonała analizy wybranych teorii w kontekście stworzenia ram teoretycznych dla analizy

---

<sup>7</sup> Np. kosztów negocjowania kontraktów czy ich warunków, które występują w innych formach współpracy zagranicznej.

umiędzynarodowienia przedsiębiorstw rodzinnych. Obok zróżnicowanych definicji internacjonalizacji przedstawione zostały teoretyczne podstawy wymiany międzynarodowej stanowiące punkt wyjścia dla dalszych analiz. Teorie wymiany międzynarodowej koncentrują się bardziej na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie dlaczego w ogóle następuje wymiana handlowa w skali międzynarodowej. Natomiast w rozważaniach pomijana jest perspektywa przedsiębiorstwa. Ze względu na charakter pracy, autorka więcej miejsca poświęciła wybranym mikroekonomicznym teorii internacjonalizacji a także nowemu podejściu spojrzenia na proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. W wyniku analizy krytycznej wyodrębnione zostały te teorie internacjonalizacji, które najbardziej odpowiadają kontekstowi przedsiębiorstw rodzinnych, wśród których znalazły się: eklektyczna teoria Dunning'a, podejście zasobowe oraz sieciowe. Niezoderżalnie związana z analizą internacjonalizacji jest analiza jej motywów oraz przyczyn. W tej części pracy omówione zostały motywy w podziale na cztery grupy: rynkowe, kosztowe, zasobowe oraz polityczne. Przedsiębiorstwa rodzinne kierowane są podobnymi motywami co wszystkie inne przedsiębiorstwa jednak czynniki związane z wnętrzem przedsiębiorstwa wydają się mieć bardzo duże znaczenie. Obok motywów i charakterystyki przedsiębiorstw, paradygmat internacjonalizacji uwzględnia również formy wejścia na rynki zagraniczne. Obok klasycznych form zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw analizie poddane zostały również powiązania kooperacyjne z partnerem zagranicznym, a także samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej za granicą w nawiązaniu do specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych.

## **Rozdział IV**

### **Podstawowe przesłanki umiędzynarodowienia przedsiębiorstw rodzinnych**

Pierwsze doniesienia naukowe na temat internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych zostały wprowadzone opublikowanie dwadzieścia lat temu to, jednak ostatnia dekada jest okresem wzmożonego zainteresowania tym obszarem [Sciascia, Mazzola, Astrachan i Pieper, 2010]. Początkowo wydawało się, że jedną z charakterystycznych cech przedsiębiorstw rodzinnych jest funkcjonowanie na rynku krajowym. Jednakże ostatnie lata pokazują zwiększoną aktywność tych podmiotów na rynkach zagranicznych. Tendencja ta została zaobserwowana zarówno wśród dużych przedsiębiorstw rodzinnych jak np. Levis czy GAP, jak również wśród tych małych i średnich. Biorąc pod uwagę postępującą globalizację rynków, aktywność przedsiębiorstw rodzinnych w zakresie umiędzynarodowienia nie wydaje się być czymś nieoczekiwanym czy zaskakującym. Jednak kontekst internacjonalizacji, jak większość aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych, należy przeanalizować oddzielnie, identyfikując ich specyficzne cechy.

Jak dotąd ukazało się niewiele artykułów dotyczących różnych aspektów internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych. Większość z nich ukazało się w latach 1991 – 2008. Artykuły te można podzielić na trzy grupy ze względu na tematykę jaką poruszają: proces internacjonalizacji, zagadnienia zarządzania strategicznego ze szczególnym uwzględnieniem analizy kompetencji kierowniczych oraz analiza czynników mających wpływ na internacjonalizację przedsiębiorstw rodzinnych.

Proces internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych został opisany jako model sekwencyjny zaprezentowany w modelu uppsalskim [Johanson, Vahlne 1977]. Takiemu uogólnianiu przeciwstawiają się jednak przykłady wielu podmiotów rodzinnych, zarówno dużych jak i małych, które internacjonalizują się bardzo szybko, omijając poszczególne etapy. Istnieją również przedsiębiorstwa, które już od momentu powstania działają na arenie międzynarodowej. Wśród tzw. „born global firms” wymienić można takie koncerny jak np. ZARA, jak i wiele mniejszych przedsiębiorstw rodzinnych. Te dwa skrajne poglądy zaprezentowane przez Graves’a i Thomas’a [Graves, Thomas 2004] oraz przez Claver’a, Rienda i Quer’a [Claver, Riend, Quer 2007] pokazują jak niewiele nadal wiadomo na temat procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych. Tym samym sugerują, że konieczna jest weryfikacja tych poglądów zarówno ilościowa jak i jakościowa.

Początkowo głosząco tezę, że przedsiębiorstwa rodzinne rzadko analizują możliwości rozwoju poza rynkiem krajowym, oraz że w podejmowaniu decyzji odnośnie do funkcjonowania na rynku nie biorą pod uwagę sytuacji na rynkach światowych. Faktem jest, że właściciele przedsiębiorstw rodzinnych nie podejmują decyzji o internacjonalizacji tylko na podstawie informacji płynących z otoczenia. Jakakolwiek decyzja odnośnie do umiędzynarodowienia działalności jest podejmowana z uwzględnieniem długoterminowych przesłanek płynących głównie z wnętrza organizacji. Badania przeprowadzone przez Graves'a i Thomas'a [Graves, Thomas 2006] ukazały, że zdolności zarządcze w kontekście internacjonalizacji są niższe wśród managerów przedsiębiorstw rodzinnych niż u managerów tych nierodzinnych. Jednak przykłady wielu managerów przedsiębiorstw rodzinnych, którzy jednocześnie są członkami rodziny, pokazują, że właśnie dzięki ich szczególnym kompetencjom udało się umiędzynarodowić działalność przedsiębiorstwa. Dotychczasowa analiza kompetencji kierowniczych w kontekście internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych niestety nie dała jednoznacznych odpowiedzi. Ponadto, według autorki, zaprezentowane powyżej poglądy wymagają również dalszej weryfikacji.

Trzeci, ostatni obszar dotychczasowych zainteresowań badaczy odnośnie do internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych dotyczy identyfikacji oraz analizy czynników na nią wpływających. Otrzymane wyniki pozwalają na stwierdzenie, że głównym czynnikiem hamującymi podjęcie ekspansji zagranicznej przez przedsiębiorstwa rodzinne są ograniczenia organizacyjne, czyli: niechęć do korzystania i zaakceptowania analiz zewnętrznych [Gallo, Sveen 1991], strach przed utratą kontroli nad przedsiębiorstwem oraz unikanie ryzyka [Casillas, Acedo 2005] a także brak środków finansowych [Gallo, Pont 1996]. Z kolei, czynnikami wpływającymi pozytywnie na umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa są długoterminowa orientacja przedsiębiorstwa oraz szybkość w podejmowaniu decyzji [Thomas, Graves 2005]. Niemniej jednak, podobnie jak w dwóch poprzednich obszarach badawczych, wymagane jest przeprowadzenie bardziej szczegółowych analiz. Poza tych przedstawionych wyżej tez, nie da się uogólnić dla wszystkich przedsiębiorstw rodzinnych, gdyż badania prowadzone były wśród przedsiębiorstw rodzinnych wyłonionych na podstawie różnych kryteriów, użyte zostały różne metody badawcze, zakres czasowy badań był różny oraz wzięto pod uwagę inne ramy teoretyczne.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> To zróżnicowanie w prowadzonych badaniach wynika przede wszystkim z braku jednej, uznanej przez wszystkich badaczy definicji przedsiębiorstwa rodzinnego a także dlatego, że przedsiębiorstwa rodzinne jako odrębny obszar badawczy zostały wyodrębnione stosunkowo



Na podstawie powyższych rozważań można z całą pewnością stwierdzić, że wiedza na temat internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych jest ograniczona. Biorąc pod uwagę tematykę niniejszej pracy taki stan rzeczy niesie za sobą zarówno pewne wady jak i zalety. Niewątpliwą korzyścią jest możliwość wniesienia czegoś nowego do szeroko rozumianej internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych. Natomiast brak jednoznacznych ram teoretycznych sprawia, że nie ma zbyt dużo możliwości odniesienia przemyśleń i odkryć do już zweryfikowanych tez.

## **4.1. Determinanty internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych**

### **4.1.1. Wpływ otoczenia na internacjonalizację przedsiębiorstw rodzinnych**

Zachowanie wszystkich przedsiębiorstw, nie tylko tych rodzinnych, nie może być analizowane bez uwzględnienia otoczenia, w którym dane przedsiębiorstwo prowadzi bądź zamierza prowadzić swoją działalność. W tym podrozdziale autor dokona próby analizy wpływu czynników otoczenia na decyzje dotyczące internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych.

Większość analiz dotyczących otoczenia koncentruje się na tym, w jaki sposób charakterystyki rynku docelowego wpływają na wybór określonej formy wejścia na ten rynek. W literaturze można znaleźć niewiele na temat czynników lokalnych, do których należą głównie te bodźce, które stymulują podjęcie eksportu [Morgan 1999, ss.323-331]. Czynniki zewnętrzne mogą zarówno zachęcać jak i powstrzymać od podjęcia jakiegokolwiek formy ekspansji zagranicznej. Badania pozwoliły na wyciągnięcie wniosków, że większość przeszkód dla podjęcia ekspansji zagranicznej wynika z charakteru branży [Cavusgil, Zou 1994; Javalgi 2000] oraz jest blokowana bądź wzmacniana przez innych uczestników rynku [Guillen 2002]. W ujęciu tradycyjnym badania nad otoczeniem dotyczą takich zmiennych jak uwarunkowania polityczne (głównie wskaźniki makroekonomiczne oraz stabilność polityczna), uwarunkowania kulturowe oraz czynniki charakterystyczne dla danego sektora bądź branży. Grant [1991] opierając się na analizie konkurencyjności krajów Porter'a [1990] wskazał, że przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa wynika z ogólnej sytuacji na rynku

---

niedawno. Opracowywanie wspólnej metodologii badań oraz odpowiedniego modelu jest nadal w toku.

wzmacnianej pozycją branży oraz samej organizacji. Niektórzy autorzy [np. Gripsrud 1990] uważają, że czynniki takie jak cła, kontyngenty, kurs wymiany walut, możliwości finansowania czy poziom konkurencji, bardziej wpływają na decyzję o internacjonalizacji firmy. Według innych badaczy przedsiębiorstwo podejmujące decyzję o ekspansji zagranicznej powinno mieć na uwadze takie uwarunkowania jak kultura rynku docelowego, po to aby móc znaleźć podobieństwa oraz, co ważniejsze, różnice w odniesieniu do kultury kraju macierzystego. Kolejnym istotnym punktem jest posiadanie wiedzy na temat uwarunkowań prawnych kraju docelowego, co może wpływać np. na możliwość stosowania określonej polityki cenowej. Do grupy wspomnianych uwarunkowań zaliczyć należy ryzyko polityczne, ekonomiczne czy transakcyjne związane z określonym krajem. Z kolei według Johanson'a i Yip'a [1994] czynniki strukturalne związane z określoną branżą tworzą potencjał dla ekspansji zagranicznej. Do czynników strukturalnych autorzy włączają również innowacje w stosowanych technologiach oraz czynniki związane z jakością. Wielość poglądów na temat wyboru najistotniejszych czynników zewnętrznych sprawia, że bardzo trudno byłoby przeanalizować je wszystkie równie dogłębnie w kontekście przedsiębiorstw rodzinnych. Dlatego też autorka zdecydowała się na opis tych czynników, które są najczęściej wskazywane w literaturze. Wśród nich znajdują się: otoczenie polityczne, zmienne makroekonomiczne, popyt, dostępność technologii oraz konkurencja.

W ujęciu makroekonomicznym, otoczenie polityczne jest uznawane za czynnik konieczny dla podjęcia decyzji o ekspansji zagranicznej. Dotyczy to otoczenia politycznego zarówno w kraju macierzystym jak i potencjalnie goszczącym. Działania podejmowane przez organy władzy mogą mieć znaczący wpływ np. na wybór pomiędzy eksportem a założeniem własnej filii za granicą [Huszagh i inni 1992]. Rządy państw mają nie tylko wpływ na kształtowanie się niektórych wskaźników makroekonomicznych, ale mogą również prowadzić politykę bezpośredniej pomocy i wsparcia np. dla przedsiębiorstw, które podejmą działalność eksportową, jak również mogą promować taką działalność. Bezpośrednie wsparcie pomaga znacznie zredukować ryzyko, co nie jest bez znaczenia przy podjęciu ekspansji zagranicznej. Jednak pomimo istnienia wielu programów wsparcia dla np. eksportu, okazuje się, że niewiele firm z nich korzysta. Wynika to głównie z tego, że większość z nich skonstruowana jest w oparciu o „wyobrażenia” władz odnośnie do tego czego potrzebują firmy, a nie w oparciu o ich rzeczywiste potrzeby [Moini 1998]. Programy te z reguły nie uwzględniają podziału na sektory czy branże oraz nie biorą pod uwagę różnych rodzajów przedsiębiorstw [Robertson, Chetty 2000]. Jeśli chodzi o przedsiębiorstwa rodzinne to nie istnieją żadne programy

wsparcia bezpośrednio dedykowane temu rodzajowi działalności gospodarczej. Jak dotąd, rządy wielu państw nie wzięły pod uwagę, że struktura własności może być cechą różniącą przedsiębiorstwa, mającą wpływ na przebieg procesu ekspansji zagranicznej i tym samym nie skonstruowano żadnych programów wsparcia z uwzględnieniem tej charakterystyki.

Czynniki ekonomiczne są również bardzo istotne dla podjęcia decyzji co do ekspansji zagranicznej. Wśród nich znajdują się takie zmienne jak taryfa podatkowa, koszty surowców, czy koszty siły roboczej. Przedsiębiorstwa rodzinne są zorientowane na długoterminowe działanie stąd czynniki te są bardzo istotne przy analizie potencjalnych rynków, gdyż mogą świadczyć o ich stabilności bądź zmienności. Innymi słowy stabilność kursów wymiany walut, poziomu inflacji czy podatków są kluczowymi czynnikami promocji internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych. Przy tworzeniu jakichkolwiek programów wspierających internacjonalizację przedsiębiorstw rodzinnych, należy pamiętać, że w wielu z nich decyzje podejmowane są w sposób scentralizowany, często pozbawiony jakichkolwiek procedur formalnych. Są to organizacje opierające się raczej na ludziach niż na systemach. Dlatego też większość barier dla podjęcia określonej formy współpracy zagranicznej jest zlokalizowanych wewnątrz przedsiębiorstwa niż w jego otoczeniu.

Stopień konkurencyjności otoczenia jest również bardzo ważnym czynnikiem wpływającym na decyzje odnośnie do ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa. Innymi słowy firmy, które funkcjonują w mało konkurencyjnym otoczeniu nie będą zainteresowane podjęciem zagranicznej ekspansji, podczas gdy te działające w bardzo konkurencyjnym otoczeniu będą dążyły do powiększenia np. sprzedaży na innych rynkach. Sytuację tą można zilustrować na przykładzie sektora win zdominowanego przez przedsiębiorstwa rodzinne, z wysoką koncentracją kapitału i kontroli jednej rodziny, oraz sektora technologii informacyjnych, gdzie działają głównie firmy nierodzinne. Rodzaj działalności oraz sposób myślenia i postrzegania konkurencyjności otoczenia, są tak różne, że z pewnością skłonność do podjęcia ekspansji zagranicznej oraz jej forma będą odmienne.

W przypadku analizy otoczenia przedsiębiorstw rodzinnych oraz jego wpływu na decyzje odnośnie do podjęcia decyzji o ekspansji zagranicznej, należy wyróżnić jeszcze jeden wymiar. Obok otoczenia zewnętrznego oraz wnętrza firmy istnieje jeszcze szeroko rozumiana rodzina. Dla przykładu, ryzyko nie jest postrzegane tylko z perspektywy czysto biznesowej. Dochody przedsiębiorstwa stanowią o dochodach rodziny, zatem decydent rozważając ryzykowne posunięcia bierze odpowiedzialność nie tylko za przedsiębiorstwo jako takie ale

często za funkcjonowanie całej rodziny. Dlatego też decyzje o podjęciu ekspansji zagranicznej czy określonej jej formy różnią się w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych i powinny być analizowane oddzielnie. Rodzina może być analizowana zarówno jako składnik otoczenia jak również jako składnik wnętrza przedsiębiorstwa, co zostanie zaprezentowane w dalszej części pracy.

Zdaniem autorki, analiza wpływu otoczenia zewnętrznego na internacjonalizację przedsiębiorstwa jest bardzo ważna. Jednakże ze względu na przyjętą koncepcję pracy zaprezentowane zostały tylko wybrane aspekty, które najbardziej wpisują się w kontekst „family business”. Wyniki badań przeprowadzonych przez autorkę wskazują, że ze względu na specyfikę przedsiębiorstw rodzinnych bardziej adekwatna wydają się być przede wszystkim analiza czynników wewnętrznych przedsiębiorstw rodzinnych, które wpływają na jego internacjonalizację.

#### **4.1.2. Wewnętrzne determinanty internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych**

Poza otoczeniem zewnętrznym na proces internacjonalizacyjny przedsiębiorstwa mają również wpływ uwarunkowania wewnętrzne przedsiębiorstwa. W firmach rodzinnych czynniki wewnętrzne wydają się mieć szczególne znaczenie w podejmowaniu współpracy zagranicznej. Z kolei, postępująca globalizacja rynków wymusza na przedsiębiorstwach dostosowywanie się do tego procesu. Jedni dostrzegają w nim szansę na rozwój, dla innych z kolei stanowi ona poważne zagrożenie. Ze względu na fakt otwarcia i przenikania się rynków korzystniejsze wydaje się być zaakceptowanie tego zjawiska a także aktywne w nim uczestnictwo. Wiele jest motywów podejmowania zagranicznej ekspansji a także teorii, które próbują je tłumaczyć. Proces ten dotyczy wszystkich uczestników rynku, który staje się co raz bardziej wymagający i konkurencyjny. Nieodwracalna globalizacja rynków, sektorów oraz konkurencji tyczy się również przedsiębiorstw rodzinnych. Firmy te są szczególnym rodzajem uczestników rynku, w którym równocześnie funkcjonują dwa systemy: rodziny i firmy. Ta dwuwartościowość atrybutów sprawia, że konieczne jest oddzielne zbadanie zachowań przedsiębiorstw rodzinnych w kontekście internacjonalizacji. Pomimo badań na ten temat, otrzymane wyniki są niespójne i niejednoznaczne. Jedne badania wskazują na to, że firmy rodzinne niechętnie podejmują jakąkolwiek działalność zagraniczną oraz, że nie potrafią

wykorzystać właściwie swoich zasobów [Fernandez, Nieto, 2006, s.340-351 ]. Z kolei, przykłady działalności takich firm jak np. Inditex<sup>2</sup>, wskazują na to, że przedsiębiorstwa rodzinne też są aktywnymi graczami na arenie międzynarodowej. Dodatkowo sam właściciel uważa, że firma odniosła sukces między innymi właśnie dzięki rodzinnemu charakterowi oraz charakterystykom, które się z nim wiążą. Dlatego też istotne wydaje się być zgłębienie form ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych po to, aby móc je udoskonalić lub pomóc innym firmom rodzinnym wykorzystać „rodzinnosc” w drodze do międzynarodowego sukcesu. Zdaniem autorki internacjonalizację przedsiębiorstw rodzinnych należy analizować ze szczególnym uwzględnieniem ich specyficznych cech. Wśród szczególnych charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych autorka uwzględniła między innymi zaangażowanie rodziny właścicieli a w tym, systemu wartości jaki tworzą. Kultura organizacyjna, zasoby oparte na wiedzy oraz dobra reputacja, renoma i imię firmy są również nie bez znaczenia dla zachowań internacjonalizacyjnych wszystkich przedsiębiorstw. Zaangażowanie rodziny w funkcjonowanie firmy sprawia, że strategia umiędzynarodowienia może przebiegać szybciej i bardziej intensywnie, niż gdy tego zaangażowania brakuje. Kolejnym istotnym zasobem przedsiębiorstwa jest zasób wiedzy, który jest jednym z najbardziej wartościowych w organizacji, pod uwagę wzięto przede wszystkim wiedzę przekazywaną z pokolenia na pokolenie, tzw. wiedzę opartą na doświadczeniu, która jest szczególnie zasobem w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Kolejnym istotnym aspektem firm rodzinnych jest fakt występowania szczególnego rodzaju zaufania, który wpływa na budowanie stabilnych relacji z partnerami biznesowymi, w szczególności jeżeli tymi partnerami są również przedsiębiorstwa rodzinne. Te stabilne i trwałe sieci przedsiębiorstwa rodzinne również tworzą gdy podejmują współpracę zagraniczną. Chęć podjęcia tej współpracy wzrasta gdy potencjalnym partnerem będzie również firma rodzinna. Jak już wspomniano, tematyka przedsiębiorstw rodzinnych, a także aspekt podejmowania przez nie współpracy zagranicznej jest nie tylko na gruncie polskim ale również w innych krajach dziedziną stosunkowo młodą, zatem nie istnieją jeszcze zoptymalizowane narzędzia dla takich badań. Dlatego też, niniejszy podrozdział ma formę schematu koncepcyjnego wynikającego z dogłębnej analizy dostępnych źródeł literaturowych, obserwacji własnych autorki oraz pilotażowych wywiadów pogłębionych w wybranych polskich i zagranicznych przedsiębiorstwach rodzinnych. Jednym z największych wyzwań przed jakim stoi każde przedsiębiorstwo, nie tylko rodzinne, jest zapewnienie funkcjonowania

---

<sup>2</sup> Do marek tej hiszpańskiej firmy rodzinnej należy min: Zara, Bereshka czy Stradivarius.

w określonym czasie czyli zapewnienie przetrwania. Istnieje wiele potencjalnych możliwości zapewnienia ciągłości firmy oraz osiągnięcia satysfakcjonujących wyników. Jedną z nich może być właśnie rozszerzenie działalności o inne kraje, czyli podjęcie ekspansji zagranicznej. Poza czynnikami otoczenia, które są bardzo istotne dla podjęcia procesu internacjonalizacji również czynniki wewnętrzne przedsiębiorstwa, innymi słowy jego charakterystyki, determinują podjęcie określonej strategii umiędzynarodowienia. Z badań prowadzonych przez autorkę wynika, że w przedsiębiorstwie rodzinnym to właśnie czynniki wewnętrzne są kluczowe dla pojęcia tej złożonej strategii jaką jest internacjonalizacja. Badania innych autorów [Ward, 1998, s. 323 – 337] wskazują, że przedsiębiorstwa rodzinne są z reguły mniej skłonne do podjęcia ekspansji zagranicznej niż przedsiębiorstwa nierodzinne. Wynikać to może z awersji do podejmowania ryzyka oraz obawy przed utratą kontroli nad firmą. Jednakże wiele przedsiębiorstw rodzinnych to tzw. przedsiębiorstwa „born-global” czyli takie, które od samego początku istnienia skupiły swoją działalność na rynkach zagranicznych (np. Inditex). Przeprowadzona, między innymi przez autorkę, analiza ich sukcesu pokazała, że to właśnie czynniki wewnętrzne odebrały główną rolę w tym sukcesie.

Zagraniczna ekspansja przedsiębiorstw jest zasadniczo oparta na możliwościach wykorzystania za granicą przewag konkurencyjnych jakie firma posiada na rynku krajowym. Jednakże brak odpowiednich zasobów w firmie, a także duża niepewność i złożoność procesu internacjonalizacji, z reguły powstrzymują firmy przed podjęciem ekspansji zagranicznej. W zasadzie większość teorii na temat internacjonalizacji przedsiębiorstw podkreśla znaczenie posiadania różnego typu zasobów. Eklektyczna teoria Dunning’a (omówiona szerzej w rozdziale II) oraz teoria zasobowa [Barney, 1991] podkreślają znaczenie potencjału strategicznego oraz zasobów w procesie umiędzynarodowienia. Według podejścia zasobowego przedsiębiorstwa, które posiadają unikalne zasoby są zdolne do tworzenia strategii internacjonalizacji pozwalających na osiągnięcie przewag konkurencyjnych. Zasoby są unikalne wtedy kiedy są wartościowe, rzadkie oraz niemożliwe do imitacji czy naśladowania a także gdy nie istnieją żadne substytuty [Wernerfelt 1984, s.171 – 180]. W teorii zasobowej profil zasobów organizacji wpływa na jej wyniki. Zasoby są tutaj postrzegane jako podstawowe „jednostki kreacji wartości” [Mathews 2002, s.29 -54]. Mimo pewnych ograniczeń związanych z definiowaniem a w szczególności z mierzaniem istnienia i znaczenia zasobów niematerialnych w wynikach działalności przedsiębiorstwa, teoria zasobowa stała się teoretyczną ramą dla wielu obszarów badawczych od strategii firmy poprzez przedsiębiorczość, aż do biznesu międzynarodowego. Wśród tych zasobów, zasoby

niematerialne takie jak technologia, marka, reputacja, kultura organizacyjna czy system wartości zajmują kluczowe miejsce. Natomiast podstawę eklektycznej teorii Dunninga'a tworzy założenie o konieczności wystąpienia trzech zasadniczych warunków, aby przedsiębiorstwo podejmowało zagraniczną ekspansję czyli tzw. paradygmat OLI: własność (ownership), lokalizacja (location), internalizacja (internalization). Wybór tych dwóch teorii jako podbudowy teoretycznej dla zagadnienia współpracy zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych nie jest przypadkowy. Po pierwsze, wybór ten wynika z umownego przyjęcia teorii zasobowej i eklektycznej jako ram dla badania mikroekonomicznych aspektów internacjonalizacji. Po drugie, analiza innych teorii przeprowadzona przez autorkę przedstawiona w rozdziale III wykazała, że ze względu na specyfikę przedsiębiorstw rodzinnych, w szczególności ich zasobów, te dwie teorie najlepiej wpisują się w istotę tych firm. W oparciu o ramy teoretyczne oraz własne badania i obserwacje wyodrębniono zestaw kluczowych zasobów przedsiębiorstwa rodzinnego mających wpływ na jego internacjonalizację. Wśród nich znalazło się zaangażowanie rodziny, zarówno formalne jak i nieformalne, w bieżącą i strategiczną działalność firmy. Może być ono mierzone za pomocą udziału członków rodziny w procesie decyzyjnym a także liczbę pokoleń pracujących w firmie. Z reguły bierze się tutaj pod uwagę liczbę członków rodziny na stanowiskach kierowniczych i przywódczych w stosunku do wszystkich zatrudnionych na wymienionych stanowiskach. Szczególną cechą wynikającą z zaangażowania rodziny jest chęć utrzymania kontroli nad firmą w jej rękach. Kontrola w rękach rodziny ma na celu zapewnienie przetrwania firmy dla następnych pokoleń. Kolejnym zasobem, wynikającym bezpośrednio z rodzinnego charakteru firmy, jest system wartości przedsiębiorstwa. System ten to często kalka systemu wartości rodziny. W tym miejscu należałoby się zastanowić czym jest system wartości? Filozofia [Scheler 1990, Gasiul 2002 i in.] mówi o wielu rodzajach wartości, występujących w różnych dziedzinach doświadczenia człowieka: o wartościach estetycznych, rodzinnych, moralnych, ekonomicznych, religijnych, logicznych itp. W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych wartości ekonomiczne współlistnieją z wartościami rodzinnymi, moralnymi, często też religijnymi i innymi. Badania i obserwacje prowadzone w przedsiębiorstwach rodzinnych, pozwoliły autorce na zidentyfikowanie cech systemu wartości przedsiębiorstwa rodzinnego. Wszystkie decyzje w przedsiębiorstwie zdominowane są przez dobro rodziny, które jest najważniejsze. Przedsiębiorstwo jest traktowane jako bardzo ważny element życia rodziny gdyż nie tylko dostarcza środki do przetrwania ale jednocześnie może stanowić centrum funkcjonowania rodziny, często jednocząc ją wokół wspólnych spraw.

Ważną cechą systemu wartości przedsiębiorstwa rodzinnego jest dążenie do minimalizacji ryzyka oraz uchylanie się od działań spekulacyjnych w krótkim okresie czasu. Przedsiębiorstwa rodzinne posiadają długoterminową perspektywę działania, która to umożliwia działania w stabilniejszych warunkach. Cechą systemu wartości firmy rodzinnej jest dążenie do zachowania niezależności. Kierowanie się emocjami to również charakterystyka określająca system wartości rodzinnego biznesu. Nie bez znaczenia jest również fakt, że z jednej strony przedsiębiorstwa rodzinne są raczej zamknięte np. na ogólnie rozumianą współpracę czy to z innymi przedsiębiorstwami czy pracownikami spoza rodziny a z drugiej strony są bardzo wrażliwe na relacje z lokalnym społeczeństwem. System wartości przedsiębiorstwa rodzinnego można podzielić na dwa różne wymiary: wymiar wewnętrzny nazywany kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa oraz wymiar zewnętrzny, na który składa się reputacja, renoma i dobre imię firmy. Do zestawu kluczowych czynników zaliczono również zasób oparty na wiedzy w szczególności wiedzę wynikającą z doświadczenia. Szeroko rozumiany zasób wiedzy jest uważany za jeden z najważniejszych zasobów każdego przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwie rodzinnym zasób wiedzy jest oparty na doświadczeniu oraz tradycji, które uważane są za tzw. wiedzę ukrytą trudno dostępną dla innych, szczególnie dla konkurentów. Do listy czynników wewnętrznych przedsiębiorstwa rodzinnego wpływających na jego internacjonalizację zaliczyć również należy szczególny rodzaj zaufania jaki występuje pomiędzy członkami rodziny, pracownikami firmy a także w relacjach z jej otoczeniem zewnętrznym. W tabeli 3.1 znajduje się zestawienie czynników wewnętrznych przedsiębiorstwa rodzinnego oraz ich podstawowych charakterystyk.

**Tabela 4.1. Charakterystyki czynników wewnętrznych przedsiębiorstwa rodzinnego**

Czynniki wewnętrzne przedsiębiorstwa rodzinnego	Charakterystyka
<p style="text-align: center;"><b>Zaangażowania rodziny</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- liczba członków rodziny w przedsiębiorstwie (formalne),</li> <li>-liczba członków rodziny na stanowiskach kierowniczych (formalne),</li> <li>-kontrola i własność nad przedsiębiorstwem w rękach rodziny,</li> <li>- nieformalny wpływ członków rodziny na decyzje odnośnie przedsiębiorstwa.</li> </ul>

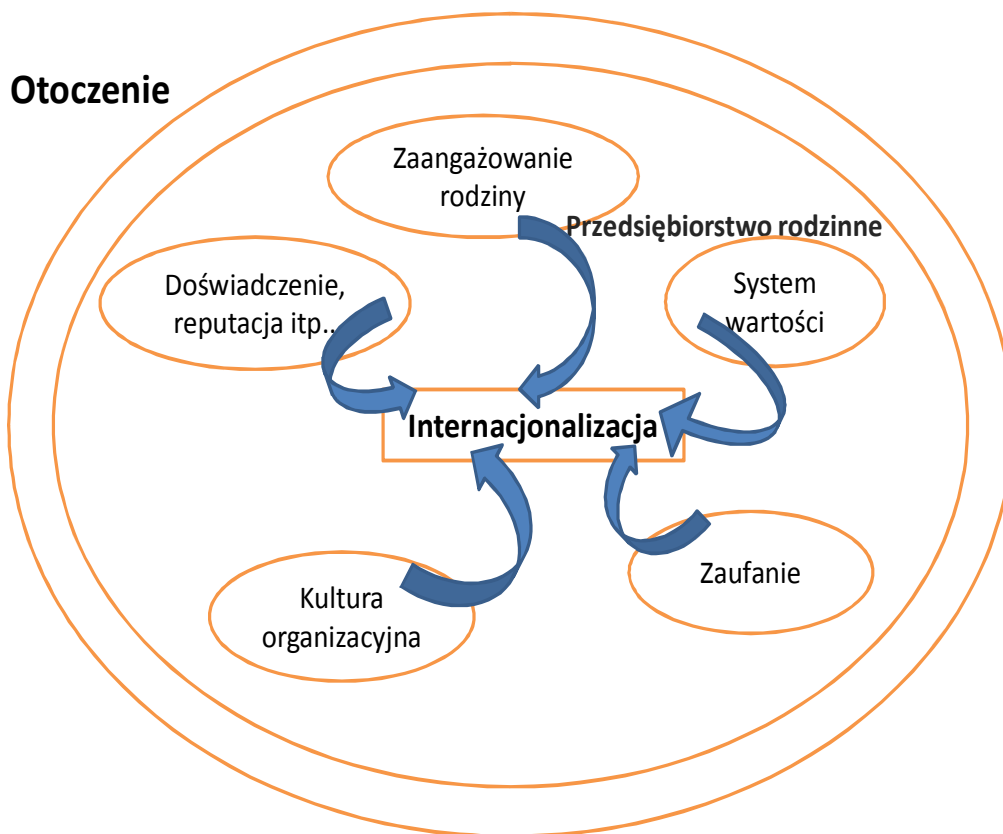


<p style="text-align: center;"><b>System wartości</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- odzwierciedlenie systemu wartości rodziny,</li> <li>- dobro rodziny na pierwszym miejscu,</li> <li>- przedsiębiorstwo jako ważny element życia rodziny,</li> <li>- dążenie do minimalizacji ryzyka,</li> <li>- unikanie spekulacji,</li> <li>- długoterminowa perspektywa,</li> <li>- zachowanie niezależności,</li> <li>- kierowanie się emocjami,</li> <li>- „hermetyczność” (ochrona dostępu do wnętrza przedsiębiorstwa),</li> <li>- współdziałanie ze społecznością lokalną.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Kultura organizacyjna</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- odzwierciedlenie systemu wartości przedsiębiorstwa,</li> <li>- silnie oddziałuje na procesy zachodzące w przedsiębiorstwie,</li> <li>- wyznacza sposoby i kierunki zachowania się przedsiębiorstwa,</li> <li>- uniwersalny charakter pojęcia „rodzina”.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Doświadczenie, reputacja i renoma</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- liczba lat na rynku,</li> <li>- liczba pokoleń zaangażowanych w przedsiębiorstwie,</li> <li>- długoterminowa perspektywa,</li> <li>- przywiązanie do tradycji,</li> <li>- wiedza i kompetencje,</li> <li>- „tajemnica”.</li> </ul>

<b>Zaufanie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- członków rodziny między sobą,</li> <li>- do pracowników spoza rodziny,</li> <li>- do otoczenia,</li> <li>- do innych przedsiębiorstw,</li> <li>- „goodwill”</li> <li>- lojalność</li> </ul>
-----------------	--

Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 4.1 przedstawia ilustrację zależności pomiędzy wewnętrznymi czynnikami przedsiębiorstwa rodzinnego a internacjonalizacją.



Rysunek nr 4.1. Czynniki wewnętrzne przedsiębiorstwa rodzinnego wpływające na internacjonalizację

Źródło: Opracowanie własne.

W przedsiębiorstwie rodzinnym o podjęciu jakiegokolwiek współpracy zagranicznej decyduje rodzina właścicieli. Jej zaangażowanie determinuje, czy, jak szybko oraz w jaki sposób współpraca ta zostanie podjęta. Z kolei na siłę tego zaangażowania wpływają takie czynniki jak wizja i cele przedsiębiorstwa, możliwości rozwoju na rynku krajowym a także horyzont czasowy obrany przez rodzinę. W odniesieniu do wizji firmy to czasem właściciele z założenia nie chcą aby ich firma działała w skali międzynarodowej. Badacze dostrzegają również znaczenie sukcesji dla podjęcia internacjonalizacji. Przekazanie przedsiębiorstwa następnym pokoleniom często wiąże się z nowym podejściem do prowadzonych dotychczas działań oraz chęcią rozszerzenia działalności. Następcy chcąc wdrożyć swoją wizję w życie będą z pewnością bardzo zaangażowani w proces umiędzynarodowienia. Jednakże ta hipoteza nie potwierdza się w wielu przedsiębiorstwach rodzinnych. Jak wynika z obserwacji autorki nie można dowieść żadnej istotnej relacji pomiędzy ilością pokoleń zaangażowanych w biznes, a internacjonalizacją. Większość badanych przedsiębiorstw można określić jako „born global firms”, co tylko potwierdza tezę autorki. Jak wynika z przeprowadzonych badań pilotażowych, Dyrektor Zarządzający, często główny właściciel i przywódca firmy jest zdolny do efektywnego wprowadzenia przedsiębiorstwa we współpracę zagraniczną, gdy posiada, zarówno formalne jak i nieformalne, wsparcie rodziny. Również ze względu na fakt długoterminowego zorientowania firmy rodzinnej, a co za tym idzie długofalowego zaangażowania rodziny, przedsiębiorstwa rodzinne podejmą efektywną współpracę zagraniczną w dłuższej perspektywie pomimo słabszych krótkookresowych wyników z międzynarodowej działalności. Zaangażowanie rodziny jest jak paliwo dla rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego. Oznacza to, że im większa jest chęć dla podjęcia ekspansji zagranicznej to ta ekspansja może przebiegać znacznie bardziej intensywnie i szybko. W przypadku ograniczonego lub braku zaangażowania w proces internacjonalizacji, rodzina może stać się jedną z najważniejszych wewnętrznych barier dla podjęcia współpracy zagranicznej [Johanson i Vahlne, 1990, s.11 – 25]. Wynikiem zaangażowania rodziny w działalność firmy jest jej system wartości. Odzwierciedleniem tego systemu jest kultura organizacyjna przedsiębiorstwa, a także jej reputacja, renoma czy marka. W przedsiębiorstwach rodzinnych rola kultury organizacyjnej jest znacznie silniejsza niż w przedsiębiorstwach nierodzinnych [Hall i inni, 2001, s.193 – 208 ]. Wynika to z tego, że kultura organizacyjna przedsiębiorstwa rodzinnego jest często odbiciem kultury rodziny. Jak już wspomniano jest ona jednym z najważniejszych wymiarów funkcjonowania biznesu

rodzinnego. Rozwija się ona na przestrzeni czasu, z pokolenia na pokolenie, zbierając najważniejsze wartości oraz przekonania zarówno rodziny jak i przedsiębiorstwa. Kultura organizacyjna tworzy tożsamość i fundamenty przedsiębiorstwa rodzinnego. Definiuje się ją jako zestaw wartości, które pomagają członkom organizacji rozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje i co uważa za ważne [Griffin 2001, s.117]. Denison i inni [2004] skonstruowali model teoretyczny kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego, który identyfikują cztery podstawowe cechy [Denison, Lief, Ward 2004, s.61 – 71]. Wśród nich wyróżniono zdolności adaptacyjne, które są mierzone stopniem, do którego przedsiębiorstwo jest zdolne utrzymać równowagę pomiędzy zdarzeniami mającymi miejsce w otoczeniu firmy, a zdarzeniami w organizacji. Kolejną cechą kultury organizacyjnej jest misja firmy zawierająca przyszłe cele i wizję przedsiębiorstwa. Spójność czy konsekwencja, charakterystyczne dla danej kultury organizacyjnej, opisują ujednoczone podejście do osiągania celów oraz rozwiązywania problemów, które może zapewnić wewnętrzny oddźwięk potrzebny dla radzenia sobie z wyzwaniami zewnętrznymi oraz niespodziewanymi sytuacjami. Ostatnią cechą zamykającą kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa rodzinnego jest wspomniane i opisane już wyżej - zaangażowanie. Na podstawie takiego ujęcia teoretycznego można przeanalizować wpływ kultury organizacyjnej na podjęcie ekspansji zagranicznej przez przedsiębiorstwo. Zatem im większy jest stopień zdolności adaptacyjnych kultury organizacyjnej tym większe jest prawdopodobieństwo, że przedsiębiorstwo rodzinne podejmie współpracę zagraniczną. Firma rodzinna nieposiadająca jasnej koncepcji swoich celów czy wizji dotyczącej jej długoterminowej perspektywy działania, inaczej mówiąc nieposiadająca jasnej misji, raczej nie będzie skłonna do podjęcia świadomego procesu internacjonalizacji. Podjęcie ekspansji zagranicznej ma sens wtedy, gdy istnieje konsensus w przedsiębiorstwie, że ekspansja zagraniczna firmy jest najlepszą alternatywą dla wyzwań, którym firma rodzina będzie musiała sprostać w przyszłości. Taka konsekwencja i spójność powinna istnieć zarówno na poziomie organizacyjnym jak i właścicielskim przedsiębiorstwa. Wspomniana już misja, wizja oraz spójność firmy jako całości wpływa na jej reputację oraz renomę wśród innych uczestników rynku. „Wyobrażenie” o firmie jest jednym z najważniejszych zasobów niematerialnych. Jest ono wynikiem zachowań przedsiębiorstwa w czasie jego istnienia. Reputacja firmy jest zewnętrznym wymiarem jej kultury organizacyjnej. Dominujące wartości organizacji, w szczególności przedsiębiorstwa rodzinnego, wpływają na wszystkie zachowania podejmowane przez jej członków jak również wpływają na relacje z klientami, dostawcami czy partnerami zewnętrznymi. Dobra

reputacja firmy jest bardzo silnym czynnikiem wpływającym na jej pozycję konkurencyjną. Czynnikiem ten bardzo silnie wiąże się z zaufaniem jakie wytwarza przedsiębiorstwo rodzinne wśród swych interesariuszy a także, które wpływa na budowanie trwałych relacji biznesowych. Swinth i Vinton [1993] badając przedsiębiorstwa rodzinne zauważyli, że reputacja firmy rodzinnej i zaufanie jakie budzi, pomaga jej i ułatwia nawiązywanie umów, sojuszy strategicznych czy wspólnych przedsięwzięć z innymi firmami rodzinnymi [Swinth, Vinton 1993, s.19 – 30]. Na podstawie tych obserwacji można wysnuć tezę, że takie sieci powiązań pomiędzy firmami na rynku lokalnym mogą również występować na rynkach zagranicznych. Tym samym nawiązanie współpracy z zagraniczną firmą rodzinną może być sposobem na ekspansję zagraniczną. Zdaniem autorki, łatwiejsze nawiązywanie współpracy przedsiębiorstwa rodzinnego z innym przedsiębiorstwem rodzinnym może wynikać z faktu podzielenia podobnego systemu wartości, długoterminowej perspektywy działania, szczególnego rodzaju zaufania, jaki występuje tylko w rodzinie, zaangażowania czy lojalności. Rozmowy przeprowadzone przez autorkę z zagranicznymi klientami badanych firm rodzinnych, wskazały, że przy wyborze partnera kierowali się oni renomą firmy a także jej rodzinnym charakterem. Warto tutaj dodać, że większość wspomnianych klientów zagranicznych to również przedsiębiorstwa rodzinne. Ostatnim kluczowym elementem w prowadzonych rozważaniach jest rola wiedzy i jej wpływ na proces internacjonalizacji. Jak już wspomniano jest on jednym z najważniejszych zasobów niematerialnych każdego przedsiębiorstwa. Wiedza jest kluczowym czynnikiem w sekwencyjnym podejściu do ekspansji zagranicznej [Johanson, Vahlne 1977, s.23 – 32]. W podejściu tym firmy rozszerzają swoją międzynarodową aktywność za pomocą procesu uczenia się, czyli gdy firma gromadzi doświadczenie oparte na wiedzy. Wiedza oparta na doświadczeniu jest bardzo ważna w przypadku firm rodzinnych, które w swej istocie są zorientowane długookresowo. Zdobyta wiedza o rynku ułatwia identyfikację nowych możliwości a także pozwala na dostrzeganie zagrożeń. Wiedza przekazywana z pokolenia na pokolenie to często unikatowa receptura, sposób produkcji czy też szczególny sposób zaspokajania potrzeb klientów firmy. Jest to tak zwana wiedza ukryta, trudna do imitacji, mogąca stanowić źródło przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych. Przedsiębiorstwo rodzinne, w ciągu swojej historii, rozwija dwa rodzaje wiedzy. Pierwsza z nich to tak zwana wiedza formalna, przyjmująca formę raportów, dokumentów, procedur itp. Druga, to tak zwana wiedza nieformalna, „cicha, milcząca”. Do niej zalicza się kulturę organizacyjną wynikającą z systemu wartości firmy rodzinnej czyli innymi słowy będącą odbiciem zarządzającej nią,

określonej rodziny. „Cicha” wiedza jest bardzo ważnym zasobem dla wszczęcia ewentualnej ekspansji zagranicznej, ponieważ zawiera ona charakterystyczne zasoby oraz umiejętności przedsiębiorstwa rodzinnego, które są rzadkie, trudne do imitacji, przekazania czy zastąpienia. Przedsiębiorstwo rodzinne, które zdaje sobie sprawę z niepowtarzalności swoich produktów czy też procesów będących wynikiem tradycji i „rodzinności” firmy, chętniej podejmie ekspansję zagraniczną. Jak już autorka wspomniała wcześniej, rodzina posiada na wyłączność wiedzę na temat funkcjonowania całości biznesu rodzinnego. Dlatego też dążeniem rodziny jest aby posiadane zasoby unikatowej wiedzy nie wydostały się poza „krąg rodzinny”. Z reguły, najbardziej specyficzna wiedza (często tak zwana „cicha” wiedza) są utrzymywane w tajemnicy nawet przed pracownikami firmy, którzy nie są członkami rodziny właścicieli. Utrzymywanie w tajemnicy pewnych aspektów funkcjonowania biznesu rodzinnego wydaje się być uzasadnione chęcią sprawowania nad przedsiębiorstwem kontroli, nie tylko wyrażonej w ilości udziałów, ale również kontroli emocjonalnej. Rodzina posiada „monopol” na wiedzę, jej zdobywanie a także to ona decyduje o jej podziale w organizacji. Innymi słowy, korzystając z prawa do decyzji i kontroli, właściciele przedsiębiorstwa rodzinnego decydują o zarządzaniu wiedzą w ich organizacji. Podzielenie się specyficzną wiedzą, która często stanowi o istocie przedsiębiorstwa rodzinnego, może narażać zarówno firmę jak i rodzinę, na poważne ryzyko. Konieczność ujawnienia pewnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, wymusza np. zaistnienie na giełdzie. Przykładem ilustrującym takie zdarzenie była między innymi próba wrogiego przejęcia rodzinnej firmy Kruk przez Vistulę. Sytuację tą udało się załagodzić dzięki zaangażowanie własnych środków rodziny Państwa Kruków w wykupienie Vistuli, a tym samym w odzyskanie własnego przedsiębiorstwa. Gdyby nie zgromadzone przez lata fundusze, rodzina utraciłaby kontrolę nad przedsiębiorstwem rodzinnym, a tym samym utraciłaby możliwość czerpania zysków i satysfakcji z prowadzonego z sukcesem biznesu.

#### **4.2. Przesłanki wyboru form zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw rodzinnych**

Wybór odpowiedniej formy wejścia na rynek zagraniczny jest jedną z najważniejszych decyzji każdego przedsiębiorstwa podejmującego internacjonalizację. Będzie ona zależała między innymi od tego jakie cele ma przedsiębiorstwo, jakie rynki są dostępne i jaka jest ich atrakcyjność. Sposoby wejścia na rynki zagraniczne różnią się między sobą pod wieloma

względnymi. Biorąc pod uwagę charakterystykę przedsiębiorstw rodzinnych, najważniejszymi kryteriami różnicującymi wydają się być:

- 1) zakres kontroli (utrzymanie w rękach rodziny),
- 2) zakres ryzyka (dążenie do minimalizacji)
- 3) zakres zaangażowania kapitału i zarządzania (zaangażowanie rodziny),
- 4) możliwość zysku i rozwoju (zapewnienie środków rodzinie i przyszłym pokoleniom), a także
- 5) czas (możliwość stworzenia długoterminowych relacji z potencjalnym partnerem).

Zestawienie kryteriów form ekspansji zagranicznej w kontekście przedsiębiorstw rodzinnych przedstawia tabela 44.2.

**Tabela 4.2. Kryteria form ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych**

	<b>Forma ekspansji zagranicznej</b>		
<b>Kryterium</b>	<b>Eksport/Import bezpośredni</b>	<b>Kooperacja z partnerem zagranicznym – głównie joint venture</b>	<b>Samodzielne prowadzenie działalności za granicą</b>
<b>Kontrola</b>	duża/ 100 % własności	możliwość większościowego udziału/ >50 % własności	duża/ 100 % własności
<b>Ryzyko</b>	małe	większe	wysokie
<b>Zaangażowanie rodziny</b>	„normalne”	duże	bardzo duże
<b>Czas</b>	możliwość długoterminowej współpracy	możliwość długoterminowej współpracy	długoterminowa perspektywa

Źródło: Opracowanie własne.

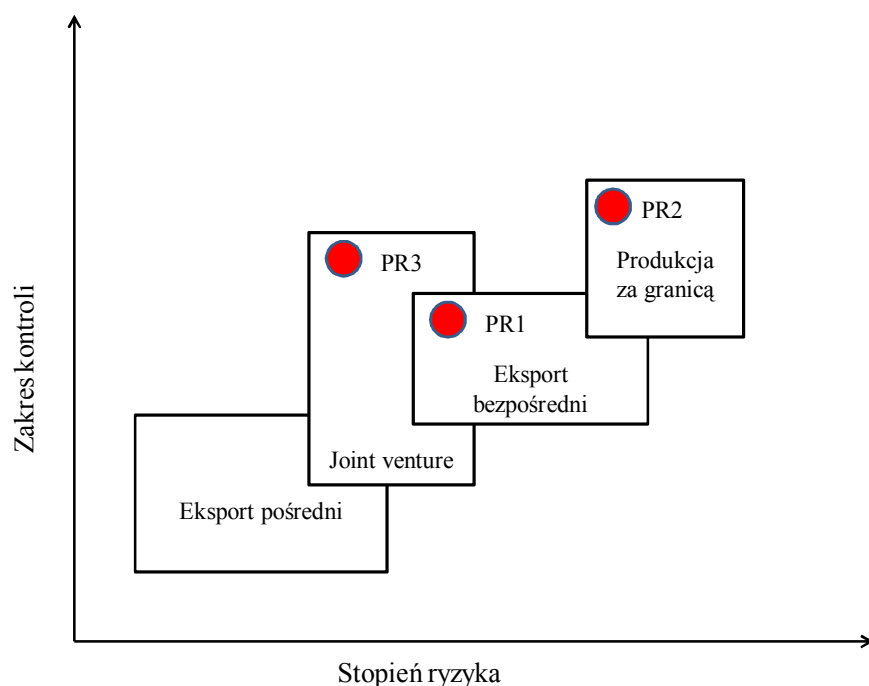
Powyższa tabela pokazuje, że uwzględnienie w analizie nawet tych samych kryteriów powoduje różne implikacje dla wyboru określonej formy ekspansji zagranicznej.

Raz obrana strategia wejścia na rynek zagraniczny nie musi oczywiście oznaczać jej niezmienności w czasie. Przedsiębiorstwo dostosowując się do zmieniających się warunków może np. zwiększać lub zmniejszać zakres kontroli nad obranym przedsięwzięciem. W miarę jak organizacja zdobywa doświadczenie i tym samym zmniejsza się ryzyko działania na danym rynku, może powstać chęć przejścia do następnego stopnia umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, zgodnie z modelem etapowym [Johanson, Vahlne 2009]. Oczywiście założyć tutaj należy, że przedsiębiorstwo zaczęło ekspansję zagraniczną od eksportu/importu. Jak już wcześniej wspomniano wybór określonej formy współpracy zagranicznej zależy od wielu kryteriów. Jednakże ze względu na tematykę pracy przeanalizowane zostaną tylko te kryteria, które są najważniejsze dla przedsiębiorstw rodzinnych. Autorka, korzystając z opracowań innych autorów odnośnie do powiązania określonych kryteriów z wyborem formy ekspansji zagranicznej, oraz uwzględniając cechy charakterystyczne przedsiębiorstw rodzinnych, dokona analizy możliwych form współpracy zagranicznej, tych szczególnych podmiotów gospodarczych.

Doole, Lowe i Philips [1994] zaprezentowali powiązanie pomiędzy zakresem ryzyka i kontroli w różnych strategiach wejścia na rynki zagraniczne. Wyraźnie z niego wynika, że im bardziej zaangażowane jest przedsiębiorstwo w operacje międzynarodowe, tym większy ma zakres kontroli swojej działalności ale tym samym ponosi większe ryzyko. Najmniejsze ryzyko i zarazem najniższy stopień kontroli występują w przypadku eksportu pośredniego. Natomiast największym ryzykiem przy jednoczesnym największym możliwym stopniem kontroli cechuje się forma samodzielnego prowadzenia działalności gospodarczej za granicą np. za pomocą filii. Najbardziej charakterystyczną cechą przedsiębiorstw rodzinnych jest chęć utrzymania kontroli nad przedsiębiorstwem w rękach rodziny. Jednocześnie, są mniej skłonne do podejmowania nadmiernego ryzyka niż przedsiębiorstwa nierodzinne. Uwzględniając podejście Doole'a i innych [1994] autorka postawiła hipotezę, że firmy rodzinne jako formę współpracy zagranicznej najczęściej będą wybierać eksport bezpośredni. Biorąc pod uwagę jedynie kryterium kontroli, wtedy formą najbardziej pożądaną będzie prowadzenie własnej filii czy też oddziału za granicą. Jednakże ryzyko z tym związane jest tak duże, że większość przedsiębiorstw rodzinnych, nie będzie, początkowo, skłonna do jego podjęcia. Oczywiście należy również przyjąć, że większość firm rodzinnych nie posiada dostatecznych zasobów finansowych na realizację tak ryzykownej inwestycji. Nawet tak zwane firmy „born global”,



mimo iż od momentu powstania nastawione są na ekspansję zagraniczną i często zdobywają kolejne rynki bardzo szybko, decydują się na inną formę współpracy zagranicznej niż prowadzenie własnej filii czy oddziału za granicą. Przykładem może być, przytaczany już wcześniej Inditex, który działa na rynkach zagranicznych za zasadzie franszyzy. Dzięki podjęciu takiej formy współpracy zagranicznej rodzina Państwa Orteg'a z jednej strony, posiada dużą kontrolę nad tym co dzieje się w przedsiębiorstwie oraz posiada bardzo duży wpływ na kształtowanie jej wizerunku, a z drugiej minimalizuje ryzyko jakie wiąże się z samodzielnym prowadzeniem działalności gospodarczej za granicą. W modelu Doole'go, Low'a i Philips'a [1994] joint venture znajduje się przed eksportem bezpośrednim. Zdaniem autorki może to wynikać z faktu, że we wspólnym przedsięwzięciu, zarówno kontrola jak i ponoszone ryzyko, nad powstałym przedsiębiorstwem rozkłada się na co najmniej dwóch partnerów. Biorąc pod uwagę taką interpretację, można poszerzyć postawioną wcześniej hipotezę, że z punktu widzenia minimalizacji ryzyka, przedsiębiorstwa rodzinne będą chętnie zawierać joint venture jako formę współpracy zagranicznej. Jednakże należy tu poczynić założenie, że będą one również dążyły do, co najmniej 50 procentowego udziału w nowym przedsiębiorstwie tak aby móc zapewnić rodzinie kontrolę nad kolejnym przedsięwzięciem (por. rys nr 4.2. ).



- - forma ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa rodzinnego w zależności od przyjętych kryteriów ( PR1, PR2, PR3 nie oznaczają sekwencyjnego procesu internacjonalizacji).

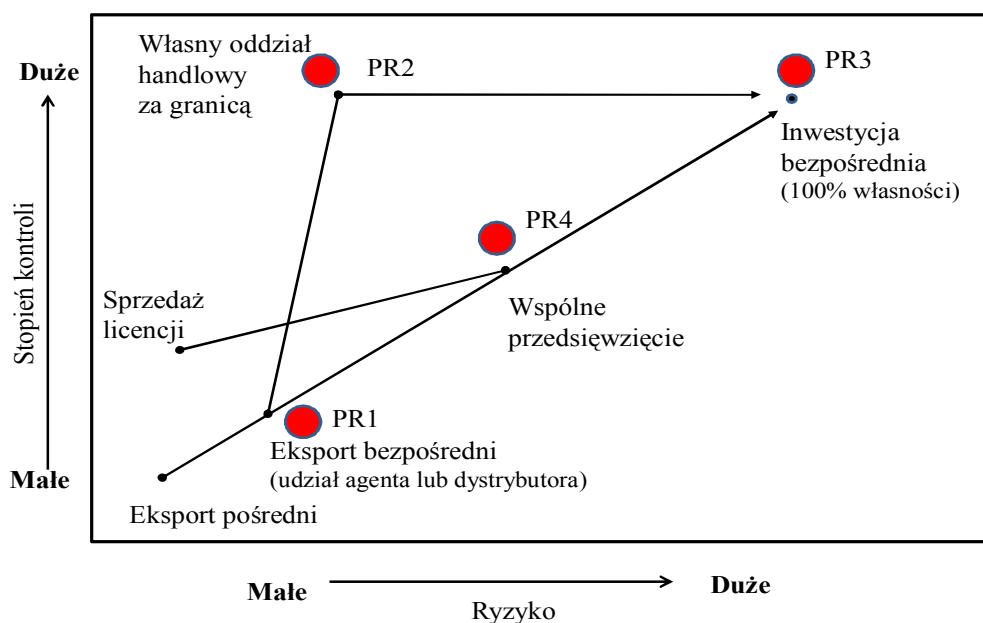
Rysunek nr 4.2. Formy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych zależnie od stopnia ryzyka i kontroli (w ujęciu Doole'a)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Doole Lowe, Philips [1994].

W swoim schemacie internacjonalizacji kontrolę uwzględnia również Root [1987]. Obok kryterium kontroli występuje również rozmiar ryzyka. W literaturze nie zawsze panuje zgodność co do uszeregowania sposobów wejścia na rynki zagraniczne ze względu na poziom ryzyka i stopień kontroli [Fonfara i in. 2000, s.77].

Świadczą o tym podejścia prezentowane przez Doole'a i innych [1994] oraz Root'a [1987], w których występuje inna, wzajemna relacja joint venture. Według Root'a [1987] wspólne przedsięwzięcie znajduje się jako kolejna po eksporcie bezpośrednim możliwa forma ekspansji zagranicznej, podczas gdy u Doole'a i innych [1994] zależność ta była zaprezentowana odwrotnie, czyli najpierw joint venture a następnie eksport bezpośredni.

Dodatkowo u Root'a pojawia się sprzedaż licencji, która charakteryzuje się małym stopniem kontroli ale zapewnia minimalizację ryzyka. Autorka wspomniała już o formie współpracy zagranicznej, jaką jest franszyza oraz o jej wykorzystaniu przez przedsiębiorstwa rodzinne. Porównując możliwość sprzedania licencji oraz franszyzy to można postawić hipotezę, że firmy rodzinne będą bardziej skłonne podjąć franszyzę ze względu na możliwy większy stopień kontroli mimo, iż niesie ona za sobą potencjalnie wyższe ryzyko. Uwzględniając podejście Root'a w odniesieniu do przedsiębiorstw rodzinnych, to postawione przez autorkę główne hipotezy nie ulegną zmianie a jedynie zostaną one uzupełnione o kolejne możliwe formy współpracy zagranicznej (por. rys nr 4.3.).



● - forma ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa rodzinnego w zależności od przyjętych kryteriów ( PR1, PR2, PR3, PR4 nie oznaczają sekwencyjnego procesu internacjonalizacji).

Rysunek nr 4.3. Formy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych zależnie od stopnia ryzyka i kontroli (w ujęciu Root'a)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Root [1987]

Warto jeszcze wspomnieć o zależności pomiędzy zakresem zaangażowania kapitału oraz zakresem zaangażowania zarządzania w kraju oraz na rynkach zagranicznych. Meissner [1990] uznał, że wraz ze wzrostem zaangażowania, zarówno kapitału jak i zarządzania, formy współpracy zagranicznej przedsiębiorstwa będą wyglądać następująco: najmniej zaangażowania kapitału i zarządzania wymaga eksport a najwięcej oczywiście wymaga filia oraz własna produkcja za granicą. Umowa licencyjna wymaga już większego zaangażowania kapitału niż eksport oraz mniej zaangażowania zarządzania niż franszyza. Z punktu widzenia przedsiębiorstw rodzinnych, zakup licencji wydaje się być bardziej korzystny niż zakup franszyzy. Licencja przede wszystkim nie wymaga bardzo dużych dostosowań do już funkcjonującego biznesu, wyłączyć należy oczywiście sytuację gdy przedsiębiorstwo powstaje na bazie licencji. Zakup licencji nie wiąże się koniecznością wykorzystywania narzuconego sposobu zarządzania jak również nie wiąże się z koniecznością kontynuacji danego sposobu działania po zakończeniu licencji. Taka sytuacja jest korzystna dla przedsiębiorstw rodzinnych, którym zależy na zachowaniu niezależności oraz odrębności. Natomiast jeśli chodzi o franszyzę to można postawić hipotezę, że przedsiębiorstwa rodzinne będą dążyły do tego, aby taką franszyzę sprzedać, czyli innymi słowy będą chciały zostać franszyzodawcami. Pozwala to na kontrolowaniu większości procesów biznesowych przy mniejszym, niż w przypadku np. oddziału za granicą, zaangażowaniu kapitału i obniżonym ryzyku. Przykłady przedsiębiorstw rodzinnych stosujących sprzedaż franszyzy zostały podane powyżej, warto natomiast dodać, że aby przedsiębiorstwo mogło dokonać internacjonalizacji za pomocą takiej formy jaką jest sprzedaż franszyzy, to idea funkcjonowania danego biznesu rodzinnego musi być atrakcyjna dla potencjalnych franszyzobiorców. Podobne rozważania można przeprowadzić również na podstawie Karaszewski [2009, s.28], który to przeanalizował z kolei zależność pomiędzy sposobami wejścia na rynki zagraniczne a zaangażowaniem kapitału, zakresem ryzyka oraz kontroli.

Analiza zaprezentowanych kryteriów internacjonalizacji w odniesieniu do podstawowych charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych umożliwia identyfikację określonych form współpracy zagranicznej (tabela nr 4.3).

**Tabela nr 4.3. Podstawowe charakterystyki przedsiębiorstw rodzinnych wpływające na wybór określonej formy współpracy zagranicznej**

<b>Charakterystyka przedsiębiorstwa rodzinnego</b>	<b>Forma współpracy zagranicznej*</b>
Utrzymanie kontroli w rękach rodziny	eksport/import, własny oddział/filia, większościowe joint venture
Minimalizacja ryzyka	eksport/import, sprzedaż franczyzy, zakup licencji,
Zaangażowanie rodziny	własny oddział/filia, eksport/import bezpośredni,
Zaufanie	eksport/import, własny oddział/filia, sprzedaż franczyzy, joint venture
Orientacja długookresowa	własny oddział/filia, joint venture
Silna kultura organizacyjna i system wartości	własny oddział/filia, sprzedaż franczyzy, eksport/import
Doświadczenie (również dobra renoma i reputacja)	własny oddział/filia, sprzedaż franczyzy, eksport/import

\*formy współpracy zagranicznej są ułożone w kolejności jaką wybrałyby przedsiębiorstwa rodzinne z uwzględnionej charakterystyki a nie zgodnie z ujęciem sekwencyjnym.

Źródło: Opracowanie własne.

Wybór określonej formy współpracy zagranicznej przez przedsiębiorstwo rodzinne zależy od wielu czynników. Powyżej zaprezentowane zostały możliwe do podjęcia formy ekspansji zagranicznej z uwzględnieniem kryterium kontroli nad firmą, zakresu ryzyka oraz zaangażowania zarówno kapitału jaki i zarządzania. Prowadzone na tej podstawie rozważania można wzmocnić analizą wyboru określonej formy współpracy zagranicznej pod kątem wad i zalet jakie w sobie te formy zawierają. Poniżej zaprezentowana zostanie analiza wybranych form współpracy zagranicznej z uwzględnieniem ich wad oraz zalet w kontekście przedsiębiorstw rodzinnych [Fonfara i in 2000; Stępień, Sulimowska-Formowicz 2004; Dudziński, Narekiewicz 2002; Gostomski 2004].

Bez względu na to, czy internacjonalizacja jest postrzegana przez pryzmat modelu uppsalskiego [Johanson, Widdersheim-Paul 1975 za: Duliniec 2004; Hollensen 2004 i in.], zgodnie z podejściem sieciowym [Johanson, Mattsson 1988] czy innym, wśród badaczy ekspansji zagranicznej przyjęło się, że analizę form prowadzi się według określonego porządku. Zgodnie z zaakceptowanym podejściem przegląd rozpoczyna się od eksportu, poprzez franszyzę, joint venture itp., tak aby rozważania zamknąć analizą samodzielnego prowadzenia działalności za granicą za pomocą własnych filii czy oddziałów. Tak też przedstawione zostaną formy ekspansji zagranicznej w kontekście przedsiębiorstw rodzinnych.

Eksport/import, w porównaniu do np. własnego oddziału za granicą wymaga z pewnością mniejszego nakładu kapitału. Przedsiębiorstwo eksportujące nie ponosi kosztów założenia własnej filii a także unika ryzyka związanego z jej funkcjonowaniem na rynku goszczącym. Przedsiębiorstwa rodzinne nie zawsze dysponują kapitałem potrzebnym do założenia oddziału za granicą gdyż dysponują głównie majątkiem rodziny w przypadku gdy w grę wchodzi nowe inwestycje. Literatura zachodnia podaje, że przedsiębiorstwa rodzinne nie korzystają, a jeśli już, to w bardzo ograniczonym zakresie, z kredytów bankowych celem sfinansowania inwestycji. W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce nie obserwuje się tego zjawiska. Według autorki wynikać to może z tego, że prawdziwy „rozkwit” przedsiębiorstw rodzinnych nastąpił wraz z transformacją ustrojową a zdobycie kapitału potrzebnego na rozwój przedsiębiorstwa, w tym na podjęcie współpracy zagranicznej, było możliwe głównie, a czasem jedynie, za pomocą kredytów bankowych. W krajach zachodnich rodzina zakładająca przedsiębiorstwo rodzinne korzystała głównie ze swojego majątku gromadzonego przez pokolenia. W Polsce, legalne gromadzenie majątku, przez długi okres było zabronione stąd też kapitału potrzebnego na utworzenie czy rozwój firmy, po prostu w rodzinach nie było. Idąc dalej, większość przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce powstała w głównej mierze po to, aby zapewnić źródło utrzymania rodzinie oraz zbudować jej majątek. Eksport pozwala na rozszerzenie rynków zbytu a co za tym idzie zwiększona zostaje liczba konsumentów. Dla przedsiębiorstw rodzinnych, które są wrażliwe na działania konkurencji, eksport daje możliwość na zwiększenie bazy rynkowej. W przypadku kiedy firma rodzinna dysponuje unikatowym produktem czy obsługuje niszę rynkową, wtedy eksport daje możliwość na zwiększony popyt oraz na obniżenie kosztów wytwarzania wskutek osiągnięcia w produkcji korzyści skali. Działalność eksportowa ma również pewne wady.

Podjęciem decyzję odnośnie do eksportu/importu, przedsiębiorstwo rodzinne, wraz

ze wzrostem rozmiarów produkcyjnych, będzie z pewnością zmuszone do dodatkowego i bardziej skomplikowanego finansowania tej formy współpracy. W zasadzie jedynie decyzja o eksporcie pośrednim oznacza najmniejsze zaangażowanie kapitału, ograniczające się głównie do wkładu związanego ze skontaktowaniem się z określonym „pośrednikiem”. Jest to natomiast forma, którą przedsiębiorstwa rodzinne będą mało zainteresowane. Oczywiście przy założeniu, że wybór określonej formy współpracy zagranicznej jest wyborem świadomym i wpisującym się w długookresowe cele firmy rodzinnej. Eksport bezpośredni wymaga zaangażowania zarówno kapitału jak i zarządzania chociażby w kontekście badania rynku zagranicznego, poszukania odpowiedniego partnera zagranicznego, czy ewentualnego dostosowania produktu do wymagań rynku, na który przedsiębiorstwo będzie eksportować. W przypadku eksportu bezpośredniego wzrasta również ryzyko działalności, gdy przedsiębiorstwo rodzinne zdecyduje się na udzielenie kredytu kupieckiego celem zwiększenia atrakcyjności swojej oferty. Podjęcie eksportu przez przedsiębiorstwo rodzinne będzie z pewnością wymagało dodatkowych umiejętności i zaangażowania wśród zarządzających. Wynika to głównie z konieczności zaznajomienia się z rynkiem zagranicznym a co za tym idzie dostosowaniem takich strategii funkcjonalnych jak: sprzedaż, marketing, logistyka czy serwis. Pomimo pewnego zaangażowania kapitału, zarządzania oraz ryzyka jakie niesie za sobą ta forma współpracy zagranicznej to zdaniem autorki, przedsiębiorstwa rodzinne będą ją podejmowały bardzo chętnie. Dzięki bezpośredniemu kontaktowi z rynkiem oraz klientami, firma ma możliwość szybszej reakcji na ich potrzeby, przy zachowaniu pełnej niezależności i zachowaniu kontroli nad przedsiębiorstwem w rękach rodziny. Jak podkreślają poddane badaniu przedsiębiorstwa rodzinne, eksport bezpośredni daje im możliwość realizacji własnej strategii, bez potrzeby uwzględniania celów pośredników a co za tym idzie nie ma potrzeby dzielenia się z nimi zyskiem. Przykładem może być tutaj np. firma Wittchen, której właściciele tak mówią o swojej zagranicznej działalności: *„Eksport jest jedną z najprężniej rozwijających się dziedzin naszej działalności. Od lat jesteśmy bardzo aktywni na rynkach zagranicznych. Rok 2008 jest dla firmy WITTCHEN okresem dużych sukcesów na rynkach Europy Wschodniej. Nasze wyroby przebojem zdobywają tamtejszy rynek, a każdy kolejny rok przynosi dynamiczny wzrost sprzedaży”*. Właściciele podkreślali również, że eksport bezpośredni daje im możliwość zapoznawania rynku z marką zgodnie z własną strategią marketingową, co bywa utrudnione gdy korzysta się z usług pośredników. Bardzo ważne w kontekście firm rodzinnych jest to, że firma ma możliwość samodzielnego doboru partnerów zagranicznych. Oczywiście

eksport/import pośredni oznacza przeniesienie znacznej części zarówno kosztów jak i ryzyka na pośrednika, jednak nie daje poczucia niezależności i kontroli, tak ważnych dla przedsiębiorstw rodzinnych. „Tajemniczy mistrzowie” Simona [1999] (ponad 75 % to przedsiębiorstwa rodzinne) „wyrażają silną preferencję dla bezpośredniego dostępu do rynków zagranicznych i kontaktów z klientami – nie życzą sobie pośredników”. Dla jednego z badanych przedsiębiorstw rodzinnych, zaliczanych do kategorii małych firm zajmującego się importem kosmetyków, które zaczynało swoją działalność od importu pośredniego, to właśnie chęć uniezależnienia się od pośrednika oraz uzyskanie kontroli nad realizacją importu, było podstawą do podjęcia poszukiwań możliwości importu bezpośredniego. Importerowi z Poznania udało się dotrzeć do producenta kosmetyków we Francji, który okazał się być również przedsiębiorstwem. Pomimo posiadanych umów z pośrednikiem, który między innymi obsługiwał poznańską firmę rodzinną, przedsiębiorstwo francuskie zdecydowało się na podjęcie bezpośredniej współpracy, która trwa już nieprzerwanie od 15 lat. Przedsiębiorstwa rodzinne podejmujące eksport/import ze względu na to, że np. nie dysponują środkami pozwalającymi na zaangażowanie się w inną formę współpracy zagranicznej, mają dzięki eksportowi/importowi możliwość zbudowania podstaw do dalszej ekspansji zagranicznej poprzez zdobyte doświadczenie, wiedzę oraz kontakty.

Produkcja nakładcza i obrót uszlachetniający są specyficznymi formami ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa. W kontekście polskich przedsiębiorstw rodzinnych są one o tyle istotne gdyż niektóre z nich zaczynały ekspansję zagraniczną od tych właśnie form. Dodać należy, że to im zlecano wyżej wymienione formy. Z punktu widzenia przedsiębiorstw rodzinnych produkcja nakładcza może być korzystna z kilku powodów. Po pierwsze daje możliwość zapoznania się z obowiązującymi, nowoczesnymi trendami, bez ponoszenia kosztów na pozyskanie informacji. Patrząc z perspektywy czasu polskie firmy rodzinne między innymi z branży odzieżowej, które dwadzieścia lat temu parały się czy to produkcją nakładczą czy to obrotem uszlachetniającym, dzisiaj same zlecają szycie swoich kolekcji za granicą. Taka kolej rzeczy była możliwa dzięki długookresowej orientacji przedsiębiorstw rodzinnych, które wykorzystały umiejętności, wiedzę i doświadczenie, po to aby stać się w pełni niezależnym i móc produkować pod własną marką. Przykładem branży, w której obrót uszlachetniający jest bardzo popularny, to branża jubilerska. Jubilerskie przedsiębiorstwa rodzinne nadal cieszą się doskonałą renomą na całym świecie. Klienci zagraniczni zlecają obróbkę kamieni szlachetnych, złota i innych, polskim jubilerom (większość z nich to firmy



rodzinne) gdyż docenia się ich kunszt i umiejętności przekazywane z pokolenia na pokolenie. Przykładem polskiego przedsiębiorstwa rodzinnego, które rozpoczynało swoją „przygodę” z zagranicą za pomocą produkcji nakładczej jest firma Parkur produkująca odzież jeździecką. Obecnie wspomniane przedsiębiorstwo eksportuje na rynki całego świata pod własną marką.

Dla przedsiębiorstw rodzinnych, przewaga zalet nad wadami w obrocie licencyjnym będzie zależała od tego czy będzie ona licencjodawcą czy licencjobiorcą. Wśród najważniejszych korzyści związanych ze sprzedażą licencji wymienić należy to, że nie wymaga ona dużego zaangażowania personalnego i kapitałowego. Z pewnością stanowi też źródło dodatkowego dochodu oraz jest jednym ze sposobów na przyspieszenie zwrotu nakładów poniesionych na badania i rozwój [por. Rymarczyk 2004, s.177]. Sprzedaż licencji pozwala przedsiębiorstwu rodzinnemu na uniknięcie potencjalnego ryzyka jakie może zaistnieć na danym rynku zagranicznym. Jednakże sprzedaż licencji oznacza również uzależnienie się np. w kwestii strategii rozwoju, od zagranicznego podmiotu. Sprzedaż licencji nie daje również możliwości kontroli zarówno produktu jak i jego jakości. Ze względu na to, że przedsiębiorstwa rodzinne dążą do utrzymania kontroli nad wszystkim działaniami w firmie, sprzedaż licencji nie wydaje się być odpowiednią formą ekspansji zagranicznej. Wszystkie wady wynikające ze sprzedaży licencji stają się automatycznie zaletami, gdy zaczniemy analizować możliwość zakupu licencji przez przedsiębiorstwo rodzinne. Kilkanaście lat temu polskie przedsiębiorstwa rodzinne bardzo chętnie dokonywały zakupów licencji różnego rodzaju. Obecnie na zasadzie licencji działa nadal wiele biur podróży prowadzonych przez rodziny.

Franszyza jako forma współpracy zagranicznej ma wiele wspólnych cech z licencjonowaniem, o czym była już mowa w rozdziale III. W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych jej wady i zalety należy analizować w zależności od tego, czy są one francyzodawcą czy francyzobiorcą. Głównymi zaletami dla francyzodawcy są niskie koszty, stosunkowo małe ryzyko, a także szybkość ekspansji zagranicznej. Korzyścią jest także możliwość objęcia działalnością wielu, nawet odległych rynków, często w zbliżonym czasie. Franszyza charakteryzuje się dużą elastycznością w dostosowaniu do warunków miejscowych a także do zachodzących zmian w otoczeniu. Dla przedsiębiorstw rodzinnych istotna jest możliwość kontroli i wpływania na funkcjonowanie franszyzy za granicą, przy jednoczesnym akceptowaniu warunków lokalnych. Fakt, iż francyzobiorcy stają się w części właścicielami przedsiębiorstwa, gdyż inwestują w nie własne pieniądze, sprawia, że są oni bardziej zaangażowani w ich prowadzenie i oczywiście powodzenie. Dla właścicieli firm

rodzinych bardzo ważne jest to, że będą oni współpracować z osobami równie zaangażowanymi w biznes jak oni sami. Sprzedaż franszyzy wydaje się być dobrą formą współpracy zagranicznej dla przedsiębiorstw rodzinnych. Kłopotliwa natomiast może okazać się konieczność egzekwowania odpowiedniej jakości działań franczyzobiorcy. Jest to bardzo ważne gdyż działania te w sposób istotny wpływają na wizerunek całego przedsiębiorstwa działającego pod jedną marką [Stepień B., Sulimowska-Formowicz M. 2004, w: Transakcje handlu zagranicznego, pod.red Stepień B., PWE Warszawa., s.35]. Gdy z kolei przedsiębiorstwo rodzinne jest franczyzobiorcą to główną zaletą może być to, że posiadając stosunkowo nieduży kapitał, można prowadzić przedsiębiorstwo, którego funkcjonowanie opiera się na już sprawdzonych i przetestowanych sposobach. Zazwyczaj też franczyzobiorca nie musi posiadać żadnego doświadczenia w branży franszyzy, gdyż otrzyma stosowne przeszkolenie, a także wszechstronną pomoc w zakresie organizacji i prowadzenia przedsiębiorstwa. Nie bez znaczenia jest również fakt, że często w ramach umowy franszyzy, franczyzobiorca otrzymuje pełne wyposażenie oraz pomoc w wyborze odpowiedniej lokalizacji działalności. Zaletą jest również to, że franczyzodawca cały czas wspiera działalność franczyzobiorcy odpowiednimi akcjami marketingowymi czy też przekazuje najnowsze wyniki działów badawczo-rozwojowych, po to aby usprawnić funkcjonowanie całego systemu. Jednakże w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych szereg zalet wynikających z faktu bycia franczyzobiorcą, zostaje przeważonych przez wady tego systemu. Uciążliwa wydaje się być ciągła kontrola przez franczyzodawcę jakości usług czy towarów. Franczyzobiorca jest ograniczony w swoich działaniach w ramach wytycznych franczyzobiorcy. Dla przedsiębiorstwa rodzinnego oznacza to uzależnienie się od partnera zagranicznego a także brak kontroli nad decyzjami odnośnie do rozwoju działalności. Nawet jeżeli początkowo właściciele firmy rodzinnej zgadzają się z decyzjami franszyzodawcy, z upływem czasu może okazać się, że mają oni całkowicie odmienny pogląd na temat strategii rozwoju. Poza tym błędne decyzje podjęte przez franczyzodawcę mogą odbić się na reputacji i renomie rodziny, która przystąpiła do systemu franszyzy, traktując ją jako formę współpracy zagranicznej. Analiza powyższych wad i zalet pozwala na postawienie hipotezy, że dla przedsiębiorstw rodzinnych sprzedaż franszyzy jest bardziej korzystna niż jej zakup. Natomiast w przypadku licencji, zdecydowanie korzystniejszy jest jej zakup. Przykładem polskiego przedsiębiorstwa rodzinnego sprzedającego franszyzę może być np. cukiernia Bliklego.

Joint venture (wspólne przedsięwzięcia) jako forma współpracy zagranicznej, może być bardzo skuteczną metodą wchodzenia i działania na określonym rynku. Dla przedsiębiorstw rodzinnych skorzystanie z tej formy może implikować szereg korzyści ale również niesie za sobą pewne niebezpieczeństwa. Zaletą z zastosowania joint venture jest z pewnością ograniczenie zaangażowania kapitałowego, co dla przedsiębiorstw rodzinnych jest dość ważne. Wspólne przedsięwzięcie obniża koszty zdobywania informacji. Oznacza to, że partner lokalny wnosi do joint venture wiedzę o rynku gdyż wie jakimi rządzi się on prawami, jak jest zorganizowany oraz z pewnością lepiej zna oczekiwania potencjalnych klientów. Dzięki tej formie współpracy zagranicznej może dojść również do efektów synergii w zakresie np. produkcji, sprzedaży czy zaopatrzenia. Partnerzy joint venture wnoszą know-how, a zakresie technologii i zarządzania a to z kolei pozwala na dzielenie się już zdobytą wiedzą oraz wspólne jej udoskonalanie. Dla przedsiębiorstw rodzinnych, zresztą tak jak i dla innych przedsiębiorstw, których zasoby mogą być ograniczone, jest to doskonała okazja do zdobycia dostępu do nowych zasobów a także do rozwoju już posiadanych aktywów. Jednakże w kontekście przedsiębiorstw rodzinnych najważniejszymi zaletami joint venture są możliwości ograniczania ryzyka oraz możliwości przejęcia kontroli nad nowopowstałym przedsiębiorstwem. Ograniczenie ryzyka wynika po pierwsze z jego rozłożenia na co najmniej dwóch partnerów. Po drugie, gdy partnerem jest firma lokalna zmniejsza się ryzyko gospodarcze oraz polityczne. Jak już autorka wspomniała, joint venture może zapewnić również możliwie dużą kontrolę nad przedsięwzięciem. Przedsiębiorstwa rodzinne będą zainteresowane większością (oczywiście dla siebie) joint venture co wynika z chęci utrzymania kontroli i własności w rękach rodziny. Zakres posiadanej kontroli zależy jednak głównie od przewagi kompetencji nad partnerem lokalnym. Zatem, aby przedsiębiorstwa rodzinne mogły posiadać pożądany zakres kontroli nad wspólnym przedsięwzięciem, powinny posiadać przewagę nad potencjalnym partnerem np. względem wielkości, renomy, umiejętności, czy unikatowych zasobów. Sytuacja taka jest jednak bardzo trudna do osiągnięcia w praktyce, ale nie niemożliwa. Przykładem może być tutaj np. mała firma obuwnicza z Włoch, Berluti. Mimo iż firma nie należy z pewnością do światowych gigantów a jej przewaga wynika tylko i wyłącznie z unikatowego i znanego tylko właścicielom i ich następcom sposobu wyrobu obuwia, udało jej się zawiązać joint venture z LVMH (Louis Vuitton Moet Hennessy) znanego na całym świecie koncernu sprzedającego dobra luksusowe. Wprawdzie nie jest to dla Berluti joint venture większościowe, ale rodzina posiada możliwość decyzji w kluczowych dla jej produktu decyzjach. Należy również dodać,

że LVHM jest równie przedsiębiorstwem rodzinnym należącym do rodziny Arnault. Jak się okazuje kluczowym przy joint venture jest wybór partnera zagranicznego. Cechy przedsiębiorstw rodzinnych oraz ich specyfika pozwalają autorce na postawienie hipotezy, że przedsiębiorstwa rodzinne jako partnerów do wspólnego przedsięwzięcia będą szukały innych przedsiębiorstw rodzinnych. Potwierdziły to nie tylko badania własne autorko ale również historie wielu przedsiębiorstw rodzinnych. Przykładem może być tutaj fiński koncern Myllykowski Corporation zajmujący się głównie papierem drukarskim. Rodzina Bjonberg zawiązała joint venture z Rhein Papier również firmą rodzinną i po dziś dzień jest to jedno z najlepiej funkcjonujących wspólnych przedsięwzięć koncernu Myllykowski. Dodatkowo autorka pozwala sobie na stwierdzenie, że joint venture składające się z przedsiębiorstw rodzinnych będzie cechowało się trwałością, a to właśnie długoterminowa perspektywa partnerów pozawala na osiągnięcie celów postawionych przed joint venture. Wspólne przedsięwzięcie może pociągać za sobą powstanie licznych zagrożeń. Powyżej autorka wspomniała już o znaczeniu wyboru właściwego partnera do joint venture. W przypadku wyboru nieodpowiedniego współnika przedsięwzięcie z pewnością się nie uda. W takiej sytuacji wysiłek transakcyjny, związany z negocjowaniem warunków porozumienia (kontraktów), nie zostanie spożytkowany zgodnie z zakładanym przeznaczeniem. Właściwie sam proces negocjowania i ustalania może być wadą joint venture. Mogą występować różnice w interpretacji postawionych celów oraz brak jednomyślności co do podziału udziałów. Dla przedsiębiorstw rodzinnych oddanie większościowego pakietu udziałów partnerowi zagranicznemu jest równoznaczne z oddaniem kontroli nad joint venture. Innymi słowy firma rodzinna musi zrezygnować ze swojej tożsamości na rzecz powodzenia wspólnego przedsięwzięcia. W przypadku gdy udało się wynegocjować warunki joint venture i są one zadowalające dla stron wtedy z kolei mogą pojawić się problemy w zarządzaniu wspólnym przedsięwzięciem. Przykładem obrazującym taką sytuację może być niepowodzenie joint venture pomiędzy Estee Lauder przedsiębiorstwem należącym do rodziny Lauder a firmą Aveda. Wspólne przedsięwzięcie nie przyniosło pożądaných rezultatów ze względu na problemy jakie wystąpiły na etapie bieżącego zarządzania. W efekcie Estee Lauder zdecydowało się na zakup Avedy i wcielenie jej w struktury koncernu. Z reguły niepowodzenia mogą się wiązać z występowaniem różnic kulturowych pomiędzy partnerami. Różnice te mogą implikować pojawienie się konfliktów między stronami, które mogą dotyczyć strategii działania, podziału zysków, wydatków na inwestycje itp. Jednak badania przeprowadzone przez Cappuyns'a [2006] na 13 hiszpańskich przedsiębiorstwach rodzinnych,

które podjęły joint venture jako formę współpracy zagranicznej, wykazały, że różnice kulturowe wyrażone jako dystans psychologiczny pomiędzy krajami podejmującymi współpracę nie ma dużego znaczenia dla powodzenia joint venture. Wspominany autor wskazał jedynie, że dla powodzenia wspólnego przedsięwzięcia może mieć znaczenie charakter firm je zawiązujących. Jednakże nie zbadał on jaki charakter miały przedsiębiorstwa, z którymi badane przez niego firmy współpracowały. Dodatkowo kadra wydelegowana przez wspólnika może posiadać niedostateczną znajomość języka czy miejscowych zwyczajów, a to z kolei może prowadzić do nieporozumień z miejscowymi pracownikami. Dla przedsiębiorstwa rodzinnego dużym niebezpieczeństwem jest to, że w wyniku niedokładnego rozgraniczenia zasobów i kompetencji, może dojść do wykorzystania w własnej działalności partnera np. unikatowego know-how, a to z kolei może prowadzić do wychowania konkurenta lub do utraty kontroli nie tylko nad joint venture ale możliwe również, że nad własnym przedsiębiorstwem. Dlatego bardzo ważna przy joint venture jest ochrona własności przedsiębiorstwa wnoszącego wkład związany z wiedzą, technologią itp. Wspólne przedsięwzięcie, aby przyniosło oczekiwane efekty, musi opierać się na zaufaniu. Niestety można je bardzo szybko utracić wskutek niedotrzymania zobowiązań dotyczących inwestycji, sprzedaży, zatrudnienia czy innych postanowień umownych. Analiza różnych przedsiębiorstw rodzinnych pozwoliła autorce na zaobserwowanie jeszcze jednego zjawiska. Otóż niektóre przedsiębiorstwa rodzinne zawiązujące np. joint venture, w dłuższej perspektywie czasu dążą do wcielenia w swoje struktury firmy, z którym podjęły realizację wspólnego przedsięwzięcia. Przykładem może być wspomniana już firma rodzinna Estee Lauder. Większość firm, z którymi nawiązano współpracę, nawet jeśli była ona prowadzona z powodzeniem, z czasem została przejęta przez EL. Kolejnym przykładem może być firma Feber-Castell produkująca wyposażenie biur między innymi ołówki. Po wielu latach współpracy z kopalnią grafitu właściciele firmy postanowili nabyć ową kopalnię.

Ze względu na to, że alianse strategiczne charakteryzują się zachowaniem autonomii ich uczestników oraz łatwością wycofania się ze współpracy, jest to forma współpracy zagranicznej, która w kontekście przedsiębiorstw rodzinnych wydaje się być interesująca. Sojusze strategiczne zawiera się dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (wszystkich przedsiębiorstw wchodzących w skład aliansu) w poziomie kosztów, jakości oraz konkurencji. Korzyści kosztowe można uzyskać dzięki wykorzystaniu sieci sprzedaży partnera aliansu czy też wspólnemu wykorzystaniu zasobów dla celów badawczych i rozwojowych, co znacznie obniża koszty tych badań oraz prowadzi do skrócenia czasu ich

trwania. Dla przedsiębiorstw rodzinnych z ograniczonymi zasobami jest to alternatywa dla np. zawierania joint venture i narażania się na wszystkie zagrożenia, które z niego mogą wynikać. Korzyści jakościowe aliansu to możliwość skorzystania z nowych technologii, materiałów czy urządzeń parterów aliansu, co prowadzi do podniesienia standardów w branży. Wzrost jakości w całej grupie przedsiębiorstw aliansu przekłada się na podniesienie poziomu konkurencyjności tych firm i tym samym pośrednio prowadzi do redukcji konkurencji ze strony innych firm. Wykorzystanie aliansów strategicznych wiąże się również z różnego rodzaju ryzykiem. Dla przedsiębiorstw rodzinnych jedna z największych obaw jest niepewność wyniku, do którego doprowadzi alians. Może się okazać, że wysiłek włożony w powodzenie aliansu i realizacji jego celów będzie nieadekwatny do korzyści jakie osiągnie przedsiębiorstwo rodzinne. Autonomia partnerów aliansu oraz ich duża niezależność jest nie tylko zaletą ale może okazać się również wadą. Możliwe jest przedwczesne wycofanie się przedsiębiorstw z sojuszu z powodu narastających konfliktów czy też z przeświadczenia kierownictwa jednego z przedsiębiorstw o braku sensu w kontynuacji aliansu. Podobnie jak w przypadku joint venture, współpraca w ramach aliansu strategicznego może doprowadzić do przechwycenia know-how partnera i wykorzystania zdobytej wiedzy do walki konkurencyjnej z nim. W sojuszach jest to o tyle bardziej niebezpieczne, że z reguły nie stosuje się żadnych kontraktowych form ochrony własności. Pokusa wykorzystania wiedzy o partnerze aliansu, zdobytej w ramach współpracy, jest tym większa, że bardzo często przedsiębiorstwa sojuszu wprawdzie współpracują w jednej dziedzinie ale konkurują w innych. Dlatego też o trwałości i powodzeniu aliansu strategicznego decydować będzie zaufanie do partnerów, które wynikać będzie z podobieństwa priorytetów i wartości w odniesieniu do współpracy u wszystkich partnerów. Na tej podstawie autorka pozwala sobie na postawienie hipotezy, że przedsiębiorstwa rodzinne nawiązując współpracę zagraniczną w ramach aliansu będą dążyły do tego aby potencjalnymi partnerami były również przedsiębiorstwa rodzinne. O sukcesie aliansu decyduje również niezależność partnerów, a także ochrona specyficznych dla nich przewag w zakresie zasobów oraz kompetencji. Dążenie do utrzymania niezależności oraz ochrony własnych zasobów jest cechą charakterystyczną przedsiębiorstw rodzinnych zatem alians, w który wejdą z innymi firmami rodzinnymi powinien posiadać cechy decydujące o jego powodzeniu. Nie bez znaczenia dla powodzenia aliansu jest również to aby przedsiębiorstwa w nim uczestniczące były w dużym stopniu wobec siebie komplementarne a nie substytucyjne. Przykładem przedsiębiorstwa rodzinnego uczestniczącego w aliansie strategicznym może być np. firma Cargill, która wraz z Uniwersytetem Minnesota prowadzi

badania z dziedziny mikrobiologii. Jednakże przedsiębiorstwa rodzinne, podobnie jak w przypadku joint venture, z czasem dążą do uniezależnienia się od partnerów sojuszu czy nawet wręcz do uzależnienia ich od siebie czyli wcielenia partnerów struktury własnego przedsiębiorstwa rodzinnego.

Samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej za granicą może się odbywać za pomocą własnych filii bądź oddziałów.<sup>3</sup> Na potrzeby niniejszej pracy autorka pozwoli sobie na ominięcie wad i zalet wynikających ze sposobu utworzenia filii czy oddziału. Wśród sposobów tych wyróżniono: utworzenie oddziału/filii od podstaw (inwestycja typu greenfield), zakup już istniejącego zakładu, fuzja oraz przejęcie. Celem jest ukazanie najważniejszych wad i zalet z samodzielnego prowadzenia działalności za granicą w kontekście przedsiębiorstw rodzinnych. Wybór sposobu objęcia bezpośredniej inwestycji zagranicznej przez przedsiębiorstwa rodzinne stanowi oddzielny problem badawczy.

Własne filie i oddziały zagraniczne charakteryzują się jednym z największych możliwych poziomów zaangażowania kapitału, zaangażowania w zarządzanie a także jednym z największych poziomów ryzyka. Jednocześnie, własność filii/oddziału jest w całości w rękach założyciela. Wysoki stopień kontroli w tej formie współpracy z zagranicą, pozwala autorce stwierdzić, że przedsiębiorstwa rodzinne będą dążyły do utworzenia własnej filii/oddziału za granicą. Co potwierdzają liczne przykłady zarówno polskich jak i zagranicznych przedsiębiorstw rodzinnych. Przykładem mogą być przedsiębiorstwa z sektora produkcji i sprzedaży diamentów, który zdominowany jest przez przedsiębiorstwa rodzinne, które mają łącznie ponad 400 własnych oddziałów za granicą. Przykładem polskiego przedsiębiorstwa rodzinnego może być Wittchen, który dokonuje ekspansji zagranicznej otwierając własne sklepy na rynkach docelowych. Własny oddział/filia daje oczywiście możliwość realizacji strategii globalnej przedsiębiorstwa rodzinnego, które mogła być blokowana w przypadku udziału w joint venture. Własny oddział/filia produkcyjna pozwala na uniknięcie kosztów transakcyjnych (negocjowania warunków współpracy z partnerami), a także kosztów transportu, opłat celnych, administracyjnych i innych, które pojawiają się w działalności eksportowej. W przypadku własnego oddziału/filii przedsiębiorstwo zyskuje dostęp, jeżeli występują, do tańszych lokalnych czynników produkcji oraz zyskuje możliwość szybszej reakcji na wymagania rynku zagranicznego. Właściciel portugalskiej firmy Jeronimo Martins podkreślił, że własne oddziały/file pozwalają na realizację wizji właścicieli firmy przy jednoczesnej adaptacji do warunków lokalnych a to z kolei stanowi, według niego,

---

<sup>3</sup> Różnice pomiędzy oddziałem a filią zostały zaprezentowane w rozdziale IV.

kluczowy czynnik sukcesu. Dla przedsiębiorstwa rodzinnego ważne jest również to, że w przypadku własnej filii/oddziału, można obniżyć powstanie potencjalnych konfliktów, gdyż kontakty oraz wymiana np. kadry jest łatwiejsza w ramach jednego przedsiębiorstwa. Poza tym przedsiębiorstwa rodzinne z reguły dążą do utrzymywania dobrych stosunków z lokalnym społeczeństwem. Jednakże, utworzenie własnej filii/oddziału niesie za sobą również pewne wady. Autorka wyżej wspomniała o tym, że utworzenie własnej filii/oddziału za granicą wiąże się z bardzo dużym zaangażowaniem kapitału. Nawet jeżeli zdobycie kapitału na ten cel okaże się wykonalne, to największą barierą dla przedsiębiorstwa rodzinnego dla przeprowadzenia tej formy współpracy z zagranicą staje się ryzyko jakie się z nią wiąże. Tak na prawdę przedsiębiorstwo rodzinne ma do czynienia z kilkoma rodzajami ryzyka, jak ryzyko gospodarcze, biznesowe, administracyjne, polityczne a także ryzyko związane z odmiennością kulturową. Jednakże, pomimo niebezpieczeństw i zagrożeń wynikających z utworzenia własnej filii/oddziału za granicą, przykłady wielu przedsiębiorstw rodzinnych pokazują, że będą one dążyły do podjęcia tej formy współpracy z zagranicą. Potwierdzają to również badania Simona [1999], który analizując tak zwanych „tajemniczych mistrzów”, z których ponad 75 % okazało się być przedsiębiorstwami rodzinnymi, odkrył, że „39 nieznanymi mistrzów całkowicie lub częściowo posiada na własność 354 filie zagraniczne. Oznacza to, że średnio 9,6 filii na jedno przedsiębiorstwo.” Według Hillebranda, właściciela i szefa Hillebrand, światowego lidera w dystrybucji wina, to właśnie zagraniczne oddziały firmy: „dają niepowtarzalne szanse w handlu i promowaniu wina z różnych rynków produkcyjnych na konsumpcyjne.” Motywy co do posiadania własnych oddziałów/filii są jednak różne wśród przedsiębiorstw rodzinnych. Dla Neuman Group, numer jeden w produkcji zielonej kawy, kluczowym jest posiadanie dostępu oraz uniezależnienie się od dostawców surowców. Dlatego też grupa ta posiada plantacje kawy.

Alternatywą do zaprezentowanych powyżej form współpracy zagranicznej jest podejście sieciowe, które może być traktowane jako poszerzenie modelu sekwencyjnego [Arenius 2002]. Badania nad internacjonalizacją w ujęciu sieciowym (network approach) rozpoczęli Johanson i Mattsson [1987]. Według nich, przedsiębiorstwa podejmują współpracę z innymi przedsiębiorstwami, między innymi po to, aby zdobyć dostęp do tych zasobów, których aktualnie nie posiadają, a które są generowane w ramach sieci. Wśród tych zasobów znajdują się zarówno zasoby materialne jak i niematerialne, w tym wiedza i informacje. Od momentu kiedy powstanie sieć powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami, większość decyzji firm do niej należących będzie zależna od typu tych powiązań. Relacje będą również



stanowiły źródło zasobów wiedzy, które z kolei mogą ułatwić wejście przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne. Podejście sieciowe stanowi dobry punkt wyjścia do analizy internacjonalizacji pod kątem zorientowania na rodzaj zasobów jakie można pozyskać na rynkach. Dodatkowo, podejście sieciowe, pozwala na zidentyfikowanie roli jaką odgrywają powiązania pomiędzy przedsiębiorstwami w procesie internacjonalizacji. Arenius [2002] wskazał, że sieci mogą być analizowane na dwóch poziomach. Poziom „mikro” odnosi się do relacji przedsiębiorstwa z poszczególnymi kontrahentami i składa się z trzech składowych: roli jaką pełni przedsiębiorstwo, czy jest dostawcą czy klientem, znaczenia biznesu pod względem wielkości oraz siły relacji oraz więzi. Z kolei poziom „makro” odnosi się do relacji przedsiębiorstwa z całą siecią i składa się z czterech składowych: tożsamości innych uczestników sieci, roli przedsiębiorstwa jaką pełni ono w danej sieci, jej znaczenia dla sieci mierzonej głównie udziałem w rynku a także siły relacji z innymi przedsiębiorstwami w odniesieniu do więzi z klientami i dostawcami. Te dwie perspektywy powinno się analizować łącznie. Ostatnio pojawiają się jeszcze głosy aby uzupełnić analizę o trzeci wymiar: wymiar osobisty, właściwy dla każdej jednostki. Taka perspektywa łączy się z klasycznym trzy-kołowym modelem przedsiębiorstwa rodzinnego, zaprezentowanym w rozdziale I niniejszej pracy. Ward [1987] dostrzega konieczność wprowadzenia do modelu firmy rodzinnej czwartego kręgu, czyli perspektywy jednostki. Takie podejście umożliwia spojrzenie na internacjonalizację uzupełniając ją o kapitał społeczny. Uwzględnione zostają również relacje jakie zachodzą pomiędzy poszczególnymi osobami, które w wielu przypadkach pełnią najważniejszą rolę w sieci, w szczególności w kontekście przedsiębiorstw rodzinnych. Przynależność do określonego kręgu społecznego, w którym występują określone wierzenia i wartości, sprawia, że managerowie postępują zgodnie z normami obowiązującymi wśród ludzi i organizacji, które są najbliższe nich. Rodzina staje się jedną z najbliższych i jednocześnie najbardziej wpływowych sieci społecznych wtedy, gdy uczestniczy w działalności przedsiębiorstwa [Anderson i inni 2005]. Autorka wspomniała wcześniej o tym, że udział rodziny w firmie może prowokować występowanie kosztów agencji, ponieważ trudno jest oddzielić interesy jednostki czy rodziny od tych wyłącznie związanych z przedsiębiorstwem. Niezależnie jednak od poziomu analizy współpraca, w szczególności z wykorzystaniem sieci, wydaje się być nie tylko użytecznym ale również koniecznym narzędziem dla przedsiębiorstw, które chcą podjąć przedsięwzięcia obarczone dużym ryzykiem. Do takich z pewnością należy podjęcie współpracy z zagranicą. Udział w sieci nie oznacza utraty kontroli nad firmą, co jest bardzo ważnym aspektem dla przedsiębiorstw

rodziny. Współpraca w ramach sieci oznacza stosunkowo łatwe zdobycie wiedzy oraz wspólne tworzenie umiejętności niezbędnych dla utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej. Relacje pomiędzy firmami w sieci powinny być rozważane indywidualnie pod kątem ich istoty oraz siły [Brass i inni 2004]. Abstrahując od pojedynczych przedsiębiorstw oraz ich zasobów i umiejętności, sieć jako zbiór relacji, może stać się sama w sobie jednostką konkurencyjną. Uczestnictwo w sieci pozwala na wykorzystanie bodźców płynących z otoczenia, których przedsiębiorstwo rodzinne nigdy nie wykorzystałoby działając samodzielnie. Dla przedsiębiorstw rodzinnych zostanie członkiem sieci może oznaczać minimalizację ich problemów wynikających z ograniczeń w zasobach oraz maksymalizację ich korzyści wynikających z kontroli nad kapitałem oraz spójnej wizji biznesu. W kontekście przedsiębiorstw rodzinnych niezwykle ważna jest współpraca oparta na zaufaniu, podziale ryzyka i korzyści a także zrozumieniu wzajemnych celów. Z kolei wzajemne korzyści i zaufanie, a co się z tym wiąże niezawodność i rzetelność wydają się niezwykle ważne w kontekście każdej współpracy gospodarczej [Ward, Smith 2003, ss.31-36]. Przykładem może być tutaj niemiecki koncern Hochland w całości należący do rodziny. Posiada osiem oddziałów poza granicami Niemiec. Na terenie Polski działa Hochland Polska Sp. z o.o, które jest skoncentrowane głównie na działalności na rynku polskim. Zgodnie z założeniem właścicieli, oddział ten nie angażuje się w działalność zagraniczną ale zaopatruje, w jak najlepszy możliwy sposób, rynek lokalny. W ujęciu sieciowym, oddział Hochland Polska Sp. z.o.o uważa siebie za element sieci powiązań w ramach grupy Hochland [Fonfara 2009, ss.120-122].

### **4.3. Podsumowanie**

Celem niniejszego rozdziału było przeprowadzenie analizy determinantów internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych ze szczególnym uwzględnieniem determinantów wewnętrznych oraz zaprezentowanie przesłanek wyboru form ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych. Autorka zdaje sobie oczywiście sprawę z wagi wpływu otoczenia podjęcie ekspansji zagranicznej przez przedsiębiorstwo. Jednakże ze względu na to, że internacjonalizacja przedsiębiorstw rodzinnych jest nadal obszarem mało rozpoznany (co było już przez autorkę podkreślane), logicznym wydaje się skupić się na określonych obszarach. Z badań literaturowych, badań własnych oraz obserwacji

rzeczywistości wynika, że to właśnie wewnątrz przedsiębiorstwa rodzinnego stanowi o jego specyfice. Autorce udało się wyodrębnić wymiary tego wnętrza a także przypisać im określone cechy. Wśród charakterystyk przedsiębiorstwa rodzinnego wyróżnione zostały zaangażowanie rodziny zarówno formalne jak i nieformalne, system wartości oraz nierozzerwalnie z nim związana kultura organizacyjna, przywiązanie do tradycji, doświadczenie oraz dobra reputacja i renoma a także zaufanie członków rodziny między sobą, otoczeniem i innymi przedsiębiorstwami. Przedsiębiorstwo stanowi z pewnością bardzo ważny element rodziny, jest niejako jej „żywicielem” to jednak wszelkie decyzje odnośnie do jego np. strategii itp. zdominowane jest przez stwierdzenie „dobro rodziny jest najważniejsze”. Tego typu przedsiębiorstwa dążą do utrzymania kontroli i własności firmy w rękach rodziny, a ze względu na ścisły związek powodzenia firmy z powodzeniem i dobrem rodziny, wszelkie działania podejmowane są z chęcią minimalizacji potencjalnego ryzyka. Długoterminowa perspektywa działania sprawia, że przedsiębiorstwa rodzinne dalekie są od spekulacji krótkookresowych. Dążą one do zachowania niezależności oraz autonomii funkcjonowania a decyzje podejmowane są, nie tylko w oparciu o racjonalną kalkulację, ale również w oparciu o emocje. Przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzuje również pewna hermetyczność i „tajemnica” funkcjonowania. Te wszystkie wymiary oraz przypisane im cechy wpływają również na wybór określonej formy współpracy zagranicznej a także jej przebieg. W niniejszym rozdziale zaprezentowane zostały zatem formy ekspansji zagranicznej z uwzględnieniem kryteriów i cech charakterystycznych przedsiębiorstw rodzinnych. Wybór odpowiedniej formy wejścia na rynek zagraniczny jest jedną z najważniejszych decyzji przedsiębiorstwa, które zdecyduje się na umiędzynarodowienie swojej działalności. Oczywiście zdarza się wybór określonej formy jest dziełem przypadku, a nie racjonalnie skalkulowanej strategii. Gdy pod uwagę zostanie wzięta specyfika przedsiębiorstw rodzinnych, to podstawowymi kryteriami różnicującymi będą: zakres kontroli, zakres ryzyka, zaangażowanie rodziny, oczywiście możliwość zysku i rozwoju a także możliwość ustanowienia długoterminowej współpracy. Kryteria te sprawiają, że przedsiębiorstwa będą dążyć do eksportu/importu bezpośredniego niż pośredniego. Będą wolały być nabywcami, w przypadku licencji oraz franczyzodawcami w przypadku franszyzy. W przypadku joint venture, będą dążyły do posiadania udziału większościowego, a jeżeli nie będzie to możliwe, to będą chciały mieć tak zwany pakiet decyzyjny. Z punktu widzenia zakresu kontroli nad przedsięwzięciem, to dla przedsiębiorstw rodzinnych najbardziej pożądaną formą będzie prowadzenie własnej działalności za granicą. Jednakże ryzyko jakie

się z tym wiąże oraz problem sfinansowania przedsięwzięcia często stoi na przeszkodzie tej formie ekspansji zagranicznej.

## **Rozdział V**

### **Formy współpracy zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych – wyniki badań**

Celem badań empirycznych była weryfikacja hipotez badawczych postawionych w pracy oraz weryfikacja schematu koncepcyjnego zaproponowanego w rozdziale IV niniejszej pracy. Postawione w dysertacji hipotezy badawcze brzmią następująco:

**Hipoteza 1:** Przedsiębiorstwa rodzinne podejmując ekspansję zagraniczną kierują się chęcią utrzymania kontroli nad firmą w rękach rodziny, dążeniem do minimalizacji ryzyka a także do ustanowienia długoterminowych relacji.

**Hipoteza 2:** Intensywność procesu internacjonalizacji zależy od stopnia zaangażowania rodziny założycielskiej.

**Hipoteza 3:** Ze względu na specyficzne cechy przedsiębiorstw rodzinnych, na podjęcie decyzji o internacjonalizacji będzie wpływać to, czy potencjalnym partnerem zagranicznym będzie również przedsiębiorstwo rodzinne.

#### **5.1. Metodologia badania**

##### **5.1.1. Metoda badawcza**

Procedura badawcza obejmuje trzy części, służące realizacji celu pracy oraz weryfikacji schematu koncepcyjnego.

W części pierwszej, analizie poddane zostały wybrane międzynarodowe przedsiębiorstwa rodzinne, które kojarzą się głównie z bycia wielkimi międzynarodowymi koncernami. Analizie jakościowej poddany został ich proces internacjonalizacji a także charakterystyki właściwe przedsiębiorstwu rodzinnemu, które mogły mieć wpływ na jego przebieg. Dane znajdujące się w tej części pochodzą z materiałów udostępnionych przez te firmy na ich stronach internetowych, wywiadach udzielonych innym badaczom<sup>1</sup> a także z wywiadów udzielonych autorce niniejszej pracy, przeprowadzonych w trakcie międzynarodowych konferencji poświęconych przedsiębiorstwom rodzinnym. Konferencje te

---

<sup>1</sup> Autorka korzystała z materiałów udostępnionych przez badaczy: Jose C. Casillas, Francisco J. Acedo, Ana M. Moreno.

zostały zorganizowane w roku 2009 w Limassol na Cyprze oraz w roku 2010 w Lancaster w Wielkiej Brytanii, przez IFERA (International Family Enterprise Research Academy), międzynarodową organizację zrzeszającą zarówno badaczy przedsiębiorstw rodzinnych jak i przedsiębiorstwa rodzinne. Spośród międzynarodowych firm rodzinnych, do szczegółowej i dogłębnej analizy autorka wybrała siedem organizacji. W niniejszej pracy zostanie przedstawiona krótko historia każdego przedsiębiorstwa oraz jego najistotniejsze charakterystyki w kontekście form współpracy zagranicznej. Wybrane do badania międzynarodowe firmy rodzinne różnią się między sobą np. w sposobie funkcjonowania, ale również posiadają wspólne cechy wynikające z ich rodzinnego charakteru. Obok międzynarodowych koncernów, w części pierwszej zaprezentowane zostaną również przedsiębiorstwa z sektora tzw. małych i średnich przedsiębiorstw. Do badania autorka wybrała osiem, działających na arenie międzynarodowej australijskich przedsiębiorstw z wyżej wspomnianego sektora. Dane zostały wyselekcjonowane z badania przeprowadzonego przez Graves'a i Thomas'a [2004;2006] w roku 2004 i 2006.<sup>2</sup> W celu kontrolowania wpływu wielkości firmy i rodzaju przemysłu na internacjonalizację, podobnie jak w przypadku międzynarodowych przedsiębiorstw rodzinnych, do analizy wybrane zostały przedsiębiorstwa pochodzące z różnych branż i sektorów. W części tej, podobnie jak w całym badaniu, intensywność procesu internacjonalizacji mierzona jest liczbą obsługiwanych rynków oraz udziałem zysków z ekspansji zagranicznej w ogólnych zyskach przedsiębiorstwa.

Część druga to badanie przeprowadzone w ramach projektu badawczego: NN 115260236 – „Dostępność i wykorzystanie informacji o rynkach i partnerach zagranicznych w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw”. Badanie zostało przeprowadzone metodą ankietową na próbie 225 przedsiębiorstw rodzinnych wybranych spośród ogółu firm biorących udział w badaniu przeprowadzonym w ramach wyżej wymienionego projektu. Celem tej części badania jest weryfikacja hipotezy pierwszej, w której autorka stwierdza, że przedsiębiorstwa rodzinne podejmując ekspansję zagraniczną kierują się chęcią utrzymania kontroli nad firmą w rękach rodziny, dążeniem do minimalizacji ryzyka a także do ustanowienia długoterminowych relacji. Zakres czasowy badania ankietowego to 1 grudnia 2010 do 28 lutego 2011.

---

<sup>2</sup> W badaniu zostały wykorzystane te części wywiadów bezpośrednich, które nie zostały użyte przez Graves'a i Thomas'a. Warunkiem udostępnienia materiałów było zachowanie anonimowości prezentowanych przedsiębiorstw.

Część trzecia to badanie przeprowadzone na trzydziestu polskich przedsiębiorstwach rodzinnych, z wykorzystaniem wywiadu bezpośredniego przeprowadzonego z właścicielami firm rodzinnych, którzy jednocześnie są głównymi zarządzającymi i podejmującymi strategiczne decyzje. Wywiady te trwały od kwietnia 2010 roku do stycznia 2011 roku. Celem uzupełnienia i pogłębienia części trzeciej, od września 2009 do grudnia 2010 prowadzone były obserwacje wybranych firm rodzinnych w trakcie podejmowania przez nie decyzji odnośnie do formy współpracy zagranicznej oraz w czasie trwania tej współpracy. Wybrane do badania przedsiębiorstwa rodzinne spełniają definicję przyjętą w niniejszej pracy. Intensywność procesu internacjonalizacji mierzona jest tak samo jak w części pierwszej. Natomiast skłonność do podjęcia formy ekspansji zagranicznej jest równoznaczna z chęcią jej podjęcia.

### **5.1.2. Próba badawcza**

Pierwszym etapem określenia próby badawczej było zdefiniowanie populacji. Dla części pierwszej badania była to analiza struktury własnościowej międzynarodowych koncernów, z której wynikało, że dany koncern jest przedsiębiorstwem rodzinnym. Jednoczesnym warunkiem było spełnienie definicji przedsiębiorstwa rodzinnego przyjętego w niniejszej rozprawie. W części pierwszej badaniem objęte zostały również australijskie przedsiębiorstwa rodzinne z sektora małych i średnich firm, które podjęły ekspansję zagraniczną. Wybór tej określonej próby badawczej był podyktowany dostępnością materiałów badawczych.

Dla części drugiej badania, próba badawcza została wyodrębniona z ogółu przedsiębiorstw, które wzięły udział w badaniu na potrzeby projektu badawczego: NN 115260236 – „Dostępność i wykorzystanie informacji o rynkach i partnerach zagranicznych w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw”. Ankiety, z wyżej wymienionego badania, posiadała dane kontaktowe do firm, które ją wypełniły. Po wstępnej selekcji potencjalnych przedsiębiorstw rodzinnych, autorka uzyskała potwierdzenie bądź nie o rodzinnym charakterze biznesu z rozmowy telefonicznej z przedstawicielem przedsiębiorstwa.

Dla części trzeciej badania przedsiębiorstwa rodzinne zostały, w pierwszym etapie, wyselekcjonowane na podstawie danych dotyczących własności przedsiębiorstwa, które dostępne są w Krajowym Rejestrze Sądowym. Następnie autorka odbyła rozmowę

telefoniczną z przedstawicielami wybranych przedsiębiorstw, która miała potwierdzić czy dane przedsiębiorstwo jest przedsiębiorstwem rodzinnym. W rozmowie telefonicznej autorka pytała również o chęć i możliwość wzięcia udziału w badaniu. Z wstępnie wybranych przedsiębiorstw, trzydzieści firm zgodziło się wziąć udział w wywiadzie bezpośrednim. Wszystkie przedsiębiorstwa prosiły o zachowanie anonimowości.

### **5.1.3. Narzędzia badawcze**

W badaniu zostały wykorzystane trzy narzędzia badawcze. Pierwszym z nich była analiza informacji dostępnych na stronach internetowych przedsiębiorstw oraz weryfikacja innych, dostępnych materiałów firmowych. Drugim narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety, stworzony na potrzeby projektu badawczego: NN 115260236 – „Dostępność i wykorzystanie informacji o rynkach i partnerach zagranicznych w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw”. Na potrzeby niniejszej rozprawy wykorzystane zostało pięć pierwszych pytań z części I kwestionariusza. Pytania te dotyczyły:

1. charakteru działalności przedsiębiorstwa,
2. zatrudnienia w przedsiębiorstwie,
3. wielkości obrotów,
4. statusu własnościowego, oraz
5. form internacjonalizacji wykorzystywanych w przedsiębiorstwie.

Pytania w nim zawarte wraz z możliwymi odpowiedziami znajdują się w Aneksie nr 1.

Trzecim narzędziem badawczym był wywiad bezpośredni. Wywiady przeprowadzone zostały według schematu zawartego w instrukcji przygotowanej przez autorkę. Merytoryczna strona kwestionariusza została przez autorkę opracowana na bazie rezultatów rozważań prowadzonych w pierwszym, drugim oraz trzecim rozdziale pracy. Wywiad prowadzony na podstawie kwestionariusza składał się z pięciu umownych części. W części pierwszej składającej się z pięciu pytań dotyczących ogólnej charakterystyki badanego przedsiębiorstwa. Część druga, zasadnicza, składała się trzydziestu dwóch pytań dotyczących obszarów koniecznych do realizacji celów postawionych w pracy oraz weryfikacji hipotez badawczych. Zadaniem części trzeciej, składającej się z sześciu pytań, było dogłębne przeanalizowanie przedsiębiorstw rodzinnych, które podjęły joint venture jako formę ekspansji zagranicznej. W części czwartej, złożonej z dziesięciu pytań, zawarte zostały



pytania skierowane do pracowników niebędących członkami rodziny. W części piątej, ostatniej, złożonej z czterech pytań, zawarte zostały pytania skierowane do przedstawicieli drugiego pokolenia pracujących w badanym przedsiębiorstwie.

Instrukcja wywiadu z przedsiębiorstwami rodzinnymi została zaprezentowana w Aneksie nr 2.

## **5.2. Wyniki badań empirycznych**

### **5.2.1. Internacjonalizacja międzynarodowych i zagranicznych przedsiębiorstw rodzinnych w świetle badań**

Jak już autorka wspomniała, część pierwsza opiera się na jakościowej pogłębionej analizie przypadków siedmiu międzynarodowych przedsiębiorstw rodzinnych pochodzących z różnych krajów oraz ośmiu australijskich przedsiębiorstw rodzinnych z sektora małych i średnich firm.

Wśród siedmiu przedsiębiorstw poddanych analizie znalazły się takie firmy jak szwedzka firma Bonnier działająca w sektorze wydawniczym i związanym z komunikacją, amerykańska firma Cargill działająca w wielu sektorach, niemiecka firma Faber-Castell zajmująca się szeroko rozumianymi materiałami biurowymi, holenderska firma Heineken działająca w sektorze piwowarskim, działająca w sektorze opon francuska firma Michelin, koreański konglomerat (elektronika, zaawansowane technologie, finanse itp.) Samsung oraz amerykański SC Johnson funkcjonujący w branży środków czystości i kosmetycznym. Najstarsza z nich to Faber-Castell powstały w 1761 roku a najmłodszy to Samsung powstały w roku 1938. Każde z wybranych międzynarodowych przedsiębiorstw rodzinnych oferuje coś innego. Heineken wyróżnia się ze względu na globalną orientację swojej marki, Bonnier ze względu na równowagę pomiędzy rodziną, rozwojem rodziny a rozwojem przedsiębiorstwa. Samsung z kolei, wyróżnia się ze względu na szybkość stania się globalną firmą a Michelin ze względu na „innovacyjnego ducha”. Faber-Castell jest znany dzięki specjalizacji natomiast Johnson wyróżnia się dzięki przekazywaniu międzynarodowej przedsiębiorczości z pokolenia na pokolenie. Ze względu na specyfikę, rozmiar i charakter działalności wyżej wspomnianych przedsiębiorstw, autorka zdecydowała się na indywidualne ich przedstawienie.

Do grupy Bonnier z siedzibą w Szwecji, będącej własnością rodziny Bonnier należy 150 filii i oddziałów w 20 krajach świata. Przedsiębiorstwo to może poszczycić się ponad dwustuletnią historią a własność firmy pozostaje w rękach ponad 70 członków rodziny, będących pomiędzy piątym a ósmym pokoleniem zaangażowanym w biznes rodzinny. Rozwój tego przedsiębiorstwa związany jest z dywersyfikacją działalności oraz z ekspansją zagraniczną, początkowo do krajów skandynawskich a następnie do krajów Europy a potem świata. Grupa Bonnier została założona w 1804 roku przez Gerhard'a Bonnier'a we Francji. On sam urodził się w Niemczech, przeprowadził do Kopenhagi. Dopiero troje z jedenaściorga jego dzieci przeprowadziło się do Szwecji. To właśnie dzięki nim dzisiejsza siedziba firmy mieści się w Szwecji. W latach 30. i 40. dwudziestego wieku Bonnier zaczęło ekspansję zagraniczną. Internacjonalizacja firmy rozpoczęła się od wielu przejęć i zakupów przedsiębiorstw zlokalizowanych na wybranych rynkach. Bonnier zaczęło również nabywać firmy nie związane z główną działalnością firmy czyli innymi słowy zaczęło dywersyfikować swoją działalność. Jednakże w latach 90 rodzina podjęła decyzję o sprzedaży wszystkich biznesów nie związanych z gałęzią, z którą Bonnier było związane od momentu powstania czyli z wydawnictwem czy komunikacją. Tym samym firma musiała wzmocnić swoją pozycję w branży. Dlatego też w roku 1998 nabyła pakiet kontrolny akcji firmy Marieberg. Ze względu na to, że rodzina nie chciała aby Bonnier weszło na giełdę nie doszło do fuzji tylko do zakupu tego samego roku reszty akcji Marieberg'a. Obecnie Bonnier składa się z pięciu dużych obszarów działalności: wydawnictwo książek w takich krajach jak Dania, Finlandia, Norwegia oraz Niemcy; wydawnictwo czasopism w Dani, Norwegii i Hiszpanii; prasa ekonomiczna, która ukazuje się w dwunastu krajach: Szwecji, Danii, Rosji, Estonii, Litwie, Łotwie, Polsce, Austrii, Słowacji, Chorwacji, Bułgarii oraz na Ukrainie; wydawnictwo gazet codziennych w Szwecji, Polsce i Estonii. Piątym obszarem biznesowym jest rozrywka, w skład której wchodzi muzyka, radio, telewizja oraz film. Działalność ta zlokalizowana jest głównie w Szwecji oraz pozostałych krajach skandynawskich. Historia Bonnier pokazuje, że firma podejmowała ekspansję zagraniczną bardzo wolno i sukcesywnie, bez zbytniego, początkowego, geograficznego oddalania się od miejsca siedziby. Wynika to głównie z faktu, że Bonnier we wszystkich krajach zagranicznych podejmowało samodzielne prowadzenie działalności. W paru przypadkach było to przejęcie już istniejącego przedsiębiorstwa, wykup akcji a następnie całej firmy a także inwestycja typu „greenfield”. Stąd też dopiero po nabyciu doświadczenia w jednym kraju, Bonnier podejmowało ekspansję do następnych, ograniczając tym samym ryzyko wynikające z tej formy współpracy z zagranicą jaką jest prowadzenie samodzielnie działalności. W przypadku tego przedsiębiorstwa bardzo widoczne jest

zaangażowanie rodziny w działalność firmy, zarówno w bieżącą jak i strategiczną. Dyrektorem zarządzającym firmy jest nadal członek rodziny założycieli a rada nadzorcza składa się głównie z członków rodziny. Widoczne jest zatem to formalne zaangażowanie, ale ze względu na wielkość rodziny oraz wspólne wartości dużą rolę odgrywa również zaangażowanie nieformalne. Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa jest niemal wiernym odzwierciedleniem kultury i wartości rodziny. Pracownicy pytani o atmosferę w pracy, bez wahania odpowiadają: „domowa”.

Cargill jest jednym z największych i najbardziej umiędzynarodowionych amerykańskich przedsiębiorstw rodzinnych. Według rankingu [www.familybusinessmagazine.com](http://www.familybusinessmagazine.com), zajmuje ono piętnaste miejsce na świecie wśród największych przedsiębiorstw rodzinnych oraz trzecie w USA zaraz za Wal-Mart'em i Fordem. Jest to bardzo interesujący przykład przedsiębiorstwa nie tylko ze względu na podejmowane formy ekspansji zagranicznej ale również z punktu widzenia „rozwoju” rodziny. Cargill to przedsiębiorstwo, w którym właścicielami są dwie rodziny: rodzina Cargills'ów oraz McMillans'ów. Cargill zatrudnia obecnie 142 000 pracowników w 60 krajach świata. Sprzedaż kształtuje się na poziomie 60 bilionów dolarów. Cargill działa głównie w trzech obszarach: usług dla rolnictwa, składników używanych w produkcji żywności, restrukturyzacji przedsiębiorstw oraz zarządzania ryzykiem i finansami. Początki firmy Cargill przypadają na rozwój linii kolejowych w Stanach Zjednoczonych. W roku 1865 młody W.W Cargill przeprowadził się na ówczesną końcową stację linii kolejowych aby dwa lata później wraz z bratem otworzyć magazyn oraz skład drewna. W roku 1928 została otwarta pierwsza firma filia poza granicami USA, filia w Kanadzie. W rok później Cargill otworzył swój pierwszy departament eksportu oraz biuro sprzedaży we Włoszech. W roku 1930 otworzono kolejne biura handlowe w Kanadzie, Holandii i Argentynie. W latach 50 utworzono Tradax, Belgique S.A. celem reprezentacji Cargill w Europie. Należy w tym miejscu dodać, że ekspansja zagraniczna odbywała się głównie poprzez samodzielne prowadzenie działalności za granicą oraz znajdujący się w siedzibie firmy dział eksportu. Do dziś, we wszystkich oddziałach, wśród głównych managerów znajdują się członkowie rodziny. Od lat 60 do teraz Cargill stała się bardzo aktywna na arenie międzynarodowej. Otwarte zostały nowe zakłady produkcji gotowych dań rybnych w Peru, nabyto pierwszą firmę w Europie (Hens Voeders Co) oraz utworzono nowy oddział w Brazylii. W Korei zawiązane zostało joint venture celem produkcji żywności, jajek oraz drobiu. Warto tutaj dodać, że było to z punktu widzenia Cargill, joint venture większościowe ale zawiązane z

koreańskim przedsiębiorstwem rodzinnym. W latach 70 utworzone zostały zakłady do obróbki kukurydzy w Holandii. W tym samym czasie Cargill przejęło fabryki soli w Australii oraz fabryki słodu we Francji. Jednocześnie Cargill zaczęło zdywersyfikować swoją działalność przejmując już istniejące przedsiębiorstwa w wybranych sektorach. W rozwoju Cargill bardzo duże znaczenie odegrali założyciele firm od początku nastawiając się na intensywne działania na wielu polach. Wartości wyznawane przez członków, w tym szczególnym przypadku, dwóch rodzin, stanowią o bardzo silnej kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Wielość sektorów, w których działa Cargill świadczy o duchu przedsiębiorczości jaki zaszczerpiony został przez dwóch braci, założycieli przedsiębiorstwa. Internacjonalizacja odbywała się i nadal odbywa z wykorzystaniem różnych form współpracy zagranicznej. Jednakże wszystkie te formy odpowiadają charakterowi przedsiębiorstwa rodzinnego jakim jest Cargill. Jak już autorka wspominała wcześniej, Cargill podejmowało samodzielnie działalność gospodarczą za granicą tworząc własne zakłady produkcyjne w Kanadzie i Brazylii, nabywając przedsiębiorstwa w innych krajach np. w Holandii oraz nabywając inne międzynarodowe przedsiębiorstwa co dało możliwość zaistnienia od razu w wielu krajach. Cargill zawiązało również joint venture jednak z innymi przedsiębiorstwami rodzinnymi. Kolejnymi formami współpracy zagranicznej Cargill są oddział eksportu oraz udział w sieciach i aliansach strategicznych. Sieci oraz alianse strategiczne, w których uczestniczy opisywane przedsiębiorstwo rodzinne składa się również innych przedsiębiorstw rodzinnych ale oczywiście nie tylko. Początkowo rodzina była bardzo zaangażowana zarówno w bieżącą jak i strategiczną działalność przedsiębiorstwa. Dzisiaj rola rodziny ogranicza się głównie do decydowania w sprawach strategicznych. Wszelkie formy współpracy zagranicznej podejmowane przez Cargill pozwalają na utrzymanie kontroli nad firmą w rękach rodziny. W niektórych formach współpracy zagranicznej, podjęte ryzyko było stosunkowo duże. Jednak kultura organizacyjna przedsiębiorstwa, w której założyciele zakrzewili podejmowanie ryzyka, jest tak silna, że jego podejmowanie nie stanowi dla członków rodziny bariery dla podjęcia współpracy zagranicznej.

S.C. Johnson jest stuletnim przedsiębiorstwem rodzinnym, które od momentu założenia było i nadal jest zarządzane, zarówno w bieżącej działalności jak i strategicznej przez członków rodziny. Co więcej jest to jedna z nielicznych międzynarodowych firm rodzinnych, która będąc dumna ze swojego rodzinnego charakteru, wykorzystuje ten fakt w kampaniach reklamowych swoich produktów. Ta amerykańska korporacja jest prowadzona przez piąte pokolenie i ma oddziały na pięciu kontynentach. Jej produkty obecna są w

milionach gospodarstw domowych na całym świecie. Sprzedaż międzynarodowa stanowi około 60 procent całości sprzedaży firmy. Historia S.C. Johnson to wynik zaangażowania rodziny, jej siły woli, wytrwałości oraz dostrzegania znaczenia umiędzynarodowienia swojej działalności. To znaczenie oraz możliwości jakie za sobą niesie podjęcie współpracy zagranicznej zostało zauważone w czasie licznych podróży rodziny po świecie. Założycielem S.C. Johnson jest Samuel Curtis Johnson, od którego pochodzi nazwa firmy, który w wieku 53 lat kupił przedsiębiorstwo w którym pracował przez całe życie. Jak się później okazało była to jedna z najważniejszych decyzji w jego życiu. Przedsiębiorstwo, które zakupił zajmowało się sprzedażą parkietu podłogowego. Już jako pracownik firmy Samuel Johnson dostrzegł problemy w utrzymaniu i czyszczeniu tego typu podłóg. Wkrótce potem powstał nowy produkt – воск do czyszczenia parkietów Johnson's Prepared Wax. Odpowiednia kampania reklamowa sprawiła, że nowy produkt stał się produktem numer jeden w całkowitej sprzedaży Johnson'a. Niedługo potem cała działalność firmy skupiła się na tym produkcie. Jednakże Samuel Johnson był nie tylko przedsiębiorczy w sferze produktu ale również w sferze handlowej w szczególności jeśli chodzi o rozszerzenie sprzedaży na nowe rynki zbytu. Zatem bardzo szybko firma Johnson zaczęła eksportować swoje produkty. W roku 1914 firma otworzyła swój pierwszy oddział w Wielkiej Brytanii, w 1917 w Australii oraz w 1920 w Kanadzie. Z biegiem lat okazało się, że firma ma trudności z pozyskaniem głównego surowca do produkcji wosku do czyszczenia podłóg. Dlatego też kolejny z Johnson'ów Herbert Jr wyruszył do Brazylii na poszukiwania możliwości w zakresie pozyskiwania surowca. Był to kolejny krok ku podjęciu wzmoczonej współpracy z zagranicą. Kolejne lata to rozwój nowych produktów. W tamtym czasie była to główna zasługa Sama, syna Herberta. Nowe produkty takie jak: NaceRaid® (środek owadobójczy), OFF® (preparat głównie na komary) czy Glade® (odświeżacz powietrza) oraz inne szybko znajdowały nowych nabywców zarówno w Stanach jak i za granicą. W tym samym czasie otwarto nowy oddział w Europie, w Holandii. W latach 90 S.C. Johnson wprowadziło na rynek szereg kolejnych, nowych produktów, wśród których najbardziej znane to Vanish®, Brise® czy Pronto®. Jak już autorka wspomniała wcześniej, obecnie S.C. Johnson jest zarządzane przez piąte pokolenie a szóste przygotowuje się do sukcesji. Proces ten jest bardzo starannie przygotowany i dostosowany do indywidualnych predyspozycji kolejnych członków rodziny. Przyrost w działalności międzynarodowej rozpoczął się od lat 60 i trwa nadal. Każdego roku firma wchodzi na nowy rynek lub na kilka jak to było w roku 1970 kiedy S.C. Johnson dokonał ekspansji do pięciu krajów na czterech kontynentach. W latach 90 firma dokonała ekspansji do krajów z byłego bloku socjalistycznego: Rosji, Węgier, Polski, Czech, Ukrainy, Bułgarii, Rumunii i na

Słowację. S.C. Johnson zatrudnia 12 000 pracowników na całym świecie. Jak już autorka wspomniała jest to wielka międzynarodowa korporacja rodzinna, która pokazuje swój rodzinny charakter w reklamach swoich produktów. Warty odnotowania jest fakt, że w tej firmie rodzinnej, rodzina cały czas zaangażowana jest zarówno w bieżącą jak i strategiczną działalność firmy. W odróżnieniu np. od Cargill gdzie rodzina podejmuje decyzje strategiczne. W S.C. Johnson członkowie rodziny są obecni niemal we wszystkich oddziałach firmy na całym świecie. Osoby przygotowujące się do objęcia wyższych stanowisk kierowniczych w firmie muszą odbyć staże i praktyki we wszystkich oddziałach przedsiębiorstwa. W tym przedsiębiorstwie rodzinnym produkt, jego unowocześnianie i ulepszanie są na pierwszym miejscu. Dlatego też w każdym pokoleniu znajdują się specjaliści od zarządzania, handlu czy marketingu ale również specjaliści z chemii czy fizyki, pracujący jako wynalazcy. Dla przykładu obecny Główny Dyrektor Zarządzający studiował na poziomie zaawansowanym chemię i fizykę, uzyskał wykształcenie z dziedziny zarządzania a także skończył MBA z marketingu i finansów. Podsumowując, zaangażowanie rodziny w S.C. Johnson jest bardzo widoczne a rodzina ma bardzo duże znaczenie w przedsiębiorstwie. Ma to swoje odzwierciedlenie w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Ze względu na silną tożsamość firmy jak i wyznawane wartości, główną formą współpracy zagranicznej był początkowo eksport a następnie samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej za granicą.

Samsung Group jest największą grupą biznesową w Południowej Korei oraz jednym z największych koncernów na świecie. Jest to nadal przedsiębiorstwo rodzinne założone w 1930 roku, zarządzane przez drugie pokolenie. Tylko dwóch ludzi, ojciec i syn, w zaledwie 70 lat stworzyli międzynarodową firmę. Sprzedaż Samsunga w roku 2004 wynosiła 121 bilionów dolarów, zatrudnienie sięga 222 000 pracowników na całym świecie. Ekspansja przedsiębiorstwa dokonywała się i nadal trwa nie tylko w zakresie geograficznym ale również w samej działalności. Innymi słowy Samsung to nie tylko firma globalna ale również firma zdywersyfikowana. Ogromowi firmy przeciwstawia się rolę tylko dwóch mężczyzn, Byung-Chull Lee założyciela firmy oraz jego syna Kun-Hee Lee obecnego Dyrektora Zarządzającego. Samsung zawdzięcza swoją kulturę organizacyjną wartościom oraz sposobowi rozumienia funkcjonowania przedsiębiorstwa tym dwóm biznesmenom. Swoją działalność Samsung rozpoczął od sprzedaży ryb, warzyw i owoców a następnie założył swój własny młyn i produkcje maszyn cukierniczych. Po wojnie, w 1953 roku Samsung rozpoczął dywersyfikację działalności, głównie w obszarach wspieranych przez rząd czy

objętych programami gospodarczymi. Dlatego też w latach 50 i 60 Samsung zaczął działalność w takich obszarach jak ubezpieczenia, domy towarowe, produkcja papieru itp. W tamtym też czasie Samsung zaczął bardzo aktywnie działać w usługach. Pod koniec lat 60 Samsung zaangażował się w przemysł elektroniczny, którego już nigdy nie opuścił. Wzrost tego sektora sprawił, że pod koniec lat 70 Samsung rozpoczął eksport kolorowych telewizorów, który wkrótce przekroczył wartość 100 bilionów dolarów. Dlatego też firma rodziny Lee skupiła się na rozwoju zaawansowanych technologii. Od początku lat 80 Samsung dokonał licznych przejęć oraz zakupów innych firm, które pozwoliły mu na zdobycie przewagi konkurencyjnej w sektorze. W tym samym czasie Samsung rozwinął globalną produkcję oraz dokonał komercjalizacji swoich produktów na całym świecie. W 1993 roku otworzono zakład produkcyjny w Chinach, dokonano przejęcia niemieckiej firmy WF oraz zbudowano zakład produkujący telewizory w Bilingham w Anglii. W kolejnych latach uruchomiono produkcje w Malezji oraz zakupiono amerykański HMS. Samsung otworzył również swoje biura w USA, Europie, Chinach i Singapurze. W tym samym czasie rodzina Lee dokonywała kolejnych dywersyfikacji działalności np. w dziedzinie finansów Samsung Trust Invest management czy Samsung Capital. Dodatkowo Samsung realizował, i nadal realizuje ważne społeczne operacje jak również zaangażował się w badania naukowe. Czego dowodem może być utworzenie Samsung Medical Center czy Samsung Management&Technology Institute, oraz wiele innych. W latach 1997 i 1999 w Korea cierpiała poważny kryzys gospodarczy. Wiele firm upadło. Samsung dzięki restrukturyzacji i sprzedaży części biznesów wyszedł z kryzysu cało i mógł umacniać swoją pozycję w sektorze technologii cyfrowych i telekomunikacyjnych. Dzisiaj marka Samsung wyceniana jest na 12,5 biliona dolarów, co daje jej 21 miejsce na świecie. Podsumowując, Samsung w mniej niż 70 lat z przedsiębiorstwa eksportującego mrożonki stał się gigantem w dziedzinie high-tech. Co więcej udało się to osiągnąć w kraju zdewastowanym przez wojnę oraz kryzys gospodarczy. Rozwój tej firmy rodzinnej jest, według autorki godny analizy, ponieważ Samsung swoją obecną pozycję zawdzięcza założycielowi oraz jego następcy, którzy stworzyli innowacyjną, przedsiębiorczą a także globalną kulturę organizacyjną. Podobnie jak w przypadku S.C. Johnson, ekspansja firmy to głównie eksport oraz własne oddziały za granicą.

Faber-Castell jest niemieckim przedsiębiorstwem rodzinnym, które działa na rynku od ponad dwustu lat. Historia tej firmy wskazuje na znaczenie koncentracji kierownictwa w rękach jednej rodziny, specjalizacji produkcji oraz obsługiwanego segmentu a także pokazuje jaką rolę mogą czasem odegrać np. zawierane małżeństwa. Początki tego wielkiego

międzynarodowego koncernu sięgają roku 1761 kiedy to Kaspar Faber rozpoczął produkcję ołówków w Stein, Norymbergia, Niemcy. Podczas pierwszych lat funkcjonowania głównym rynkiem był rynek niemiecki. Dopiero w czwartym pokoleniu, kiedy to Lothar Faber dołączył do firmy, Faber-Castell rozpoczęło ekspansję zagraniczną. Podjął on trzy bardzo ważne kroki dla rozwoju przedsiębiorstwa. Po pierwsze wprowadził szereg zmian w samej produkcji. Jako pierwszy wprowadził na rynek ołówek sześciokątny oraz zaczął go reklamować pod konkretną marką A.W Faber. Był to pierwszy ołówek na świecie z konkretną marką. Po drugie Lothar rozpoczął rozwijać działalność firmy na inne kraje. W 1849 roku otworzono własne oddziały w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii (1851), Francji (1855) oraz biura handlowe w Austrii (1872) i w Rosji (1874). Trzecią ważną decyzją podjętą przez Lothara było przejęcie kopalni grafitu w Liberii. Uniezależniło to firmę Faber od drogiego i prawie wyczerpanego podstawowego surowca z Anglii. Jego następca Wilhelm zmarł bardzo szybko po objęciu stanowiska Dyrektora więc zarządzanie firmą zostało powierzone jego jedynej córce Baroness Ottilie. Poślubiła ona Aleksandra zu Castell –Rudenhausem, członka najstarszej, szlacheckiej rodziny niemieckiej. Jest to o tyle istotne z punktu widzenia historii firmy, że po dołączeniu do rodzinnego interesu żony objął on stanowisko kierownicze. Znakiem połączenia dwóch rodzin była zmiana nazwy firmy na Faber – Castell. Jednak zmiany nie dotyczyły tylko nazwy ale również przyspieszyły międzynarodową ekspansję firmy. Faber – Castell otworzył swoje fabryki w Brazylii, Irlandii, Francji, Australii i Peru. Partycypacja w firmie kolejnych pokoleń to intensywny rozwój zarówno produktu jak i rynków. Nowe fabryki gumek do mazania zostały otwarte w Kuala Lumpur, Chinach i Malezji. Pomimo licznych zakładów produkcyjnych i biur handlowych zlokalizowanych na całym świecie, centrala firmy nadal ma swoją siedzibę w małym niemieckim miasteczku Stein. Faber – Castell posiada 15 fabryk w 11 krajach na 3 kontynentach: 3 w Europie, 4 w Ameryce Łacińskiej, 8 w Azji i Pacyfiku. Dla przykładu jednak z fabryk produkująca gumki do mazania z naturalnej gumy, zlokalizowana w Kuala Lumpur (Malezja) jest największą fabryką na świecie, z roczną produkcją 280 milionów sztuk. W roku 2001 Faber – Castell zdecydowało się wejść na rynek chiński, gdzie podjęło produkcję półproduktów. Podział produkcji firmy ukazuje specjalizację każdej z fabryk w konkretnym produkcie, które obsługują różne rynki. Obok 15 zakładów produkcyjnych Faber – Castell dostarcza swoje produkty do ponad stu krajów na świecie, zarówno za pomocą własnych biur handlowych jak i za pomocą agentów i dystrybutorów zewnętrznych. Warto tutaj wspomnieć, że większość tych niezależnych agentów czy dystrybutorów to również przedsiębiorstwa rodzinne. Obecnie Faber – Castell jest zarządzane przez przedstawicieli siódmego pokolenia. Podobnie



jak w przypadku firmy rodziny Johnsonów, członkowie rodziny pracują w większości oddziałów firmy. Przykładowo jeden z braci obecnego Dyrektora zarządzającego jest odpowiedzialny za działania firmy w Azji i Pacyfiku. W przypadku Faber – Castell mamy do czynienia z firmą rodzinną, która późno rozpoczęła współpracę zagraniczną. Po 240 latach funkcjonowania przedsiębiorstwo posiada 15 fabryk, w tym 13 poza granicami Niemiec oraz 19, w większości własnych przedstawicielstw handlowych. W historii Faber – Castell kolejne pokolenia odgrywały różne role. Niektórzy skupili się na ekspansji zagranicznej, inni na rozwoju produktu czy na poszukiwaniu dostaw głównego surowca. Nie bez znaczenia dla rozwoju przedsiębiorstwa było również zawarcie związku małżeńskiego Otilie Faber z Aleksandrem von Castell. Małżeństwo to przyczyniło się do odrodzenia całego przedsiębiorstwa dzięki objęciu przez charyzmatycznego Aleksandra najważniejszego stanowiska firmie.

Rodzina Heineken kontroluje jedną z najważniejszych grup branży browarniczej na świecie. Heineken został utworzony w 1864 roku przez Gerarda Adriana Heinekena, który nabył browar w Amsterdamie, w Danii. Od samego początku założycielem firmy kierowały dwie siły: wzrost i internacjonalizacja oraz jakość i innowacja. W roku 1873 Heineken przejął browary Orangeboon i wybudował nowoczesną fabrykę w Rotterdamie, który był ówczesnie najważniejszym portem i centrum światowego handlu. Dwa lata później, po przyznaniu złotego medalu na międzynarodowej wystawie w Paryżu, Heineken rozpoczął ekspansję na rynku francuskim. W roku 1880 był już największym eksporterem piwa do Francji. Należy tutaj wspomnieć, że w tamtym czasie zaangażowanie rodziny w powodzenie przedsiębiorstwa było bardzo duże. Zajmowali oni większość kierowniczych stanowisk w firmie. Drugie pokolenie rozpoczęło bardzo intensywny proces ekspansji do Azji i Stanów Zjednoczonych. Na rynku europejskim Heineken zaistniał dzięki przejęciu takich browarów jak Sofibra (Francja i Szwajcaria), Cobra (Szwajcaria, Niemcy, Belgia) oraz Interbra (Belgia). W latach 30 eksport Heinekena wzrósł bardzo znacząco dzięki zawiązaniu większościowego joint venture z Fraser&Neave, tworząc Asia Pacific Breweries na potrzeby obsługi rynku chińskiego, południowo-wschodniej Azji i Nowej Zelandii. W latach 60 eksport nadal wzrastał a Heineken dotarł nawet do Afryki. W tamtym czasie heineken miał już 4 browary w Holandii i 24 za granicą, w tym między innymi 2 w Europie, 3 w Afryce i 1 w Ameryce Południowej. Swoje przedstawicielstwa z kolei ma w Singapurze, Rwandzie, Burundi, Kongo, Nigerii, Martynice oraz w Grecji i Belgii. Celem umocnienia swojej pozycji w Europie Heineken przejął największe browary we Włoszech, Francji oraz Hiszpanii. Następnie zakupił

browary w Irlandii oraz w Szwajcarii. Po zburzeniu muru berlińskiego, Heineken rozpoczął ekspansję na rynki Europy Wschodniej. Nabył browary na Słowacji, w Macedonii oraz Bułgarii oraz posiada udziały w wielu lokalnych browarach. Z kolei w Polsce nabył udziały w Żywcu. Przejęcia i zakupy nowych browarów trwają po dzień dzisiejszy. Pomimo tego, że od 1952 roku Heineken jest zarządzany przez profesjonalnych managerów przedsiębiorstwo kultywuje kulturę wprowadzoną i odziedziczoną po członkach rodziny, którzy nim kierowali przez lata. Rodzina Heineken utworzyła Heineken Holding N.V, który służy maksymalizacji zasobów finansowych przedsiębiorstwa bez utraty kontroli nad firmą przez rodzinę. Główną misją Heineken Holding N.V jest wspieranie ciągłości, niezależności oraz stabilności grupy Heineken, tym samym umożliwiając jej, w sposób kontrolowany i stabilny rozwój w perspektywie długoterminowej. Dzisiaj Heineken to nazwisko, biznes i marka. Wzrost przedsiębiorstwa na tak dużą skalę był możliwy dzięki trzem przedsiębiorczym pokoleniom kierowanym przez trzech charyzmatycznych liderów. Ekspansja zagraniczna zaczęła się już od momentu powstania firmy. Rodzina Heinekenów zaszczerpiła w organizacji wartości i wizję firmy, tworząc tym samym bardzo silną kulturę organizacyjną.

Ostatnim międzynarodowym przedsiębiorstwem rodzinnym, które autorka chciałaby zaprezentować jest francuski koncern Michelin. Został on założony przez dwóch braci w 1889 roku we Francji. Rozwinęło się ono z małego przedsiębiorstwa maszyn rolniczych założonego jeszcze przez dziadka wspomnianych braci. Przełomowym momentem w historii przedsiębiorstw był incydent z rowerzystom, któremu przebiła się opona. Od tamtego momentu rodzina Michelin wkroczyła na ścieżkę sektora opon zarówno samochodowych, rowerowych jak i używanych w samolotach. Ta historia rozpoczęła się w momencie opatentowania pierwszych zdejmowanych opon w rowerach. W roku 1895, specjalnie na wyścig Paryż-Bordeau-Paryż Michelin wprowadził nowe, ulepszone opony. Pomimo, iż początkowo należało je zmieniać co 150 kilometrów, można powiedzieć, że od tego momentu rozpoczęła się prawdziwa era opon samochodowych. Trzy lata później Michelin utworzyło swoje logo, słynnego do dziś „ludzika z opon” czyli Bibendum’a. W 1900 roku Michelin wydał swój pierwszy przewodnik „Michelin Guide” jako wyraz swojego zaangażowania w zapewnianie jak najlepszych usług dla kierowców. Wkrótce potem Michelin otworzył w Paryżu biuro informacji na temat dróg oraz tras podróży. Obok opon, dzięki tej dodatkowej usłudze udało się utworzyć bardzo bliskie relacje pomiędzy Michelin a jego klientami. Pierwsza poważna decyzja odnośnie internacjonalizacji dotyczyła uruchomienia pierwszego zakładu produkcyjnego poza Francją. W latach 1906-1910 Michelin otworzył

zakłady produkcyjne we Włoszech, Wielkiej Brytanii oraz w Stanach Zjednoczonych. Międzyczasie Michelin cały czas dokonywał innowacji produktowych, organizacyjnych a także w dziedzinie sprzedaży i marketingu. W roku 1925 Michelin przejął plantacje drzewa kauczukowego w Indochinach. Kolejne zakłady produkcyjne zostały otwarte w Niemczech, w Argentynie oraz Hiszpanii. Lata 50 i 60 to czas kolejnych innowacji w produktach sprzedawanych przez Michelin'a. W tamtym czasie Michelin eksportował swoje produkty do więcej niż 140 krajów świata. Z kolei użycie opon Michelin'a w paryskim metro pozwoliło na szybkie dotarcie tych produktów do innych systemów metra jak np. w Montrealu, Tokyo, Meksyku czy Santiago. Ze względu na szybki rozwój, pod koniec lat 60 Michelin wpuścił do kadry kierowniczej managerów spoza rodziny. Nie oznaczało to oczywiście wyeliminowania rodziny z przedsiębiorstwa a raczej podział obowiązków w rozrastającej się firmie. Jak już autorka wspomniała, prawdziwą ekspansję zagraniczną Michelin rozpoczął pod koniec lat 60. Była to bardzo agresywna polityka inwestycyjna. Proces ten rozpoczął się w Europie, następnie miał miejsce w Stanach Zjednoczonych i w Kanadzie. W latach 80 Michelin dotarł do Ameryki Południowej oraz Azji. Międzyczasie firma dokonywała licznych innowacji w produkcji oraz rozszerzała możliwości jego zastosowania. Wprowadzono nową kategorię opon dla samochodów z napędem na 4 koła, dla rowerów, ciężkiego sprzętu, metra, dla maszyn prac publicznych oraz dla samolotów. Ulepszenia miały również miejsce w dziedzinie map i przewodników. Zastosowano wszelkie dostępne technologie informacyjne jak np. internet. Obecnie firma jest zarządzana przez czwarte pokolenie. Zaangażowanie rodziny przejawia się nie tylko w procentowym udziale we własności przedsiębiorstwa ale również w ich aktywnym udziale w tworzeniu strategii firmy. Michelin jest obecny na 5 kontynentach. Posiada fabryki w 20 krajach oraz prowadzi własne centra dystrybucyjne w 70. Michelin utworzył również 4 centra poświęcone badaniom i technologii. Posiada 6 plantacji drzew kauczukowych oraz własne oddziały sprzedaży w ponad 170 krajach świata, zatrudniając ponad 130 000 pracowników.

Przedstawione powyżej historie działalności międzynarodowych przedsiębiorstw rodzinnych wskazują na rolę jaką odegrała rodzina na różnych etapach jej rozwoju. Bez względu na to czy, tak jak np. w Samsung'u, ekspansja zagraniczna miała miejsce od momentu powstania czy tak jak w przypadku Faber-Castell, w jakiś czas po powstaniu, wszędzie zaangażowanie rodziny jest widoczne. We wszystkich wymienionych przez autorkę firmach rodzina nadal jest obecna w strukturach firm. W przypadku S.C. Johnson rodzina ma wpływ zarówno na zarządzanie bieżące jak i strategiczne, natomiast w przypadku np.

Heineken'a jest to tylko kontrola decyzji strategicznych. Niemniej jednak rodzina ma wpływ na to co dzieje się w przedsiębiorstwie. Wszystkie wspomniane firmy zaczynały od eksportu po to aby w niedalekiej przyszłości otworzyć za granicą własne zakłady produkcyjne czy handlowe. Joint venture czy współpraca z niezależnymi agentami czy dystrybutorami była zawierana w większości przypadków z innymi przedsiębiorstwami rodzinnymi. Pogłębiona analiza powyższych międzynarodowych przedsiębiorstw rodzinnych dowiodła prawdziwości postawionych przez autorkę hipotez. Zestawienie wybranych do badania przedsiębiorstw z ich charakterystykami zawiera tabela 5.1 oraz 5.2. Oczywiście na podstawie siedmiu wybranych przedsiębiorstw nie można uogólniać zależności stąd w części pierwszej autorka pozwoliła sobie na uwzględnienie przedsiębiorstw rodzinnych należących do sektora małych i średnich firm.

**Tabela nr 5.1. Charakterystyki międzynarodowych przedsiębiorstw rodzinnych formy ekspansji zagranicznej oraz kluczowe czynniki dla tego procesu**

<b>Przedsiębiorstwo /Rodzina</b>	<b>Rok założenia</b>	<b>Rodzaj działalności</b>	<b>Kraj pochodzenia</b>
<b>Bonnier/Bonnier</b>	<b>1804</b>	<b>wydawnictwa, komunikacja</b>	<b>Szwecja</b>
<b>Cargill/Cargill, McMillan</b>	<b>1865</b>	<b>działalność zdywersyfikowana</b>	<b>USA</b>
<b>S.C. Johnson/Johnson</b>	<b>1886</b>	<b>produkty do czyszczenia, kosmetyki</b>	<b>USA</b>
<b>Samsung/Lee</b>	<b>1938</b>	<b>głównie elektronika i zaawansowane technologie</b>	<b>Korea Południowa</b>

<b>Faber – Castell/Faber, Castell</b>	<b>1761</b>	<b>materiały biurowe</b>	<b>Niemcy</b>
<b>Heineken/Heineken</b>	<b>1864</b>	<b>piwowarstwo</b>	<b>Holandia</b>
<b>Michelin/Michelin</b>	<b>1889</b>	<b>opony</b>	<b>Francja</b>

Źródło: Opracowanie własne.

**Tabela nr 5.2. Formy ekspansji zagranicznej koncernów rodzinnych oraz kluczowe czynniki dla tego procesu.**

<b>Przedsiębiorstwo /Rodzina</b>	<b>Współpraca z zagranicą</b>	<b>Czynniki kluczowe</b>
<b>Bonnier/Bonnier</b>	<b>150 własnych fili/oddziałów w 20 krajach</b>	<b>- zaangażowanie rodziny (rodzina w zarządzie),  - wspólne wartości,  -silna kultura organizacyjna,  - długoterminowa perspektywa.</b>
<b>Cargill/Cargill, McMillan</b>	<b>eksport, własne oddziały i filie (do 60 krajów świata), joint venture z innymi przedsiębiorstwami rodzinnymi</b>	<b>zaangażowanie rodziny (rodzina w zarządzie),  -silna kultura organizacyjna „gotowa” na podjęcie ryzyka;  - długoterminowa perspektywa.</b>
<b>S.C. Johnson/Johnson</b>	<b>eksport (100 krajów świata), własne oddziały (70 krajów świata)</b>	<b>- zaangażowanie rodziny (rodzina w bieżącym i strategicznym</b>

		zarządzaniu), - ciągle innowacje produktowe.
<b>Samsung/Lee</b>	eksport, przejęcia i zakupy innych firm	- zaangażowani rodziny, - silna kultura organizacyjna.
<b>Faber – Castell/Faber, Castell</b>	własne oddziały produkcyjne i handlowe, niezależni dystrybutorzy i agenci (w większości firmy rodzinne), 15 fabryk w 11 krajach, sprzedaż w ponad 100 krajach.	- zaangażowanie rodziny – siódme pokolenie zarówno w bieżącym jak strategicznym zarządzaniu, - różne role pełnione przez kolejne pokolenia, - długoterminowa perspektywa.
<b>Heineken/Heineken</b>	eksport; przejęcia i zakupy browarów; większościowe joint venture (sprzedaż w ponad 170 krajach)	- długoterminowa perspektywa, - zaangażowanie rodziny – kontrola za pomocą Heineken Holding N.V., -silna kultura organizacyjna.
<b>Michelin/Michelin</b>	eksport; własne zakłady produkcyjne (sprzedaż w ponad 170 krajach)	- zaangażowanie rodziny – obecność w bieżącym jak i strategicznym zarządzaniu, - innowacja produktowa, - zapewnienie dodatkowych usług jak mapy drogowe i turystyczne jako wynik pasji członków rodziny.

Źródło: Opracowanie własne.

W części tej, autorka objęła badaniem również osiem przedsiębiorstw rodzinnych z sektora małych i średnich firm. Przedsiębiorstwa te zostały przeanalizowane zgodnie z podjętą przez nie formą ekspansji zagranicznej. Szczegółową analizą objęte zostały takie

obszary jak sposób internacjonalizacji, forma podjętej współpracy zagranicznej oraz stosowane strategie. W przypadku wyżej omówionych, wielkich przedsiębiorstw rodzinnych pominięty został aspekt finansowania ekspansji zagranicznej gdyż respondenci nie chcieli rozmawiać, jak się wyrażali, „o finansach”. Natomiast w grupie małych i średnich firm rodzinnych udało się uzyskać informację o finansowaniu ekspansji zagranicznej. Jest to istotna informacja, gdyż pośrednio wskazuje na zaangażowanie rodziny w bieżącą i strategiczną działalność przedsiębiorstwa. W badanych przedsiębiorstwach środki na ekspansję zagraniczną pozyskane pochodziły również ze zgromadzonego wcześniej majątku rodziny. Takie przeprowadzenie badania pozwoliło autorce na identyfikację determinant procesu internacjonalizacji wybranych przedsiębiorstw.

Analiza sposobu internacjonalizacji ośmiu wybranych australijskich przedsiębiorstw rodzinnych pokazała, że aż sześć z nich realizowało stopniowy model ekspansji zagranicznej. Początkowo działalność tych firm skoncentrowana była tylko i wyłącznie na rynku krajowym. Natomiast ekspansja zagraniczna rozpoczęła się po pewnym okresie działalności na rynku macierzystym i przebiegała w sposób sekwencyjny, etapowy, zaczynając od rynków, z którymi dzielił je najmniejszy dystans kulturowy i psychiczny. Według autorki takie podejście wynika w dużej mierze z niechęci do podejmowania nadmiernego ryzyka przez te przedsiębiorstwa rodzinne. Pozwoliło to również na utrzymanie kontroli w rękach rodziny a także na wykorzystywanie istniejących w firmie, ograniczonych zasobów ludzkich między innymi w postaci zaangażowania rodziny. Liczba krajów, do których przedsiębiorstwa te dokonywały ekspansji była raczej ograniczona. Z kolei dwa przedsiębiorstwa, pomimo ponad 20 letniej działalności głównie w kraju, podjęły prawie „z dnia na dzień”, bardzo agresywną internacjonalizację. W bardzo krótkim czasie, ponad 35 % ich sprzedaży brutto trafiło na więcej niż 25 różnych rynków zagranicznych. Dogłębna analiza tych dwóch przedsiębiorstw pozwoliła na identyfikację sieci, w której uczestniczyły wspomniane przedsiębiorstwa. Jak się okazała sieć ta to w głównej mierze przedsiębiorstwa rodzinne. Właściciele tych przedsiębiorstw przyznali, że to właśnie powiązania z innymi firmami rodzinnymi były w dużej mierze impulsem dla podjęcia ekspansji zagranicznej. Potwierdziły się zatem przypuszczenia autorki, że zostały one, niejako zachęczone do podjęcia ekspansji zagranicznej. Udział w sieci, która składa się w większości z przedsiębiorstw rodzinnych pozwolił na obniżenie ryzyka a to z kolei umożliwiło tym przedsiębiorstwom podjęcie agresywnej strategii internacjonalizacji. Obniżenie ryzyka związanego z ekspansją było możliwe między innymi dzięki temu, że rozkłada się ono na większą liczbę uczestników oraz dzięki temu, że

niektóre firmy z sieci podjęły już ekspansję i tym samym „przetarły szlaki”. Poza tym bardzo ważna jest kwestia zaufania pomiędzy uczestnikami sieci oraz bezpośrednich relacji jakie się między nimi wytworzyły. Właściciele wspomnianych dwóch firm, przyznali, że bardzo ważne były osobiste relacje z innymi właścicielami przedsiębiorstw rodzinnych dla podjęcia przez nich tak zdecydowanej i ekspansywnej internacjonalizacji. Badanie pokazało, że wybrane do badania przedsiębiorstwa, wykorzystwały różne formy wejścia na rynki zagraniczne. Wśród nich wymienić można: bezpośrednią sprzedaż końcowemu odbiorcy, za pomocą agentów, dystrybutorów jak również za pomocą joint venture czy licencji oraz z wykorzystaniem własnych oddziałów za granicą. Pięć z poddanych analizie przedsiębiorstw skorzystało z usług agentów i dystrybutorów a także rozpoczęło bezpośrednią sprzedaż do ostatecznych odbiorców. We wspomnianych przypadkach, agenci i dystrybutorzy działali na rachunek zlecającego przedsiębiorstwa według ściśle określonych reguł. Takie rozwiązanie umożliwiło ograniczenie ryzyka przy jednoczesnej możliwości kontrolowania i wpływania na działalność na wybranym rynku. Jak już wcześniej autorka wspominała są to dwa bardzo istotne elementy w funkcjonowaniu przedsiębiorstw rodzinnych. Natomiast pozostałe trzy przedsiębiorstwa rodzinne obok bezpośredniej sprzedaży wykorzystwały bardziej zaawansowane formy współpracy z zagranicą takie jak joint venture oraz licencjonowanie. Jednak niezależnie od podjętej formy współpracy zagranicznej we wszystkich przedsiębiorstwach przy podejmowaniu decyzji pod uwagę brane były przede wszystkim sprawy rodziny. Dla przykładu, właściciele jednej z firm uznali, że najkorzystniejszą dla nich formą podjęcia ekspansji zagranicznej jest sprzedaż licencji. Forma ta pozwala na ograniczenie ryzyka a także wymaga mniej wysiłku zarówno dla rodziny jak i dla przedsiębiorstwa. Należy również wspomnieć, że aby zabezpieczyć się przed potencjalnym konkurentem w przyszłości gdy już wygaśnie licencja, przedsiębiorstwo to zastosowało sprzedaż licencji wyłącznej, możliwej do realizacji tylko na określonym rynku tylko przez określony okres czasu. Tym samym przedsiębiorstwo zostawiło sobie możliwość bardziej kontrolowanego oddziaływania na rynek zagraniczny w przyszłości, gdy nabierze doświadczenia i rozwinięte posiadane zasoby. Trzy z badanych przedsiębiorstw, obok eksportu podjęły również współpracę z rynkiem zagranicznym z wykorzystaniem joint venture. Zawiązały one wspólne przedsięwzięcie za granicą z tamtymi firmami lokalnymi. Analiza powiązań pokazała, że wszystkie przedsiębiorstwa założyły joint venture z przedsiębiorstwami rodzinnymi. Właściciele przedsiębiorstw potwierdzili przypuszczenia autorki, że zdecydowali się na ta formę współpracy ze względu na to, że dzielili podobne wartości wyrażające się między innymi w chęci kontynuowania tradycji rodzinnych oraz w długoterminowej perspektywie działania.



Pomimo, że przedsiębiorstwa rodzinne zlokalizowane były w różnych krajach to ich wspólne wartości oraz zbliżone kultury organizacyjne wynikają właśnie z ich rodzinnego charakteru, wyrażającego się między innymi w zaangażowaniu rodziny w funkcjonowanie firmy. Na tej podstawie można stwierdzić, że przedsiębiorstwa rodzinne, bez względu na kraj pochodzenia, będą charakteryzowały się pewnymi wspólnymi cechami. Dlatego też w przypadku gdy przedsiębiorstwo rodzinne będzie miało dokonać wyboru pomiędzy współpracą z przedsiębiorstwem rodzinnym a nierodzinnym, z pewnością wybierze rodzinny charakter biznesu. Analizie poddane zostały również strategie realizowane przez przedsiębiorstwa rodzinne na wybranych rynkach zagranicznych. Połowa z nich realizuje strategię niewielkiego dostosowania np. produktu do wymagań rynków zagranicznych. Wydaje się to być wynikiem ciągle dużego zaangażowania działalności na rynku macierzystym. Te cztery przedsiębiorstwa rodzinne są przedsiębiorstwami produkcyjnymi. Uruchomienie modyfikacji produktu na potrzeby rynku zagranicznego jest, z punktu widzenia zarządzających tymi przedsiębiorstwami managerami, ryzykownym posunięciem. Szczególnie, że pomimo tylko pewnych drobnych dostosowań produktu, sprzedaje się on na zadawalającym poziomie. Przedsiębiorstwa te są również we wspomnianej wyżej grupie firm, które podejmują ekspansję zagraniczną stopniowo. Dlatego też ograniczone dostosowywanie się do wymagań rynku zagranicznego, w początkowej fazie podjęcia współpracy, wydaje się być w pełni uzasadnione. Z kolei druga połowa przedsiębiorstw rodzinnych realizuje odmienną strategię. Rozwinęły one nowe zupełnie produkty lub zmodyfikowały już istniejące w taki sposób aby w pełni odpowiedzieć na oczekiwania rynków zagranicznych. Wśród tych przedsiębiorstw są wspomniane wcześniej trzy firmy, które podjęły joint venture z partnerem lokalnym. Stąd też posiadały one wiedzę na temat oczekiwań klientów co do danego produktu przekazana przez partnerów wspólnego przedsięwzięcia. Dlatego też uruchomienie całkiem nowych linii produkcyjnych nie było obarczone takim ryzykiem jak samodzielna decyzja odnośnie ewentualnych modyfikacji. Z kolei jedno przedsiębiorstwo skorzystało z wiedzy na temat wybranego rynku, jaka była wynikiem uczestnictwa w sieci. Realizacja którejkolwiek strategii internacjonalizacji wymaga obok zaangażowania kapitału ludzkiego również zaangażowania odpowiedniego kapitału finansowego. Wszystkie, poza jednym, poddane analizie przedsiębiorstwa rodzinne w początkowej fazie ekspansji zagranicznej korzystały z wypracowanego na rynku macierzystym kapitału oraz z majątku rodziny. W kolejnych etapach, pięć z nich wsparło się dotacjami rządowymi, wspierającymi działalność eksportową. Tylko w przypadku jednej firmy ekspansja zagraniczna sfinansowana została przez kredyt bankowy. Jest to również ta firma, która dokonała bardzo szybkiej i intensywnej

internacjonalizacji, korzystając między innymi z doświadczenia i wiedzy wygenerowanej w sieci przedsiębiorstw rodzinnych. Uważa się, że przedsiębiorstwa rodzinne nie są skłonne do korzystania z finansowania zewnętrznego takiego jak kredyty bankowe. Ta niechęć jest głównie spowodowana obawą o utratę kontroli nad przedsiębiorstwem w przypadku ewentualnego niepowodzenia. Na podstawie analizy wybranych przedsiębiorstw rodzinnych można wysunąć wniosek, że rzeczywiście niechętnie korzystają z kredytów bankowych. Odmienność w tym zakresie przedstawiają polskie przedsiębiorstwa rodzinne, co autorka omówiła bardziej szczegółowo w rozdziale IV niniejszej pracy. W przypadku tego jednego przedsiębiorstwa chciałoby się napisać, że „wyjątek potwierdza regułę”. Jednakże badanie pokazało, że skorzystanie z kredytu bankowego było podyktowane koniecznością szybkiego dostępu do potrzebnego kapitału na pewną, w sensie powodzenia, ekspansją zagraniczną. Właściciel przedsiębiorstwa uznał, że ryzyko utraty kontroli nad firmą jest na tyle małe, że nie ma potrzeby korzystania z majątku rodziny. Przeprowadzone badanie pozwoliło również na identyfikację uwarunkowań ekspansji zagranicznej wśród wybranych przedsiębiorstw rodzinnych. We wszystkich przypadkach zaangażowanie rodziny okazało się być jedną z najważniejszych determinant. Poziom tego zaangażowania wpływał na to w jaki sposób przedsiębiorstwa rodzinne wykorzystywały swoje zasoby na rynkach międzynarodowych. Z kolei zaangażowanie to zależy od wizji i celów jaki przed sobą stawia przedsiębiorstwo. W odniesieniu do wizji, niektóre z badanych przedsiębiorstw po prostu nie miały chęci na podbijanie rynków zagranicznych. Ich działalność skupia się głównie na rynku macierzystym a ekspansja zagraniczna to wynik wykorzystania nadarzających się okazji oraz inwestycja na przyszłość kiedy to rynek krajowy będzie już nasycony. Zdaniem autorki, obok formalnego zaangażowania członków rodziny, bardzo ważny jest również zaangażowanie nieformalne, wynikające głównie z faktu przynależności do danej rodziny. Przeprowadzone badania pozwoliły na identyfikację roli wpływu członków rodziny, którzy nie uczestniczą w sposób formalny w życiu przedsiębiorstwa. Okazało się, że nawet w przypadku gdy Główny Zarządzający jest nastawiony na podjęcie ekspansji zagranicznej, a nie otrzyma wsparcia i poparcia od rodziny wtedy szanse na rozpoczęcie a następnie powodzenie obranej strategii internacjonalizacji są znikome. Potwierdzeniem siły oddziaływania rodziny są historie sześciu z wybranych firm. W przedsiębiorstwach tych ekspansja zagraniczna podjęta została na długo po rozpoczęciu działalności i przebiega w sposób etapowy. Właściciele przedsiębiorstw zapytani o bariery w podjęciu wcześniejszej ekspansji zagranicznej odpowiedzieli, że w głównej mierze wynikało to z obawy przed „nieznanym” wyrażaną przez większość członków rodziny. Zdaniem autorki, obawa ta wynikała z niewiedzy na temat możliwości jakie daje

ekspansja zagraniczna. Z upływem lat i nabieraniem doświadczenia oraz pewności a także dzięki odpowiedniemu wykształceniu przedsiębiorstwa rodzinne dostrzegły i wykorzystały możliwości z podjęcia współpracy z zagranicą. W porównaniu do przedsiębiorstw nierodzinnych z sektora małych i średnich firm w Australii, przedsiębiorstwa rodzinne podejmują agresywną ekspansję zagraniczną zdecydowanie rzadziej. Według autorki jest to spowodowane tym, że podczas ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa rodzinne muszą sprostać wyzwaniu jakim jest zarządzanie wieloma często sprzecznymi celami, wynikającymi z rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa (por. rozdział I niniejszej pracy). Zdaniem autorki, ze względu na długoterminową perspektywę działania oraz zaangażowanie, głównie kapitału finansowego przedsiębiorstwa rodzinnego a także majątku rodziny, w ekspansję zagraniczną, przedsiębiorstwa rodzinne osiągają lepsze wyniki w dłuższym okresie czasu aniżeli podejmując krótkoterminowe, często jednorazowe akcje na rynkach zagranicznych. Analiza historii współpracy zagranicznej, wybranych ośmiu przedsiębiorstw rodzinnych z sektora małych i średnich firm potwierdza zasadność powyższego stwierdzenia. Pozyskiwanie funduszy na ekspansję zagraniczną i stosunek do tego większości przedsiębiorstw rodzinnych zostało opisane powyżej. Zdaniem autorki, warto jeszcze wspomnieć o czynnikach wpływających na wykorzystanie kapitału finansowego firmy na ekspansję zagraniczną. Poza ogólną wizją przedsiębiorstwa odnośnie internacjonalizacji, na możliwość wykorzystania zasobów finansowych firmy na podjęcie ekspansji zagranicznej wpływa również struktura własności oraz praktykowana w przedsiębiorstwie polityka wypłacania dywidend. Przykładowo, w przypadku ograniczenia liczby członków rodziny będących właścicielami firmy zarówno w wyniku zdarzeń losowych jak i np. konfliktów w rodzinie, ograniczone zostają również fundusze na podjęcie ekspansji zagranicznej. Na podjęcie współpracy zagranicznej, obok długoterminowej perspektywy działania, zaangażowania rodziny oraz niezbędnych zasobów finansowych, wpływa również doświadczenie oraz reputacja firmy a także umiejętność pozyskiwania i rozwijania zasobów oraz zdolności niezbędnych w tej współpracy. Wśród tych zasobów na uwagę zasługuje umiejętność tworzenia relacji z partnerami zagranicznymi a także zdolności kierownicze i marketingowe przedsiębiorstw rodzinnych. Jeśli chodzi o szczególne zdolności kierownicze jakie muszą posiadać managerowie dokonujący ekspansji zagranicznej to przedsiębiorstwa rodzinne nie różnią się zasadniczo od tych nierodzinnych. Jedyna różnica polega na tym, że przedsiębiorstwa rodzinne mają ograniczone możliwości pozyskiwania kadry kierowniczej. Wynika to oczywiście z tego, że najważniejsze stanowiska w firmie zajmują członkowie rodziny. Nowe zdolności i wiedza wymagają czasu a to z kolei przekłada się na to w jaki sposób przebiega

ekspansja zagraniczna. Wyjściem jest zatrudnienie profesjonalnego menedżera jednak w przypadku analizowanych przedsiębiorstw takie rozwiązanie nie miało miejsca. Badanie to unaocznilo, że firmy rodzinne muszą nauczyć się wykorzystywać narzędzia marketingu tak aby skutecznie sprzedawać swoje marki. Ostatnim ale równie ważnym elementem jest umiejętność tworzenia dobrych relacji z partnerami zagranicznymi. Na podstawie dogłębnej analizy można potwierdzić hipotezę, że ze względu na posiadanie zbliżonego systemu wartości oraz kultur organizacyjnych przedsiębiorstwa rodzinne są bardziej skłonne do podejmowania współpracy zagranicznej z innymi przedsiębiorstwami rodzinnymi, licząc na korzyści takie jak lojalność, zaufanie oraz długoterminowa perspektywa działania, które wynikają z rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa. Poniżej przedstawione zostaną dwie tabele. Pierwsza (tabela nr 5.3.) przedstawia charakterystyki wybranych przedsiębiorstw rodzinnych. Druga (tabela nr 5.4.) to zestawienie form współpracy zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych oraz kluczowych czynników na nie wpływających.

**Tabela nr 5.3. Charakterystyki przedsiębiorstw rodzinnych uwzględnionych w badaniu**

<b>Przedsiębiorstwo rodzinne<sup>3</sup></b>	<b>Branża</b>	<b>Wielkość<sup>4</sup></b>	<b>Intensywność internacjonalizacji<sup>5</sup></b>	<b>Własność<sup>6</sup></b>	<b>Zaangażowanie rodziny</b>
<b>PR A</b>	<b>poligrafia, wydawnictwo, nośniki informacji</b>	<b>8</b>	<b>32% (10)</b>	<b>100</b>	<b>1 pokolenie</b>
<b>PR B</b>	<b>ropa naftowa, węgiel, chemikalia</b>	<b>12</b>	<b>35% (26)</b>	<b>100</b>	<b>2 pokolenie</b>
<b>PR C</b>	<b>żywność, napoje</b>	<b>23</b>	<b>51% (9)</b>	<b>100</b>	<b>4 pokolenie</b>
<b>PR D</b>	<b>dobry przemysłowy</b>	<b>24</b>	<b>1% (3)</b>	<b>100</b>	<b>2 pokolenie</b>
<b>PR E</b>	<b>chemikalia</b>	<b>30</b>	<b>15% (4)</b>	<b>100</b>	<b>2 pokolenie</b>

<sup>3</sup> Dane zostały autorce udzielone pod warunkiem zachowania anonimowości respondentów.

<sup>4</sup> Wielkość mierzona jest ilością zatrudnionych pracowników.

<sup>5</sup> Intensywność internacjonalizacji – procent rocznej sprzedaży brutto na rynkach zagranicznych w sprzedaży ogółem oraz liczba krajów, do których sprzedaje przedsiębiorstwo (w nawiasie).

<sup>6</sup> Własność mierzona % własności rodziny.

<b>PR X</b>	tekstylnia, odzież, obuwie	<b>31</b>	<b>19% (8)</b>	<b>100</b>	<b>2 pokolenie</b>
<b>PR Y</b>	tekstylnia, odzież, obuwie	<b>87</b>	<b>3% (14)</b>	<b>100</b>	<b>3 pokolenie</b>
<b>PR Z</b>	żywność, napoje	<b>166</b>	<b>37% (29)</b>	<b>100</b>	<b>5 pokolenie</b>

**PR A, PR B, PR C, PR D, PR E, PR X, PR Y, PR Z** – zakodowane nazwy australijskich przedsiębiorstw rodzinnych.

Źródło: Opracowanie własne.

**Tabela nr 5.4. Formy i determinanty współpracy zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych.**

<b>Przedsiębiorstwo rodzinne</b>	<b>Formy współpracy zagranicznej</b>	<b>Determinanty</b>
<b>PR A</b>	eksport bezpośredni, agenci, dystrybutorzy, joint venture, sprzedaż licencji ograniczonej, własne oddziały za granicą	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaangażowanie rodziny.</li> <li>- wybór partnerów zagranicznych w oparciu o wspólną, długookresową perspektywę,</li> <li>- zaufanie,</li> <li>- relacje bezpośrednie,</li> <li>- partnerami zagranicznymi są głównie przedsiębiorstwa rodzinne.</li> </ul>
<b>PR B</b>	eksport bezpośredni, dystrybutorzy, joint venture	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaangażowanie rodziny,</li> <li>- joint venture większościowe (chęć</li> </ul>

		<p>utrzymania kontroli wyłącznie w rękach rodziny),</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wybór partnerów zagranicznych w oparciu o wspólną, długookresową perspektywę,</li> <li>-zaufanie,</li> <li>- relacje bezpośrednie,</li> <li>- partnerami zagranicznymi są głównie przedsiębiorstwa rodzinne.</li> </ul>
PR C	agenci, dystrybutorzy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaangażowanie rodziny,</li> <li>- agenci i dystrybutorzy działający na rachunek firmy, zależni,</li> <li>- partnerami zagranicznymi są głównie przedsiębiorstwa rodzinne.</li> </ul>
PR D	eksport bezpośredni, sprzedaż bezpośrednia za pomocą Internetu, joint venture	<ul style="list-style-type: none"> <li>-zaangażowanie rodziny,</li> <li>- joint venture z lokalnym przedsiębiorstwem rodzinnym (50% własności w joint venture).</li> </ul>
PR E	eksport bezpośredni, agenci, joint venture, sprzedaż licencji ograniczonej	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaangażowanie rodziny,</li> <li>- wybór partnerów zagranicznych w oparciu o wspólną, długookresową perspektywę,</li> <li>- zaufanie,</li> <li>-relacje bezpośrednie,</li> <li>- partnerami zagranicznymi są głównie przedsiębiorstwa rodzinne.</li> </ul>

PR X	dystrybutorzy, joint venture	<ul style="list-style-type: none"> <li>-zaangażowanie rodziny,</li> <li>- wybór partnerów zagranicznych w oparciu o wspólną, długookresową perspektywę,</li> <li>- zaufanie,</li> <li>-relacje bezpośrednie,</li> <li>- partnerami zagranicznymi są głównie przedsiębiorstwa rodzinne.</li> </ul>
PR Y	eksport bezpośredni	zaangażowanie rodziny; niechęć do podejmowania nadmiernego ryzyka; utrzymanie kontroli w rękach rodziny
PR Z	eksport bezpośredni; dystrybutorzy; własne oddziały za granicą	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaangażowanie rodziny,</li> <li>- chęć utrzymania kontroli w rękach rodziny,</li> <li>- wybór partnerów zagranicznych w oparciu o wspólną, długookresową perspektywę,</li> <li>- zaufanie,</li> <li>- relacje bezpośrednie,</li> <li>- partnerami zagranicznymi są głównie przedsiębiorstwa rodzinne.</li> </ul>

PR A, PR B, PR C, PR D, PR E, PR X, PR Y, PR Z – zakodowane nazwy australijskich przedsiębiorstw rodzinnych.

Źródło: Opracowanie własne.

Dane zaprezentowane w tabelach 5.2. i 5.3. wyraźnie wskazują, że przedsiębiorstwa rodzinne preferują te formy współpracy z zagranicą, które pozwalają im na utrzymanie maksimum kontroli w rękach rodziny a także pozwalają na minimalizację ryzyka. W przypadku wymienionych przedsiębiorstw jest to głównie eksport bezpośredni, wykorzystanie działających na rachunek i w imieniu firmy a także od niej zależnych agentów i dystrybutorów, joint venture oraz własne oddziały za granicą. We wszystkich przedsiębiorstwach zaangażowanie rodziny w podjęcie ekspansji zagranicznej było bardzo istotnym czynnikiem. Poza tym wybór partnerów zagranicznych oparty był o długoterminową perspektywę działania, zaufanie oraz bezpośrednie relacje. W siedmiu przypadkach wyraźnie wskazano, że głównymi partnerami zagranicznymi są przedsiębiorstwa rodzinne.

Powyższa analiza pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

- 1) - przedsiębiorstwa rodzinne preferują te formy współpracy z zagranicą, które pozwalają im na utrzymanie maksimum kontroli w rękach rodziny a także pozwalają na minimalizację ryzyka,
- 2) - głównie eksport bezpośredni, wykorzystanie działających na rachunek i w imieniu firmy, a także od niej zależnych agentów i dystrybutorów, tworzenie joint venture oraz własne oddziały za granicą,
- 3) - bardzo istotnym czynnikiem jest zaangażowanie rodziny w podjęcie ekspansji zagranicznej,
- 4) – im większe zaangażowanie rodziny w kierunku ekspansji zagranicznej tym większa intensywność tego procesu,
- 5) – utrzymanie kontroli nad przedsiębiorstwem w rękach rodziny (najlepiej 100% własności) pozwala na intensywne przeprowadzenie ekspansji zagranicznej,
- 6) -wybór partnerów zagranicznych oparty jest o długoterminową perspektywę działania, zaufanie oraz bezpośrednie relacje,
- 7) - wskazano, że najlepsza współpraca jest z partnerami zagranicznymi, którzy również są przedsiębiorstwami rodzinnymi,
- 8) – rodzina i przedsiębiorstwo nie są odrębnymi systemami ale wzajemnie się uzupełniają, wchodzą w ciągłe relacje i interakcje,
- 9) - utrzymanie kontroli nad firmą w rękach rodziny nie oznacza, że do bezpośredniego zarządzania ekspansją zagraniczną nie można „dopuścić” ekspertów z zewnątrz,



- 10) - ekspansja zagraniczna przedsiębiorstwa wymaga od jego managerów specyficznej wiedzy i umiejętności; wiedzę te mogą „dostarczyć” eksperci z zewnątrz jak również odpowiednio przygotowani i wykształceni członkowie rodziny.

Powyższe dane potwierdzają hipotezy postawione przez autorkę niniejszej pracy.

### 5.2.2. Analiza form umiędzynarodowienia przedsiębiorstw rodzinnych

Druga część badania to analiza ilościowa została przeprowadzona metodą ankietową w grupie 225 przedsiębiorstw rodzinnych wybranych spośród ogółu firm biorących udział w badaniu przeprowadzonym w ramach projektu badawczego: NN 115260236 – „Dostępność i wykorzystanie informacji o rynkach i partnerach zagranicznych w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw”. Przedsiębiorstwa rodzinne wybrane do badania odpowiadają definicji przyjętej w niniejszej pracy. Celem części drugiej jest potwierdzenie hipotezy pierwszej, w której autorka stwierdza, że przedsiębiorstwa rodzinne podejmując ekspansję zagraniczną kierują się chęcią utrzymania kontroli nad firmą w rękach rodziny, dążeniem do minimalizacji ryzyka a także do ustanowienia długoterminowych relacji.

Zakres czasowy badania ankietowego to 1 grudnia 2010 do 28 lutego 2011. Ankiety zostały opracowane przy wykorzystaniu pakietu STATISTICA 8.0.

Wśród objętych ankietą przedsiębiorstw najwięcej jest przedsiębiorstw zajmujących się dobrami przemysłowymi (ponad 45% por. tabela nr 5.5.). Kolejne, według charakteru działalności to dobra konsumpcyjne, w tym żywnościowe stanowią 7% oraz pozostałe ponad 26%. Natomiast usługami zajmuje się 46 z badanych przedsiębiorstw co daje ponad 20% wszystkich przedsiębiorstw.

**Tabela nr 5.5. Respondenci według charakteru działalności przedsiębiorstwa**

<b>Charakter działalności przedsiębiorstwa</b>	<b>W liczbach bezwzględnych</b>	<b>Wskaźniki struktury (w %)</b>
<b>Ogółem</b>	<b>225</b>	<b>100</b>
Dobra konsumpcyjne, w tym:	76	33,78
– żywnościowe	16	7,11

– pozostałe	60	26,67
Dobra przemysłowe	103	45,78
Usługi	46	20,44

Źródło: Opracowanie własne przy wykorzystaniu pakietu *STATISTICA 8.0*.

Według wielkości zatrudnienia wśród badanych przedsiębiorstw rodzinnych najliczniejszą grupę stanowią te firmy, które zatrudniają poniżej 10 osób – jest ich ponad 36% (por. tabela nr 6.6.) oraz od 11 do 50 osób – ponad 32%. Biorąc pod uwagę rodzinny charakter objętych badaniem przedsiębiorstw, w których główną „siłą roboczą” stanowią członkowie rodziny, wielkość zatrudnienia jest na spodziewanym poziomie. Najmniej liczną grupę stanowią przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 251 osób (9%). W przypadku wielkości obrotów najwięcej jest przedsiębiorstw mających obroty na poziomie do 2 milionów euro. Jest ich 115 w badanej grupie co stanowi ponad 50% wszystkich przedsiębiorstw (por. tabela nr 5.7). Wielkość obrotów jest adekwatna do poziomu zatrudnienia w wybranych przedsiębiorstwach rodzinnych.

**Tabela nr 5.6. Respondenci według wielkości zatrudnienia**

<b>Wielkość zatrudnienia</b>	<b>W liczbach bezwzględnych</b>	<b>Wskaźniki struktury (w %)</b>
<b>Ogółem</b>	<b>225</b>	<b>100</b>
Poniżej 10 osób	82	36,44
11-50 osób	73	32,44
51-250 osób	49	21,79
251 osób i więcej	21	9,33

Źródło: Jak w tabeli nr 5.5.

Obroty na poziomie powyżej 50 milionów euro osiąga tylko niecałe 7% wybranych firm rodzinnych, które znajdują się w grupie firm zatrudniających ponad 251 pracowników (por. tabela nr 5.6. i 5.7. ).

**Tabela nr 5.7. Respondenci według wielkości obrotów**

<b>Wielkość obrotów</b>	<b>W liczbach bezwzględnych</b>	<b>Wskaźniki struktury (w %)</b>
<b>Ogółem</b>	<b>225</b>	<b>100</b>
Do 2 mln euro	115	51,11
2,1-10 mln euro	65	28,89
10,1-50 mln euro	30	13,33
50,1 mln euro i więcej	15	6,67

Źródło: Jak w tabeli nr 5.5.

Powyższe informacje, to opis ogólnych charakterystyk wybranych do badania przedsiębiorstw rodzinnych. Dane te równie dobrze mogły by cechować każdą dowolnie wybraną grupę przedsiębiorstw. W rozdziale I niniejszej pracy, autorka zaprezentowała cechy charakterystyczne przedsiębiorstw rodzinnych. Jedną z tych cech jest chęć utrzymania kontroli w rękach rodziny. Fakt ten potwierdza status własnościowy przedsiębiorstw wybranych do badania. Ponad 95% z nich to przedsiębiorstwa prywatne, w których znajduje się wyłącznie kapitał polski (por. tabela nr 5.8.).

**Tabela nr 5.8. Respondenci według statusu własnościowego**

<b>Status własnościowy</b>	<b>W liczbach bezwzględnych</b>	<b>Wskaźniki struktury (w %)</b>
<b>Ogółem</b>	<b>225</b>	<b>100</b>
Przedsiębiorstwo prywatne/ wyłącznie kapitał polski	214	95,11
Przedsiębiorstwo prywatne/ większość kapitału	11	4,89

polskiego		
-----------	--	--

Źródło: Jak w tabeli nr 4.5.

Niecałe 5% to przedsiębiorstwa prywatne z większościowym udziałem kapitału polskiego. W grupie tych przedsiębiorstw znajdują się przedsiębiorstwa, które podjęły joint venture jako formę ekspansji zagranicznej (por. tabela nr 5.9.). Są to joint venture większościowe dla wskazanych przedsiębiorstw rodzinnych. Stanowi to zatem potwierdzenie hipotezy postawionej przez autorkę, że ze względu na chęć utrzymania kontroli w rękach rodziny w przypadku joint venture, przedsiębiorstwa rodzinne będą dążyć do większościowego udziału we wspólnym przedsięwzięciu. Niestety analiza ilościowa nie dostarczyła informacji na temat charakteru przedsiębiorstwa, z którym podjęto współpracę w ramach joint venture

**Tabela nr 5.9. Respondenci według form internacjonalizacji**

<b>Forma internacjonalizacji</b>	<b>Ogółem</b>
	<b>Odsetek wskazań<sup>1</sup></b>
Eksport bezpośredni	75,56
Import bezpośredni	49,78
Obrót uszlachetniający	6,67
Kontrakt na poddostawy (subcontracting)	5,78
Franchising	4,44
Inwestycje bezpośrednie typu green-field	3,56
Licencja	3,56
Joint venture	3,11
Eksport pośredni	2,22
Fuzje i przejęcia	1,33

<sup>1</sup> Odsetki nie sumują się do 100 gdyż respondent mógł wskazać więcej niż jedną formę internacjonalizacji.

Źródło: Jak w tabeli nr 5.5.

Najczęściej podejmowaną przez wybrane do badania przedsiębiorstwa, formą internacjonalizacji jest eksport bezpośredni (tabela nr 5.9.) oraz import bezpośredni. Na te

formy ekspansji zagranicznej zdecydowało się odpowiednio, ponad 75% oraz ponad 49% przedsiębiorstw rodzinnych. Inne formy współpracy zagranicznej, w porównaniu z powyższym, stanowią znikomy procent. Eksport i import bezpośredni pozwalają na utrzymanie kontroli, umożliwiając pozostanie niezależnym a także ograniczają ryzyko w porównaniu do założenia własnego oddziału za granicą. Stanowi to potwierdzenie hipotezy pierwszej, że wybierając formę współpracy zagranicznej przedsiębiorstwa rodzinne kierują się chęcią utrzymania kontroli nad firmą w rękach rodziny oraz dążeniem do minimalizacji ryzyka. Niestety analiza ilościowa nie pozwoliła na identyfikację czynników wpływających na podjęcie określonej formy ekspansji zagranicznej.

### **5.2.3. Analiza przesłanek wyboru form ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw rodzinnych**

Jak już wyżej autorka wspomniała, część trzecia to badanie autorki przeprowadzone na trzydziestu polskich przedsiębiorstwach rodzinnych. Do badania wykorzystano metodę wywiadu bezpośredniego przeprowadzonego z właścicielami 30 firm rodzinnych. We wszystkich analizowanych przypadkach są oni jednocześnie głównymi zarządzającymi oraz podejmują strategiczne decyzje. Wywiady te trwały od kwietnia 2010 roku do stycznia 2011 roku. Celem uzupełnienia i pogłębienia części trzeciej, od września 2009 do grudnia 2010 roku prowadzone były obserwacje wybranych firm rodzinnych w trakcie podejmowania przez nie decyzji odnośnie do formy współpracy zagranicznej oraz w czasie trwania tej współpracy. Wybrane do badania przedsiębiorstwa rodzinne spełniają definicję przyjętą w niniejszej pracy. Intensywność procesu internacjonalizacji mierzona jest tak samo jak w części pierwszej. Natomiast skłonność do podjęcia formy ekspansji zagranicznej jest równoznaczna z chęcią jej podjęcia. Cele badawcze dla zweryfikowania hipotez to identyfikacja form ekspansji zagranicznej badanych przedsiębiorstw rodzinnych a także analiza czynników wewnętrznych przedsiębiorstwa rodzinnego determinujących formę współpracy zagranicznej. Głównym zadaniem jest weryfikacja modelu zaprezentowanego w rozdziale IV niniejszej pracy.

Wśród 30 przedsiębiorstw rodzinnych aż 25 zajmuje się dobrami przemysłowymi, 4 usługami a tylko 1 dobrami konsumpcyjnymi pozostałymi (tabela nr 5.10.). Ze względu na

wielkość zatrudnienia: 20 firm rodzinnych zatrudnia osoby w przedziale od 11 do 50 osób; 4 przedsiębiorstwa zatrudniają do 10 osób a 6 z nich zatrudnia pracowników w przedziale od 51 do 250 osób (tabela nr 5.11.). 20 przedsiębiorstw znajduje się w przedziale obrotów od 2,1 do 10 milionów euro, 8 firm rodzinnych znajduje się na poziomie obrotów do 2 milionów a tylko 2 przedsiębiorstwa mają obroty na poziomie od 10,1 do 50 milionów euro (tabela nr 5.12.). We wszystkich 30 analizowanych przedsiębiorstwach rodzinnych własność przedsiębiorstwa jest w 100 procentach w rękach rodziny i są to przedsiębiorstwa prywatne wyłącznie z kapitałem polskim (tabela nr 5.13.). Średni wiek przedsiębiorstw rodzinnych to 15 lat. 25 przedsiębiorstw rodzinnych jest zarządzane przez pierwsze pokolenie a w 15 z nich, drugie pokolenie już jest zaangażowane w firmie rodzinnej. Pozostałe 5 przedsiębiorstw rodzinnych dokonało już sukcesji do drugiego pokolenia, jednak we wszystkich założyciele (pokolenie pierwsze) nadal aktywnie uczestniczą w życiu przedsiębiorstwa.

**Tabela nr 5.10. Charakter działalności badanych przedsiębiorstw rodzinnych**

<b>Charakter działalności</b>	<b>Liczba przedsiębiorstw rodzinnych</b>
Dobra przemysłowe	25
Usługi	4
Pozostałe	1
	<b>30</b>

Źródło: Opracowanie własne.

**Tabela nr 5.11. Wielkość zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych**

<b>Wielkość zatrudnienia</b>	<b>Liczba przedsiębiorstw rodzinnych</b>
0 – 10 osób	4
11 – 50 osób	20
51 – 250 osób	6
	<b>30</b>

Źródło: Opracowanie własne.

**Tabela nr 5.12. Wielkość obrotów w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych**

Wielkość obrotów	Liczba przedsiębiorstw rodzinnych
do 2 mln euro	8
2,1 – 10 mln euro	20
10,1 – 50 mln euro	2
	30

Źródło: Opracowanie własne.

**Tabela nr 5.13. Własność przedsiębiorstwa w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych.**

Własność	Liczba przedsiębiorstw rodzinnych
Przedsiębiorstwo prywatne/ wyłącznie kapitał polski	30
Procentowy udział własności rodziny	100%

Źródło: Opracowanie własne.

Z przeprowadzonego badania wynika, że najczęściej występującą formą ekspansji zagranicznej jest eksport bezpośredni. 25 właścicieli przedsiębiorstw wskazało eksport jako najważniejszą formę współpracy zagranicznej (por. tabela nr 5.14). Z kolei 5 z nich wskazało na import bezpośredni. Bardzo często przedsiębiorstwa wykorzystują więcej niż jedną formę ekspansji zagranicznej i taka sytuacja miała również miejsce w badanej grupie przedsiębiorstw rodzinnych. 4 z nich wskazały na obrót uszlachetniający, 10 przyznaje się do joint venture. Tylko jedno z poddanych badaniu przedsiębiorstw posiada własny oddział za granicą powstały z przejęcia firmy lokalnej. Wśród analizowanych przedsiębiorstw rodzinnych nie pojawiły się takie formy ekspansji zagranicznej jak: eksport pośredni, franczyza, licencja, subcontracting oraz inwestycja typu „greenfield”. Na podstawie danych ilościowych wynikających z przeprowadzonego badania, można stwierdzić, że postawiona przez autorkę hipoteza pierwsza, została pozytywnie zweryfikowana.

**Tabela nr 5.14. Formy ekspansji zagranicznej badanych przedsiębiorstw rodzinnych**

Forma ekspansji zagranicznej	Liczba przedsiębiorstw rodzinnych <sup>2</sup>
Eksport bezpośredni	25
Import bezpośredni	5

Obrót uszlachetniający	4
Joint venture	10
Własny oddział (przejęcie)	1

<sup>2</sup>Liczba przedsiębiorstw nie sumuje się do 30 gdyż respondenci mogli wskazać więcej niż jedną formę internacjonalizacji.

Źródło: Opracowanie własne.

Wybrane do badania przedsiębiorstwa współpracują głównie z krajami Unii Europejskiej takimi jak: Niemcy, Hiszpania, Włochy, Grecja, Francja, Szwajcaria, Holandia, Belgia oraz Wielka Brytania a także z Rosją, Norwegią i Stanami Zjednoczonymi. Proces ekspansji zagranicznej badanych przedsiębiorstw rodzinnych jest procesem dość intensywnym gdyż 22 z nich obsługuje łącznie 10 rynków a połowa z przedsiębiorstw rodzinnych osiąga aż 85% zysków z ekspansji zagranicznej, w odniesieniu do ogólnych zysków przedsiębiorstwa. Tylko jedno z analizowanych przedsiębiorstw rodzinnych dokonuje ekspansji na jeden rynek zagraniczny. Mimo to, z podjętej formy współpracy osiąga 25% udziału w zyskach, co świadczy o dużej intensywności tego procesu. Wszystkie poddane badaniu przedsiębiorstwa rodzinne wykazują chęć dalszej intensyfikacji podjętych form współpracy zagranicznej. 10 z nich rozważa możliwość podjęcia dodatkowych form współpracy zagranicznej. Z kolei właściciele 3 przedsiębiorstw rodzinnych poszukują partnera do zawiązania joint venture. W tabeli 5.15. przedstawiono intensywność procesu internacjonalizacji wybranych przedsiębiorstw rodzinnych.

**Tabela nr 5.15. Intensywność procesu internacjonalizacji wybranych przedsiębiorstw rodzinnych**

Liczba przedsiębiorstw rodzinnych	Liczba obsługiwanych rynków	Udział zysków w ogólnych zyskach przedsiębiorstwa
15	6	85%
7	4	65%
5	3	40%
2	2	25%
1	1	25%

Źródło: Opracowanie własne.



Zaprezentowane powyżej dane pozwalają stwierdzić, że postawiony przez autorkę pracy cel pierwszy został osiągnięty.

Realizacja celu drugiego pozwoliła na wskazanie cech charakterystycznych poddanych analizie przedsiębiorstw rodzinnych w kontekście internacjonalizacji. Badania potwierdziły, że przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzują się chęcią utrzymania kontroli nad firmą w rękach rodziny. Wskazuje na to również fakt, że w badanej próbie 30 przedsiębiorstw rodzinnych, wszystkie są w 100% własnością rodziny. Aż 25 właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych przyznało, że przy podejmowaniu decyzji odnośnie do współpracy zagranicznej kluczowa jest możliwość kontrolowania danej formy przez rodzinę. Kontrola jest rozumiana jako własność przedsiębiorstwa lub jako możliwość posiadania decydującego głosu, szczególnie w sprawach strategicznych dla przedsiębiorstwa. Potwierdzają to również wybrane przez przedsiębiorstwa rodzinne formy współpracy zagranicznej, gdzie w zdecydowanej większości jest to eksport bezpośredni (por. tabela nr 5.14.). Ta forma ekspansji zagranicznej charakteryzuje się możliwością kontroli (oczywiście przy założeniu, że nie wpływają na niego inne czynniki np. rynkowe). Eksport bezpośredni umożliwia również przedsiębiorstwu pozostanie niezależnym w stosunku do np. pośredników. Ze względu na to, że w przedsiębiorstwach rodzinnych przedsiębiorstwo stanowi centrum życia rodzinnego, wspomniana wyżej niezależność jest cechą oddającą charakter firmy rodzinnej. Potwierdzają to odpowiedzi właścicieli badanych firm rodzinnych, którzy wskazali na niezależność jako główny motyw podjęcia własnej działalności gospodarczej. 25 z badanych przedsiębiorstw wykazało chęć całkowitego uniezależnienia się od dostawców surowców, półproduktów itp., co również wskazuje na próbę osiągnięcia pewnej autonomii w działaniu. Z badań wynika, że bardzo ważne przy podejmowaniu decyzji odnośnie przedsiębiorstwa, w tym również odnośnie ekspansji zagranicznej, jest chęć ograniczania ryzyka. Właściciele przedsiębiorstw rodzinnych przyznali się wręcz do niechęci podejmowania nadmiernego ryzyka. Argumentowali to głównie odpowiedzialnością za funkcjonowanie rodziny, jej dobro oraz ochroną majątku rodziny. Oczywiście nie oznacza to, że żadne ryzykowne decyzje nie są podejmowane. Proces decyzyjny w przedsiębiorstwach rodzinnych oparty jest o długoterminową a nie krótkotrwałą perspektywę. Potwierdzają to obrane przez przedsiębiorstwa rodzinne formy współpracy zagranicznej. Z obserwacji autorki wynika, że forma oraz partnerzy zagraniczni wybierani są tak aby możliwa była długoterminowa współpraca. Dowodem tego może być również trwająca od lat 90. współpraca 4 z przedsiębiorstw rodzinnych w ramach formy ekspansji zagranicznej jaką jest obrót uszlachetniający. Dodatkowo 10 z eksportujących przedsiębiorstw przyznało, że zaczynało

ekspansję zagraniczną od obrotu uszlachetniającego. Mimo że eksportują bezpośrednio swoje produkty, to w 9 przypadkach współpraca przebiega, między innymi, z tymi samymi partnerami zagranicznymi, z którymi wcześniej współpracowały wykorzystując np. uszlachetnianie. 9 z 10 przedsiębiorstw rodzinnych, które wykorzystywały joint venture jako formę współpracy zagranicznej, jest właścicielem większościowym wspólnego przedsięwzięcia, co wprost oznacza, że podejmują kluczowe decyzje odnośnie do tej formy współpracy. Jednocześnie udział w joint venture potwierdza chęć uniknięcia nadmiernego ryzyka dzięki możliwości jego podziału na co najmniej dwóch uczestników. Całkowitą kontrolę i niezależność daje oczywiście własny oddział za granicą. Jednak wśród badanych przedsiębiorstw rodzinnych tylko jedna firma zdecydowała się na podjęcie ryzyka prowadzenia działalności za granicą. Analiza pokazała, że właściciele firm podjęli trud minimalizacji ryzyka poprzez przejęcie już istniejącego przedsiębiorstwa. Wiadomym jest, że taka forma inwestycji bezpośredniej pozwala na ograniczenie ryzyka, gdyż np. można wykorzystać pozycję jaką zajmuje przejmowana firma na danym rynku. Poza tym, w tym konkretnym przypadku właściciele firmy rodzinnej zdecydowali się na własny oddział za granicą, ponieważ było to związane z przeprowadzką niektórych członków rodziny za granicę. Innymi słowy, tym samym utworzono nowe miejsca pracy dla członków rodziny. Równocześnie we wszystkich poddanych badaniu przedsiębiorstwach rodzinnych pojawiła się chęć posiadania własnego oddziału za granicą, jednak ryzyko jakie się z tym wiąże dla 23 z 30 badanych przedsiębiorstw, wydaje się nadal zbyt duże. Dodatkowym czynnikiem hamującym podjęcie własnej działalności za granicą są kwestie finansowe, o których wspomnieli wszyscy respondenci. Ze względu na fakt ograniczoności zasobów własnych, aby podjąć tę formę współpracy przedsiębiorstwa byłyby zmuszone do skorzystania z finansowania zewnętrznego. W odróżnieniu do przedsiębiorstw rodzinnych w innych krajach, polskie przedsiębiorstwa rodzinne nie boją się korzystania z np. kredytów bankowych. Jednakże obecna sytuacja na rynkach finansowych oraz wynikające z niej obostrzenia sektora bankowego przy udzielaniu kredytów, nie tworzą dogodnych warunków przedsiębiorstwom rodzinnym na to, aby z nich skorzystać. Poddane badaniu przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzują się pewną hermetycznością w stosunku do otoczenia. Zdaniem autorki wynika to w głównej mierze z emocjonalnego podejścia członków rodziny do własnego przedsiębiorstwa. Zachowanie takie nie posiada tylko znamion pejoratywnych gdyż jest wyrazem zaangażowania rodziny w funkcjonowanie i działalność przedsiębiorstwa. Należy jednak pamiętać o tym, że nadmierne zamykanie się na otoczenie czy osoby z zewnątrz może przyczynić się do ograniczenia rozwoju przedsiębiorstwa. Wszyscy właściciele przedsiębiorstw rodzinnych mówili, że ich

firma to członkowie rodziny, których zaangażowanie wyraża się zarówno w sposób formalny, czyli jako pracowników firmy, jak i nieformalny tych członków rodziny, którzy nie pracują w przedsiębiorstwie ale decydenci w firmie liczą się z ich zdaniem. Obserwacje autorki potwierdzają siłę wpływu również tych członków rodziny, którzy nie są pracownikami firmy. Decyzje odnośnie przedsiębiorstwa nie są dyskutowane i analizowane tylko w firmie ale również często podczas spotkań rodzinnych przy przysłowiowym obiedzie. Należy jednak pamiętać, że tak szerokie zaangażowanie rodziny ma swoje dobre jak i złe strony. Sukces tkwi w umiejętności dostrzeżenia tych zagrożeń i zabezpieczenia się przed nimi. Przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzują się szczególnym systemem wartości, który, jak już autorka wcześniej wspomniała, jest często odbiciem systemu wartości rodziny. System wartości znajduje swoje odzwierciedlenie w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego. Aż 29 właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych stwierdziło, że kultura przedsiębiorstwa jest kształtowana przez rodzinę i wpływa na podjęcie współpracy zagranicznej. Najbardziej wiarygodnymi do udzielenia odpowiedzi na temat kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa, są oczywiście pracownicy spoza rodziny. Autorce udało się przeprowadzić rozmowę z 15 pracownikami spoza rodziny. Przyznali oni, że istnieje bardzo specyficzna kultura organizacyjna w przedsiębiorstwach, w których pracują. Wskazali oni również, że początkowo czuli się jakby odizolowani od tego co rzeczywiście dzieje się we wnętrzu przedsiębiorstwa. Wskazywali oni na „owianie tajemnicą” procesów decyzyjnych zachodzących w przedsiębiorstwie. Jednakże z upływem czasu, zaakceptowaniu i zaufaniu, stali się oni niejako częścią danej rodziny. Niesie to za sobą określone konsekwencje. Z jednej strony można liczyć na wyrozumiałość i lojalność a z drugiej nałożona zostaje na pracownika odpowiedzialność za to co dzieje się w firmie. Właściciele przedsiębiorstwa oczekują zaangażowania równego zaangażowaniu członków rodziny. Właściciele 10 z poddanych badaniu przedsiębiorstw rodzinnych wskazali, że posiadają renomę i reputację wynikającą głównie z rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa. Na potwierdzenie tego, przywołali wypowiedzi swoich klientów, którzy podkreślali, że cenią sobie współpracę z daną firmą od wielu lat. Obserwacje oraz własne doświadczenia autorki wskazują, że dobra renoma i reputacja przedsiębiorstwa rodzinnego przekłada się na dobre imię rodziny i odwrotnie. Nikomu nie zależy na tym aby to pokładane w nim zaufanie zawieść, szczególnie jeśli mówimy o przedsiębiorstwach, gdzie to zaufanie bezpośrednio przekłada się na jego wyniki. Właściciele 5 przedsiębiorstw rodzinnych wskazali również, że nie bez znaczenia dla podjęcia ekspansji zagranicznej jest doświadczenie wynikające z działalności poprzedniego pokolenia. Doświadczenie zdobyte przez założycieli na jednym rynku zagranicznym wykorzystali przy

podjęciu ekspansji na następne rynki. Większość przedsiębiorstw rodzinnych w niniejszym badaniu to, jak już autorka wspomniała, przedsiębiorstwa rodzinne w pierwszym pokoleniu stąd trudno mówić o doświadczeniu płynącym od poprzednich pokoleń. Warto jednak przeanalizować rolę doświadczenia jako transferu wiedzy do kolejnych pokoleń. W połowie badanych przedsiębiorstw, mimo że są one nadal zarządzane przez pierwsze pokolenie, drugie pokolenie jest już formalnie obecne w przedsiębiorstwie. Autorka przeprowadziła wywiady z przedstawicielami drugiego pokolenia w 10 przedsiębiorstwach. Na podstawie tych rozmów można stwierdzić, że zaznajamianie się z przedsiębiorstwem, jego funkcjonowaniem, zaletami jak i problemami, miało miejsce w zasadzie od lat dzieciństwa. Wynika to oczywiście z faktu przynależności do rodziny, w której życie rodzinne przeplata się z życiem przedsiębiorstwa. Większość respondentów potwierdza wychowanie się w duchu przedsiębiorczości. Wszyscy pytani nie wyobrażają sobie pracy poza przedsiębiorstwem rodzinnym. Jedyną możliwością jest założenie własnej działalności gospodarczej. Jest to wynik poczucia niezależności przekazany przez rodzinę. Wykazują oni również chęć korzystania z doświadczeń swoich poprzedników. Bardzo istotnym dla podjęcia współpracy zagranicznej przez badane przedsiębiorstwa rodzinne okazało się być zaufanie jakim są w stanie obdarzyć partnera zagranicznego. 29 z 30 poddanych badaniu właścicieli firm rodzinnych stwierdziło, że najmniejsze obawy przy podjęciu współpracy zagranicznej pojawiają się gdy potencjalnym partnerem zagranicznym jest również przedsiębiorstwo rodzinne. Właściciele tych firm przyznali również, że najchętniej podejmowałiby współpracę zagraniczną tylko i wyłącznie z przedsiębiorstwami rodzinnymi. Powyższe wyniki badań pozwalają na pozytywną weryfikację hipotez zaproponowanych przez autorkę niniejszej pracy.

Obok wyżej wymienionych czynników wewnętrznych przedsiębiorstw rodzinnych, które wpływają na podjęcie i realizację określonej formy ekspansji zagranicznej właściciele wymieniali również rolę otoczenia czy możliwości sfinansowania ekspansji zagranicznej. Ze względu na wielość zależności pomiędzy otoczeniem a przedsiębiorstwem rodzinnym oraz specyfiką finansowania przedsiębiorstw rodzinnych, autorka pozwoliła sobie na wyłączenie z analizy tych zagadnień, które mogą stać się przedmiotem kolejnych badań. Autorka zdecydowała się na takie założenie również ze względu na chęć pogłębionej analizy wewnętrznych charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych. Kolejne, dodatkowe czynniki mogłyby doprowadzić do skomplikowania i tak już złożonych relacji. Podsumowując, determinantami wewnętrznymi, na które wskazali właściciele badanych przedsiębiorstw rodzinnych, wpływającymi na podjęcie określonej formy współpracy zagranicznej są z

pewnością zaangażowanie i własność rodziny. Nie bez znaczenia okazuje się być również doświadczenie jakie posiada firma a także dobra reputacja i renoma przedsiębiorstwa. System wartości wyrażony w charakterze kultury organizacyjnej został również wskazany przez autorkę jako czynnik determinujący podjęcie określonej formy współpracy zagranicznej. Ze względu na specyfikę przedsiębiorstw rodzinnych bardzo ważne przy podjęciu ekspansji zagranicznej jest zaufanie jakim może ono obdarzyć potencjalnego partnera zagranicznego.

Badania pozwoliły na sformułowanie następujących wniosków:

1) - istnieje silna zależność pomiędzy zaangażowaniem i własnością rodziny a podjęciem internacjonalizacji, oznacza to, że rodzina bardzo silnie oddziałuje na podjęcie ekspansji zagranicznej. Może zarówno zachęcać i wspomagać ten proces jak i go hamować. Wszystko zależy od tego czy internacjonalizacja postrzegana jest jako szansa czy zagrożenie. W badanych przedsiębiorstwach rodzinnych ekspansja zagraniczna jest równoznaczna ze strategią rozwoju firmy, a odpowiednia jej forma jest szansą na polepszenie funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz powiększenie majątku rodziny. We wszystkich poddanych badaniu przedsiębiorstwach rodzinnych rozwój firmy jest równoznaczny ze wzbogacaniem się rodziny właścicielskiej. Analiza ujawniła również silną zależność pomiędzy zaangażowaniem i własnością rodziny a intensywnością ekspansji zagranicznej. Na podstawie powyższego można uznać, że hipoteza druga została pozytywnie zweryfikowana,

2) - istnieje zależność pomiędzy poziomem doświadczenia, reputacją i renomą a podjęciem internacjonalizacji. Oznacza to, że im większe doświadczenie na rynku krajowym tym chęć podjęcia ekspansji zagranicznej jest większa. Kolejne pokolenia wychowywane w duchu przedsiębiorczości oraz wykształcone w świadomości istnienia rynku globalnego będą dążyć do podjęcia lub rozwijania wcześniej zaczętej internacjonalizacji. Natomiast jeżeli przedsiębiorstwo posiada dobrą reputację i renomę na rynku krajowym stanowi to czynnik zachęcający do podjęcia współpracy zagranicznej. Powstaje przypuszczenie o możliwości przeniesienia pozytywnego efektu dobrej renomy i reputacji z rynku macierzystego na zagraniczny,

3) - istnieje zależność pomiędzy systemem wartości wyrażonym w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego a podjęciem ekspansji zagranicznej. Nie chodzi tu tylko o pojęcie kultury nastawionej na rozwój, otwartej na nowe wyzwania ale również o zaufanie, jakim mogą zostać obdarzeni potencjalni partnerzy zagraniczni. Silna i spójna kultura organizacyjna powoduje, że przedsiębiorstwa rodzinne są bardziej skłonne do podjęcia określonej, długoterminowej formy współpracy. Powyższe dane pozwalają na pozytywne zweryfikowanie hipotezy trzeciej.

- 4) – wybór form ekspansji zagranicznej potwierdza, że przedsiębiorstwa rodzinne kierują się chęcią utrzymania kontroli nad przedsiębiorstwem w rękach rodziny, dążeniem do minimalizacji ryzyka a także do ustanowienia długoterminowych relacji,
- 5) - specyficzne cechy przedsiębiorstw rodzinnych powodują, że poszukując partnera zagranicznego przedsiębiorstwa te będą wybierały inne podmioty rodzinne.

Na podstawie przeprowadzonego badania na próbie 30 przedsiębiorstw rodzinnych, prowadzonych obserwacji oraz analizy siedmiu międzynarodowych koncernów rodzinnych i 8 australijskich małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych, autorka może stwierdzić, że zaprezentowany w rozdziale IV schemat koncepcyjny internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych został empirycznie zweryfikowany. Oczywiście istnieją pewne ograniczenia wynikające między innymi z liczby przedsiębiorstw biorących udział w badaniu. Jest ona oczywiście zbyt mała aby móc dokonać uogólnień na wszystkie przedsiębiorstwa rodzinne. Jednakże model ten może stanowić punkt wyjścia dla dalszych badań.

#### **5.2.4. Przedsiębiorstwa rodzinne a joint venture**

Celem zrozumienia wagi i roli czynnika zaufania oraz weryfikacji hipotezy trzeciej autorka pozwoliła sobie na pogłębioną analizę 10 przypadków joint venture jakie pojawiły się wśród badanych przedsiębiorstw rodzinnych. Autorka rozumie zaufanie zgodnie z jego ujęciem przedstawionym w rozdziale I niniejszej pracy.

Jak wiadomo, wspólne przedsięwzięcie stwarza dla przedsiębiorstw w nim uczestniczących szereg potencjalnych korzyści. Dzięki joint venture możliwe jest wejście na nowe rynki, osiągnięcie efektów skali produkcji, uzyskanie komplementarnych zasobów a także otrzymanie wsparcia od partnera [Arino, Reuer 2003]. Uczestnictwo w joint venture wymaga zaufania do partnerów zagranicznych. Innymi słowy, przedsiębiorstwa rodzinne muszą podjąć ryzyko pomimo, że w swej istocie są nieskłonne do jego podejmowania [Sepherd, Zahara 2003]. Jak dotąd nie zostało przeprowadzonych wiele badań na temat joint venture przedsiębiorstw rodzinnych, które brałyby pod uwagę możliwość wpływu charakterystyk potencjalnego partnera, na jego podjęcie. Cechy charakterystyczne przedsiębiorstw rodzinnych, między innymi system wartości wyrażony w kulturze organizacyjnej czy chęć utrzymania kontroli w rękach rodziny itp., z pewnością wpłynie na

kształt przyszłego wspólnego przedsięwzięcia. W postawionej przez autorkę hipotezie uwidacznia się pogląd, że gdy przedsiębiorstwa uczestniczące w joint venture są przedsiębiorstwami rodzinnymi ułatwia im to ustanowienie długoterminowej, owocnej współpracy. Może to być osiągnięte dzięki szczególnemu zaufaniu jakim się obdarzą partnerzy wspólnego przedsięwzięcia, które jest wynikiem dzielenia uniwersalnych wartości rodziny. Badane przedsiębiorstwa rodzinne znajdują się na różnym etapie tworzenia joint venture a partnerzy wspólnego przedsięwzięcia znajdują się w różnych krajach. Posiadają różne udziały we wspólnych przedsięwzięciach a zawarte joint venture są różnych rodzajów. W tabelach numer 5.16. i 5.17. znajdują się dane odnośnie do 10 przedsiębiorstw rodzinnych.

**Tabela nr 5.16. Własność joint venture kontrolowana przez rodzinę**

Własność rodziny	Liczba przedsiębiorstw rodzinnych
100%	7
99 – 50%	2
< 50%	1
	10

Źródło: Opracowanie własne.

**Tabela nr 5.17. Rodzaj joint venture występujących w wybranych przedsiębiorstwach rodzinnych**

Rodzaj joint venture	Charakter joint venture <sup>7</sup>	Liczba przedsiębiorstw rodzinnych
Kapitałowe	Większościowe	7
Kapitałowe	Parytetowe	2
Umowne	Mniejszościowe	1
		10

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z powyższego zestawienia, przedsiębiorstwa rodzinne dążą do większościowego joint venture, na co autorka wskazała formułując hipotezę pierwszą.

<sup>7</sup> Charakter joint venture jest tu podany z punktu widzenia analizowanych przedsiębiorstw rodzinnych.

Badania wykazały również, że wszystkie z analizowanych przedsiębiorstw rodzinnych podjęły decyzję odnośnie do joint venture jako formy współpracy zagranicznej, biorąc pod uwagę podobny zestaw zmiennych. Wśród tych zmiennych należy wyróżnić: dobro rodziny i ochrona jej majątku (unikanie niepotrzebnego narażania na jego utratę), możliwość kontroli nad przedsięwzięciem, ograniczanie ryzyka, możliwość ustanowienia długoterminowej współpracy oraz zaufanie do partnera zagranicznego. Natomiast różnią się one między sobą sposobem realizacji i rozwoju samego joint venture. Wszystkie badane przedsiębiorstwa rodzinne posiadają bardzo silną kulturę organizacyjną i są nadal zarządzane przez założyciela wraz z następcami. Jak już autorka wspomniała, w kulturze organizacyjnej odbija się system wartości rodziny. Poddane badaniu przedsiębiorstwa charakteryzuje system wartości, który wynika ze stylu życia rodziny oraz wpływa na sposób zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym. W 10 przedsiębiorstwach rodzinnych systemy wartości charakteryzują takie pojęcia jak dążenie do perfekcji, etyka pracy, przedsiębiorczość oraz prostota stylu życia. Ten styl życia odzwierciedla się w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego. Obok silnej kultury organizacyjnej badane przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzuje stabilna, o mocnych podstawach struktura organizacji a także obecność charyzmatycznego założyciela oraz jego następców. Wszyscy właściciele zgodnie stwierdzili, że poza wynikiem jaki może przynieść potencjalny kontrakt najważniejsze jest to z kim się go zawiera. Innymi słowy podkreślili wagę bezpośrednich relacji interpersonalnych. Podjęcie decyzji odnośnie do wyboru joint venture jako formy ekspansji zagranicznej uzależnione było, we wszystkich przypadkach badanych przedsiębiorstw rodzinnych, od zaangażowania rodziny oraz od stopnia kontroli nad daną formą jaką, może osiągnąć rodzina a także od zaufania do potencjalnych partnerów zagranicznych i zdolności kierowniczych. Co ciekawe joint venture zostało zawarte z partnerami, z którymi badane przedsiębiorstwa rodzinne wcześniej prowadziły inne formy współpracy zagranicznej. W 5 przypadkach był to eksport bezpośredni, w 3 obrót uszlachetniający a w 2 pozostałych import bezpośredni. Właściciele przedsiębiorstw rodzinnych wskazali, że wcześniejsza współpraca pozwoliła na zbudowanie zaufania do partnerów zagranicznych. Wcześniejsza współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami trwała co najmniej 5 lat. Z analizowanych przedsiębiorstw rodzinnych tylko jedna firma posiada mniejszościowy udział w utworzonym joint venture. Jak potwierdził właściciel badanego przedsiębiorstwa przystał on na warunki mniejszościowego udziału ze względu na powiązania rodzinne jakie wystąpiły pomiędzy członkami rodzin właścicielskich. W 9 przypadkach analizowanych przedsiębiorstw rodzinnych, joint venture zostało zawarte z partnerami zagranicznymi, które również są przedsiębiorstwami



rodzinnymi. Poza wcześniejszą współpracą z partnerami zagranicznymi, która pozwoliła na zbudowanie zaufania, właściciele przedsiębiorstw rodzinnych przyznali, że rodzinny charakter biznesu partnerów zagranicznych, był decydujący dla podjęcia joint venture. Próby zawiązania joint venture z innymi podmiotami, podmiotami nierodzinnymi z reguły kończyły się na etapie wstępnych rozmów i formułowaniu celów.

W pozostałych 20 firmach rodzinnych długoterminowa oraz jednocześnie owocna współpraca zagraniczna przebiega w większości z przedsiębiorstwami rodzinnymi. Właściciele 19 przedsiębiorstw rodzinnych przyznali, że podzielenie podobnego systemu wartości, który wynika z uniwersalności systemu wartości rodziny, zdecydowanie ułatwia współpracę. Jednocześnie wpływa to na sposób przebiegu tej współpracy. Jest ona z reguły nastawiona na długoterminowy przebieg, a to z kolei wpływa na stabilność współpracy pomiędzy danymi partnerami. Na podstawie powyższych wyników badań można uznać, że hipoteza trzecia postawiona przez autorkę niniejszej pracy została pozytywnie zweryfikowana.

### **5.3. Rekomendacje dla polskich przedsiębiorstw rodzinnych**

Przedstawione w badaniu przedsiębiorstwa zdają sobie sprawę z rodzinnego charakteru prowadzonej przez nie działalności. Uświadamiają sobie, często intuicyjnie, pewne cechy jakie o tym decydują oraz, że mogą one wpływać na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Jednak większość z poddanych badaniu polskich przedsiębiorstw rodzinnych, nie zdaje sobie do końca sprawy jak silne są to zależności oraz jak bardzo determinują procesy zachodzące w firmie. Co najważniejsze, właściciele badanych przedsiębiorstw, w większości, nie wiedzą, że tymi wewnętrznymi cechami, czynnikami można właściwie „zarządzać”.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, poddane analizie przedsiębiorstwa rodzinne postrzegają internacjonalizację jako jedną z możliwych strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Takie podejście, jak najbardziej słuszne, wymaga jednak pewnego przygotowania. Jak już autorka wspomniała, przedsiębiorstwa poddane badaniu, zdają sobie sprawę z tego, że są przedsiębiorstwami rodzinnymi. Jednak nie zawsze potrafią dokładnie stwierdzić jakie to ma dobre a jakie złe strony. Dodatkowo, zdają sobie sprawę, że cechy wynikające z rodzinnego charakteru, mogą również wpływać na ekspansję zagraniczną, ale nie zawsze potrafią wskazać w jaki konkretnie sposób. Zaangażowanie rodziny może wyrażać się zarówno w

sposób formalny, np. poprzez bieżącą pracę w przedsiębiorstwie, jak również nieformalnie. O ile formalne zaangażowanie jest sprawą dość oczywistą, bo albo ktoś pracuje i potrafimy zmierzyć jego efekty, albo nie. O tyle zaangażowanie nieformalne, nie dość, że trudne do zmierzenia to również często trudne to „wychwycenia”. Powiedzenie, że „za każdym wielkim mężem tego świata, stoi żona”, bardzo dobrze oddaje sens wpływu nieformalnego zaangażowania rodziny. W przedsiębiorstwach rodzinnych wiele decyzji nie podejmuje się w przedsiębiorstwie ale właśnie podczas spotkań rodzinnych. W czasie takich spotkań bardzo często górę biorą emocje, które nie zawsze prowadzą do najbardziej racjonalnego, z punktu widzenia zysku ekonomicznego, rozwiązania. Zarekomendowanie jednak przedsiębiorstwom rodzinnym całkowitego oddzielenia spraw rodziny od spraw przedsiębiorstwa, czyli oddzielenia spraw zawodowych od prywatnych, jest z pewnością uzasadnione ale raczej niemożliwe do spełnienia. W większości badanych przedsiębiorstw rodzinnych dążenie do ograniczania ryzyka wynika z tego, że właściciele nie chcą narażać nie tylko dobra rodziny ale również jej majątku. Z tego też powodu ich działania często posiadają znamiona działań zachowawczych. Biorąc pod uwagę fakt iż przedsiębiorstwa rodzinne chcą przetrwać dla następnych pokoleń czyli posiadają długoterminową perspektywę działania, z jednej strony uzasadniona wydaje się być metoda „małych kroczków”, jednak z drugiej, w dzisiejszym dynamicznym i wymagającym ciągłych zmian świecie, może okazać się, że nie będzie czego zostawić następcom. Wiadomym jest, że aby osiągnąć określone zyski, szybko i dynamicznie się rozwijać itp. przedsiębiorstwa muszą podejmować ryzyko. Aby przedsiębiorstwa rodzinne zwiększyły poziom akceptowalnego ryzyka oraz aby zaczęły dostrzegać w nim szansę na rozwój powinny rozdzielić już istniejący majątek rodziny od majątku przedsiębiorstwa. Powinno się dążyć do takiego ich uniezależnienia aby strata w jednym z nich od razu nie pociągała strat w drugim. Całkowite odcięcie oczywiście nie jest możliwe ale z pewnością daje pewien margines bezpieczeństwa dla rodziny a tym samym zwiększa możliwości do zaakceptowania poziom ryzyka. Przedsiębiorstwa rodzinne powinny dążyć do osiągnięcia czy utrzymania niezależności tylko w kluczowych i strategicznych dla przedsiębiorstwa obszarach. Tym bardziej wydaje się to uzasadnione gdyż zasoby, szczególnie ludzkie jak i finansowe, jakimi dysponują przedsiębiorstwa rodzinne są z reguły ograniczone do zasobów rodziny. Stąd należy rozpoznać te obszary i właściwie je zdefiniować. W końcu „aby napić się piwa nie trzeba być od razu właścicielem browaru”. Dążenie do objęcia czy utrzymania kontroli nad przedsiębiorstwem czy przedsięwzięciem w rękach rodziny jest dążeniem uzasadnionym. Dowodem są również zaprezentowane przykłady międzynarodowych koncernów rodzinnych. Jednakże, w paru przypadkach, to przedsiębiorstwo jako takie posiada

kontrolę nad np. zagranicznym oddziałem natomiast rodzina ma pakiet decyzyjny. Większość z poddanych badaniu przedsiębiorstw rodzinnych ogranicza do przedsiębiorstwa dostęp managerów i specjalistów z zewnątrz. Właściciele uważają, że menedżer, który będzie spoza rodziny (automatycznie oznacza to mniejsze zaufanie) i który jednocześnie będzie wiedział więcej na temat danego zagadnienia niż ktokolwiek inny w firmie, będzie dążył do tego aby przejąć kontrolę nad przedsiębiorstwem. Z takiego podejścia wynika, że właściciele tych przedsiębiorstw nie znają, albo znają ale nie ufają i nie stosują umów, które mogą takie działania ograniczać. Wśród nich można wymienić np. umowy o zachowaniu tajemnicy czy umowy lojalnościowe. Dodatkowo przedsiębiorstwa rodzinne mogą popełnić szereg błędów strategicznych wynikających z braku profesjonalnych menedżerów. Autorka zauważyła również, że zbyt charyzmatyczny właściciel może czasem zrobić w przedsiębiorstwie więcej złego niż dobrego. Pojawia się wtedy niebezpieczeństwo autorytaryzmu a także niechęć do oddania „władzy” następnym pokoleniom. Zresztą do samego procesu przekazania sterów należy się również dobrze przygotować. Przedsiębiorstwa rodzinne powinny uważać na to aby nie obsadzać kluczowych stanowisk członkami rodziny, którzy nie posiadają odpowiednich kwalifikacji, wiedzy i umiejętności. Chwilowe zadowolenie, że np. syn czy córka są prezesami firmy może być początkiem końca istnienia przedsiębiorstwa rodzinnego. Zatem właściciele przedsiębiorstw rodzinnych powinni pamiętać o właściwym wykształceniu i przygotowaniu następnym pokoleń. Przykładem może tu być koncern Johnson&Johnson, w którym członkowie rodziny piastujący najważniejsze stanowiska w przedsiębiorstwie, nie tylko posiadają doktoraty z chemii czy fizyki to jeszcze mają ukończone studia MBA z zakresu zarządzania. Dodatkowo to międzynarodowe przedsiębiorstwo jest jednym z niewielu koncernów, które „chwali” się swoim rodzinnym charakterem i które z „rodzinności” zrobiło skuteczne narzędzie marketingowe. Heidtman [2011, s.6] uważa, że przedsiębiorstwa rodzinne budzą większe zaufanie, bo ich marka jest utożsamiana z konkretną osobą i wartościami, które ona reprezentuje. Zatem konieczne wydaje się być uwypuklenie i podkreślenie rodzinnego charakteru biznesu. Poszanowanie tradycji nie oznacza, że przedsiębiorstwo nie może podążać z duchem czasów i stać się otwartym na nowoczesność i zmiany. Z drugiej strony przedsiębiorstwa rodzinne, a właściwie następne pokolenia właścicieli, muszą pamiętać, że określona renoma i reputacja, wynikająca z rodzinnego charakteru firmy, oznacza również dużą odpowiedzialność przed obecnymi jak i przyszłymi klientami. W przedsiębiorstwach rodzinnych istnieje niebezpieczeństwo przeniesienia konfliktów zaistniałych w rodzinie na przedsiębiorstwo a także konfliktów z przedsiębiorstwa na życie rodzinne. Po pierwsze może się to odbić na wizerunku firmy, ponieważ klienci

często nie oddzielają rodziny i przedsiębiorstwa. Dlatego też zarządzający, właściciele przedsiębiorstw rodzinnych powinni mieć ta zależność na uwadze. Po drugie, w przedsiębiorstwach rodzinnych powinno się zwracać szczególna uwagę na oddzielenie ludzi od problemu. Kolejną sprawą jaką powinni uświadomić sobie właściciele przedsiębiorstw rodzinnych, jest to, że duży udział członków jednej rodziny w bieżącym i strategicznym zarządzaniu może powodować zamknięcie się na nowe możliwości, wręcz ich niedostrzeżenie. Gdy grupa jest zbyt zamknięta oraz spędza ze sobą dużo czasu może zacząć „myśleć schematami” a nie w oderwaniu od obecnych rozwiązań. Niesie to za sobą ryzyko np. niedostrzeżenia możliwości i okazji jakie oferuje rynek. Przedsiębiorstwa rodzinne powinny się również bardziej otworzyć na otoczenie. Większość badanych przedsiębiorstw rodzinnych jest, zdaniem autorki, zbyt hermetyczna. Nie chodzi tu tylko o pracowników spoza rodziny ale również na współpracę z innymi przedsiębiorstwami, a tak naprawdę z różnego rodzaju instytucjami wspierającymi przedsiębiorstwa. W sytuacjach trudnych, nie sięgają po pomoc np. ekspertów zewnętrznych. Oczywiście jest to podyktowane chęcią niezależności, obawą przed utratą kontroli itp. Jednak skorzystanie z usług kompetentnych doradców nie oznacza wprost zagrożenia jakiego obawiają się przedsiębiorstwa rodzinne. Ponad to zamknięcie się na współpracę z innymi, szczególnie w dzisiejszych czasach, znacznie ogranicza możliwości rozwoju. Bardzo dużym niebezpieczeństwem jakie może pojawić się w przedsiębiorstwie rodzinnym jest pokusa nadmiernego eksploatowania przedsiębiorstwa przez rodzinę. Tutaj znowu pojawia się postulat aby dążyć do rozdziału majątku rodziny i przedsiębiorstwa. Dodatkowo, istotne jest jasne i konkretne określenie zakresu obowiązków i wynikających z tego tytułu wynagrodzeń. Pozwoli to na uniknięcie nieporozumień jakie mogłyby się pojawić na tym tle. Kolejną istotną kwestią, która również wymaga szczególnej uwagi właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych są pracownicy spoza rodziny. Z przeprowadzonych wywiadów wyraźnie wynika, że dla pracowników niebędących członkami rodziny, początki współpracy z takim podmiotem są bardzo trudne. Czują się oni wyraźnie odizolowani od kluczowych decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie. To sprawia, że wzrasta u nich poczucie niestabilności. Takie zachowanie przedsiębiorstw rodzinnych wynika z braku zaufania do osób spoza rodziny. Z kolei okazywanie braku zaufania często skutkuje ograniczaniem inicjatywy podwładnych. Dobry pracownik, który nie może się wykazać w pracy często traci zapał. Jest mniej zmotywowany a wtedy właściciele przedsiębiorstwa zaczynają postrzegać go jako złego pracownika. I wtedy koło się zamyka. Zatem ważne jest aby móc dać się wykazać pracownikom spoza rodziny, okazać im więcej

zaufania. Lojalny pracownik może w konsekwencji przyczynić się np. do wzrostu obrotów w przedsiębiorstwie itp.

W sytuacjach trudnych, wymagających ogromnego wysiłku itp. przywiązanie do wartości rodzinnych wzmacnia tylko solidarność w przedsiębiorstwie. Dlatego też z całą pewnością nie należy dążyć do całkowitego wyeliminowania czynnika „rodzinności”. Rodzinna kultura organizacyjna przedsiębiorstwa może mieć bardzo motywujący charakter, zarówno dla członków rodziny jak i dla osób będących w firmie ale nie będących członkami rodziny właścicieli. Gdy wizja rozwoju przedsiębiorstwa współtworzona jest przez wielu członków danej rodziny wtedy istnieje bardzo wysokie, między innymi z racji związania emocjonalnego, zaangażowanie w rozwiązywanie ewentualnych problemów. Siłą przedsiębiorstw rodzinnych może być również większy wzajemny kapitał zaufania pomiędzy członkami jednej rodziny. Można to umiejętnie wykorzystać np. przy zakładaniu własnej filii za granicą. Ze względu na to, że w przedsiębiorstwach rodzinnych obserwuje się mniejsze koszty wewnętrznej kontroli przepływów finansowych może wystąpić tendencja do zawyżania dywidend. Należy na to zwrócić uwagę, szczególnie jeśli firma znajduje się dopiero w początkowej fazie ekspansji zagranicznej, gdzie brak wsparcia finansowego może zaprzepaścić szansę na powodzenie w przyszłości. W ekspansji zagranicznej ważne może również okazać się to, że ze względu na mniejszy stopień formalizacji działań, przedsiębiorstwa rodzinne mogą działać efektywniej i sprawniej.

Aby osiągnąć sukces w procesie internacjonalizacji, zarówno rodzina jak i przedsiębiorstwo, muszą z całą pewnością przyjąć perspektywę długookresową. Ekspansja zagraniczna przedsiębiorstwa rodzinnego wymaga spójności w rodzinie a także świadomości właścicieli, że będą musieli sprostać realizacji, często odmiennych celów. Ważne jest również aby właściciele przedsiębiorstw uświadomili sobie jakie posiadają zasoby oraz umiejętności oraz jakie zasoby i wiedza będzie im potrzebna w ekspansji zagranicznej. Celem niniejszej rozprawy nie było zidentyfikowanie sposobu w jaki internacjonalizacja wpływa na wnętrze przedsiębiorstwa rodzinnego. Jednakże właściciele firm muszą mieć świadomość takiego wpływu. Zaangażowanie działalności przedsiębiorstwa za granicą będzie z pewnością wymagało więcej pracy czy podróży zagranicznych, a tym samym oznaczać będzie mniej czasu na np. działania w kraju macierzystym. Ze względu na to, że wszystkie badane przedsiębiorstwa rodzinne wskazały na rolę i znaczenie relacji bezpośrednich w prowadzeniu i powodzeniu interesu, właściciele powinni pamiętać aby poświęcić budowaniu tych relacji odpowiednią ilość czasu i wysiłku. Współpraca dwóch przedsiębiorstw rodzinnych charakteryzuje się większą skutecznością gdyż z reguły są one bardziej wrażliwe i

jednocześnie wyrozumiałe w przypadku gdy partner zagraniczny ma chwilowe problemy. Z tego też powodu przedsiębiorstwa rodzinne powinny poszukiwać innych przedsiębiorstw rodzinnych, nie tylko dla działalności w kraju, ale również za granicą. Ważne jest również aby kierujący firmami rodzinnymi systematycznie analizowali, antycypowali a także przewidywali zmiany oraz zakłócenia zachodzące zarówno w otoczeniu lokalnym jak i międzynarodowym. Polskie przedsiębiorstwa rodzinne, wzorem „tajemniczych mistrzów Simona [1999], powinny skupić na tym co robią najlepiej, zarówno w sferze kompetencji jak i produkcji oraz rozwijać się w różnych regionach świata. Jak powiedział Manfred Bobeck, dyrektor firmy Winterhalter Gastronom: „ jest nam łatwiej dostosowywać się do potrzeb hoteli w różnych krajach, albowiem są one wszędzie podobne. Hotele w Azji i Europie są dużo bardziej podobne niż szpitale i hotele w Niemczech. To przecież oczywiste.” [Simon 1999, s. 75]. Badania przeprowadzone przez autorkę, że pomimo wielu cech wspólnych, każde przedsiębiorstwo jest swego rodzaju indywidualnością. Z tego też powodu, wszelkie diagnozy czy rekomendacje, aby były właściwe, powinny zostać przygotowane na potrzeby konkretnego biznesu rodzinnego. W praktyce stwierdzenie to można by w zasadzie odnieść do wszystkich przedsiębiorstw, jednak ten indywidualizm jest szczególnie widoczny właśnie w grupie przedsiębiorstw rodzinnych.

#### **5.4. Podsumowanie**

Podsumowując, badanie wybranych przedsiębiorstw rodzinnych pozwoliło na weryfikację modelu przedstawionego w rozdziale IV. Hipoteza autorki wskazująca, że na internacjonalizację przedsiębiorstwa rodzinnego oddziałują takie zmienne jak: utrzymanie kontroli nad firmą w rękach rodziny, zaangażowanie rodziny, kultura organizacyjna, doświadczenie wzmocnione reputacją oraz renomą firmy, chęć minimalizacji ryzyka a także zaufanie do potencjalnego partnera zagranicznego i długoterminowa perspektywa działania została pozytywnie zweryfikowana. Z kolei zaufanie wzrasta wraz z czasem trwania współpracy oraz gdy potencjalnym partnerem jest również przedsiębiorstwo rodzinne. Badania pozwoliły autorce na stwierdzenia, że istnieje zależność pomiędzy zaangażowaniem i własnością rodziny a podjęciem internacjonalizacji, oznacza to, że rodzina bardzo silnie oddziałuje na podjęcie ekspansji zagranicznej. Analiza ujawniła również zależność pomiędzy zaangażowaniem i własnością rodziny a intensywnością ekspansji zagranicznej. Autorka

stwierdziła również istnienie zależności pomiędzy poziomem doświadczenia, reputacją i renomą a podjęciem internacjonalizacji, im większe doświadczenie na rynku krajowym a następnie na przynajmniej jednym zagranicznym, tym chęć podjęcia dalszej ekspansji zagranicznej jest większa. Badania pozwoliły również na odkrycie zależności pomiędzy systemem wartości wyrażonym w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego a podjęciem ekspansji zagranicznej. Im silniejsza kultura organizacyjna przedsiębiorstwa rodzinnego, tym skłonność do podjęcia określonej, długoterminowej formy współpracy wyższa.

Potwierdzają to nie tylko badania przeprowadzone na 30 polskich przedsiębiorstwach rodzinnych ale również analiza międzynarodowych koncernów, które są koncernami rodzinnymi oraz analiza australijskich przedsiębiorstw rodzinnych z sektora małych i średnich firm. Tak przeprowadzony wywód pozwala na porównanie tych cech w przekroju międzynarodowym. Stąd, pomimo nie licznej grupy badanych przedsiębiorstw rodzinnych, można mówić, że hipotezy zweryfikowane w pracy mają pewne znamiona uniwersalności. Jednocześnie zbadane zależności dotyczą tylko wybranych przedsiębiorstw w niektórych krajach. Powyższe badanie pozwoliło na potwierdzenie zidentyfikowanych wcześniej czynników wpływających na internacjonalizację przedsiębiorstwa rodzinnego. Jednakże siła oddziaływania poszczególnych determinant może różnić się pomiędzy krajami gdyż czynniki te są silnie związane z uwarunkowaniami kulturowymi. Dlatego też z pewnością konieczne są dalsze badania i weryfikacja modelu. Niemniej jednak, zaprezentowane podejście może służyć jako punkt wyjścia dla kolejnych analiz.

## **Zakończenie**

Postępująca globalizacja powoduje wzrost znaczenia umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw, również tych rodzinnych. Zidentyfikowanie i zrozumienie czynników wpływających na ekspansję zagraniczną firm rodzinnych stało się głównym obszarem zainteresowań niniejszej rozprawy. Przedmiot zainteresowania stanowiła również analiza form ekspansji zagranicznej szczególnego podmiotu gospodarczego jakim jest przedsiębiorstwo rodzinne. Realizacja postawionych celów oraz weryfikacja hipotez wymagały przeprowadzenia odpowiedniego postępowania badawczego.

Celem rozdziału pierwszego było zaprezentowanie dorobku teoretycznego dotyczącego przedsiębiorstw rodzinnych. Na podstawie badań literaturowych przedstawione zostały różne ujęcia definicyjne. Problem przyjęcia jednej, spójnej oraz akceptowanej przez wszystkich badaczy definicji przedsiębiorstwa rodzinnego, wynika między innymi z zaangażowania się w analizę tych podmiotów wielu dyscyplin naukowych. Próba rozwiązania tego sporu jest zaproponowana przez Astrachan'a, Klein i Smyrniot'a [2006] skala F-PEC. Pozwala ona na zbadanie i zmierzenie wpływu rodziny na przedsiębiorstwo, tym samym umiejscawiając daną firmę rodzinną na kontinuum skali. Analiza stosowanych ujęć definicyjnych przedsiębiorstwa rodzinnego, a także uwarunkowań ich stosowania, pozwoliła autorce na wybranie definicji, która odpowiada zrealizowaniu celów pracy. W niniejszej pracy przedsiębiorstwo rodzinne to takie przedsiębiorstwo, w którym istnieje istotny wpływ rodziny na własność, zarządzanie i kontrolę strategicznych decyzji w przedsiębiorstwie posiadające długoterminową perspektywę działania. Rodzina jest zaangażowana w bieżące funkcjonowanie firmy zarówno formalnie jak i nieformalnie. W rozdziale pierwszym omówione zostały również podsystemy składające się na przedsiębiorstwo rodzinne. To właśnie te dwa, odmienne systemy: rodzina i przedsiębiorstwo, stanowią o specyfice przedsiębiorstwa rodzinnego, a także sprawiają, że dwuwartościowość atrybutów jest tu szczególnie widoczna. Kolejnym, bardzo ważnym obszarem analizy nie tylko teoretycznej, ale i praktycznej było zaprezentowanie wpływu jaki może mieć rodzina na wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwo. Badania prowadzone przez wielu autorów



np. [Anderson, Reeb 2003; Faccio, Lang, Young 2001; Daily, Dollinger 1992; Gallo, Tapies, Cappuyns 2000; i in], pokazały dużą rozbieżność w wynikach. Ta niejednoznaczność jest rezultatem stosowania różnych definicji przedsiębiorstw rodzinnych, metodologii a także prób badawczych, niemniej jednak wszyscy badacze są zgodni, że rodzina oraz to co wynika z rodzinnego charakteru firmy może mieć wpływ na osiągnięte przez przedsiębiorstwo wyniki. Z punktu widzenia realizacji celu pracy bardzo ważne było zaprezentowanie i omówienie cech charakterystycznych przedsiębiorstw rodzinnych.

Analiza literatury oraz badań przeprowadzonych przez innych autorów pozwoliła na zaproponowanie „zestawu” cech charakteryzujących firmy rodzinne. Wśród nich wymienić należy chęć utrzymania kontroli nad firmą w rękach rodziny. Nie zawsze jest ona związana również z bieżącym zarządzaniem. Istnieje wiele przykładów przedsiębiorstw rodzinnych, w których rodzina posiada jedynie pakiet kontrolny (z reguły 51% własności przedsiębiorstwa) lub prawo do podejmowania kluczowych decyzji odnośnie do firmy. Przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzują się również niechęcią do podejmowania nadmiernego ryzyka. Oczywiście, nie oznacza to, że w ogóle tego ryzyka nie podejmują, tylko starają się je minimalizować. Stąd też, w podmiotach tych, bardzo rzadko można spotkać działania o charakterze spekulacyjnym. Związane jest to z inną cechą przedsiębiorstw rodzinnych, a mianowicie z ich długoterminową perspektywą działania. Perspektywa ta nie jest związana tylko z „kadencją” założyciela, ale odnosi się do następnych pokoleń. Kolejną istotną cechą charakteryzującą przedsiębiorstwa rodzinne jest zaangażowanie rodziny. Wyraża się ono np. w liczbie członków rodziny pracujących w firmie. Poza formalnych wyrazem zaangażowania, w tego typu przedsiębiorstwach, bardzo dużą rolę odgrywa również zaangażowanie nieformalne. Przykładem może być tutaj dyskusowanie spraw przedsiębiorstwa przy obiedzie rodzinnym, podczas którego swoje zdanie wypowiadają członkowie rodziny nie pracujący w firmie, a których opinia brana jest pod uwagę. Kultura organizacyjna przedsiębiorstw rodzinnych jest odbiciem systemu wartości rodziny, w którym na pierwszym miejscu stawiane jest dobro rodziny. Natomiast przedsiębiorstwo stanowi ważny element życia rodziny. Decyzje podejmowane są często w oparciu o emocje. Kolejną cechą charakterystyczną przedsiębiorstw rodzinnych jest zaufanie, a raczej jego brak w stosunku do otoczenia. Z jednej strony zaufanie jakim obdarzają siebie nawzajem członkowie rodziny tworzy atmosferę współpracy i ułatwia komunikację wewnątrz firmy.

Ma to oczywiste konsekwencje dla np. klientów przedsiębiorstwa, którzy mogą spodziewać się sprawności i elastyczności w sprostaniu ich potrzebom. Z drugiej strony brak zaufania do otoczenia, w tym do pracowników spoza rodziny, może sprawić zamknięcie się przedsiębiorstwa na rozwój. Przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzuje również między innymi przywiązanie do tradycji oraz poszanowanie dla dokonań poprzednich pokoleń. Wspomniane wyżej, oraz szerzej w pracy, cechy charakterystyczne przedsiębiorstw rodzinnych mogą stanowić zarówno o ich sile jak również o ich słabości. Przedsiębiorstwo rodzinne jest swoistym konglomeratem celów ekonomicznych jak i pozaekonomicznych, stąd zarządzanie tego typu podmiotem bywa skomplikowane. Zarządzający muszą sobie zdawać sprawę z konfliktów, jakie mogą pojawić się na płaszczyźnie rodzina – przedsiębiorstwo. Najważniejsza jest jednak umiejętność antycypowania oraz, gdy konflikt się pojawi, skuteczne nim zarządzanie. W rozdziale pierwszym zaprezentowane zostały również wybrane typy i klasyfikacja przedsiębiorstw rodzinnych a także sieci przedsiębiorstw rodzinnych.

Celem rozdziału drugiego było przedstawienie znaczenia gospodarczo-społecznego przedsiębiorstw rodzinnych w wybranych krajach świata. Analizie poddane zostały wybrane kraje członkowskie Unii Europejskiej. Wśród nich znalazły się takie kraje jak: Belgia, Cypr, Estonia, Hiszpania, Francja, Irlandia, Włochy, Luksemburg, Litwa, Szwecja, Wielka Brytania, Dania, Austria oraz Finlandia. W rozdziale tym przedstawione zostały również wybrane kraje spoza Unii Europejskiej: Australia, Brazylia, Kanada oraz Chile. Ogólna charakterystyka polskich przedsiębiorstw rodzinnych zamyka rozważania w rozdziale drugim.

Celem rozdziału trzeciego było zaprezentowanie teoretycznego dorobku ekonomii w wyjaśnianiu procesu zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw. W pierwszej kolejności zaprezentowane zostały pojęcie oraz istota internacjonalizacji przedsiębiorstw. Z wielkości zaprezentowanych przez różnych autorów ujęć definicyjnych, dla realizacji celów niniejszej pracy kontekst internacjonalizacji firmy odnosi się do ekspansji przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne a także oznacza podjęcie jednej z form współpracy zagranicznej. Dalej, w rozdziale zaprezentowane zostały teoretyczne podstawy internacjonalizacji przedsiębiorstw. Autorka omówiła to zagadnienie w podziale na trzy podpunkty. Jako pierwsze przedstawione zostały teorie wymiany międzynarodowej. Analiza pozwoliła stwierdzić, że założenia przyjmowane przez twórców klasycznej teorii wymiany, takie jak między innymi istnienie rynku

doskonałego czy brak mobilności czynników produkcji a także późniejsze, neoklasyczne teorie wymiany, stanowią podstawę do dalszych rozważań. Ograniczenia teorii wymiany międzynarodowej dla analizy internacjonalizacji przedsiębiorstw były podstawą do zaprezentowanie mikroekonomicznych teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa. W rozdziale tym autorka zaprezentowała również podejście zasobowe oraz sieciowe jako koncepcje nowego spojrzenia na proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Taki układ pozwolił na dokonanie analizy krytycznej teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa w taki sposób, aby można było zaadaptować wybrane teorie do specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych. Według autorki, najodpowiedniejszym tłem teoretycznym dla analizy form ekspansji zagranicznej podmiotów rodzinnych, jest podejście zasobowe oraz sieciowe. W tej części pracy omówione zostały również motywy umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa oraz wybrane formy ekspansji zagranicznej, w kontekście przedsiębiorstw rodzinnych. Analiza pokazała, że przesłanki umiędzynarodowienia działalności firm rodzinnych nie różnią się szczególnie od innych przedsiębiorstw. Motywy te wzmacniają chęć zapewnienia przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa dla przyszłych pokoleń. Biorąc pod uwagę formy ekspansji zagranicznej oraz charakterystyki przedsiębiorstw rodzinnych to najbardziej „pożądanymi” formami są te formy, które zapewnią rodzinie kontrolę nad firmą oraz niezależność działania, pozwolą na minimalizację ryzyka, a także umożliwią ustanowienie długoterminowych relacji. Wśród takich form wymienić można: eksport/import bezpośredni, sprzedaż franszyzy, zakup licencji, większościowe joint venture, a także samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej za granicą.

Celem rozdziału czwartego było zaprezentowanie teoretycznych aspektów internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych. Autorka skupiła się tutaj głównie na determinantach internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych, dzieląc je na zewnętrzne oraz wewnętrzne, a także na przesłankach wyboru form zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw rodzinnych. Ze względu na cele dysertacji szczegółowej analizie poddane zostały wewnętrzne charakterystyki firm rodzinnych, które mogłyby mieć wpływ na podjęcie ekspansji zagranicznej. Na podstawie badań literaturowych oraz obserwacji własnych, utworzony został schemat koncepcyjny uwzględniający czynniki wewnętrzne wpływające na ekspansję zagraniczną. Wśród tych czynników wymienić należy zaangażowanie rodziny w działalność przedsiębiorstwa, wyrażone w liczbie członków rodziny pracujących

w przedsiębiorstwie a także zajmujących stanowiska kierownicze. Zaangażowanie rodziny przejawia się również w działaniach na rzecz utrzymania kontroli w rękach rodziny. System wartości wyrażony w kulturze organizacyjnej powoduje, że podejmując decyzje odnośnie do przedsiębiorstwa, właściciele firmy kierują się przede wszystkim dobrem rodziny. Z kolei, przedsiębiorstwo traktowane jest jako ważny element życia rodziny. Dodatkowo przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzują się niechęcią do podejmowania nadmiernego ryzyka oraz dążą do ustanowienia długoterminowych relacji. Wśród czynników wewnętrznych firm rodzinnych, na uwagę zasługuje również zaufanie. Podmioty te charakteryzuje ograniczone zaufanie zarówno do pracowników spoza rodziny jak i do innych przedsiębiorstw. Wymienione w rozdziale czwartym czynniki wewnętrzne przedsiębiorstw rodzinnych determinują formy ekspansji zagranicznej podejmowane i preferowane przez te podmioty. Dlatego też, aby zrealizować cele postawione w dysertacji, autorka omówiła przesłanki wyboru form zagranicznej ekspansji firm rodzinnych obrazując je wybranymi przykładami.

Celem rozdziału piątego było zaprezentowanie wyników badań prowadzonych przez autorkę oraz na ich podstawie, sformułowanie rekomendacji dla właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych. W rozdziale tym znalazły się również informacje odnośnie do metodologii prowadzenia badań. Opisana została metoda oraz próba badawcza a także wykorzystane narzędzie badawcze. Badanie zostało podzielone na trzy części.

W części pierwszej, analizie poddane zostały międzynarodowe koncerny, które nadal są przedsiębiorstwami rodzinnymi. Wśród nich znalazły się: Bonnier, Cargill, Feber-Castell, Heineken, Michelin, Samsung oraz SC Johnson. W części tej autorka przeanalizowała również osiem australijskich firm rodzinnych działających w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Wszystkie przedsiębiorstwa podjęły już ekspansję zagraniczną. Wybór australijskich przedsiębiorstw rodzinnych podyktowany był dostępnością danych. Warunkiem udostępnienia danych było zakodowanie nazw przedsiębiorstw rodzinnych.

W części drugiej zaprezentowane zostały wyniki badań ilościowych przeprowadzonych na polskich przedsiębiorstwach rodzinnych.

Z kolei w części trzeciej badania empirycznego przedstawione zostały wyniki

wywiadu bezpośredniego, przeprowadzonego z właścicielami, menedżerami oraz pracownikami polskich przedsiębiorstw rodzinnych. Szczegółowej analizie poddane zostało joint venture założone przez poddane badaniu przedsiębiorstwa rodzinne. Ostatnie podpunkty rozdziału czwartego stanowią formę podsumowania, w której znajdują się rekomendacje dla właścicieli i menedżerów przedsiębiorstw rodzinnych. Poza zdaniem sobie sprawy z rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa bardzo ważne jest właściwe „zarządzanie” czynnikami, które o tej rodzinności stanowią. Rezultaty powyższych badań oraz rozważania teoretyczne prowadzone w ramach trzech pierwszych rozdziałów pozwoliły na zweryfikowanie hipotez postawionych przez autorkę.

Analiza dorobku teoretycznego dotyczącego zarówno przedsiębiorstw rodzinnych jak i teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa, pozwoliła na zidentyfikowanie zestawu czynników wewnętrznych firm rodzinnych, które powinny być uwzględnione przez właścicieli i menedżerów w ramach decyzji odnośnie do ekspansji zagranicznej. Rozważania teoretyczne potwierdziły założenie przyjęte przez autorkę dysertacji, zgodnie z którym, w oparciu o teorię zasobową, czynnikami decydującymi o wyborze formy ekspansji zagranicznej są w głównej mierze determinanty o charakterze wewnętrznym. Poza rozważaniami dedukcyjnymi, słuszność takiego podejścia potwierdziły również wyniki badań przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw rodzinnych. Rezultaty badań zaprezentowanych w ramach rozdziału piątego, umożliwiły zweryfikowanie hipotez badawczych postawionych w dysertacji. Hipoteza pierwsza zakładała, że przedsiębiorstwa rodzinne podejmując ekspansję zagraniczną kierują się chęcią utrzymania kontroli nad firmą w rękach rodziny, dążeniem do minimalizacji ryzyka a także do ustanowienia długoterminowych relacji. Na utrzymanie kontroli nad firmą oraz jej działaniami pozwalają takie formy jak: eksport/import bezpośredni, większościowe joint venture, zakup licencji, sprzedaż franszyzy a także samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej za granicą, w formie filii czy oddziału. Eksport/import bezpośredni pozwalają na ograniczenie ryzyka związanego z nadmiernym angażowaniem się w działalność na wybranym rynku zagranicznym. W tych formach współpracy nie ryzykuje się utraty możliwości oddziaływania i interakcji z partnerem zagranicznym, co jest możliwe w przypadku eksport/importu pośredniego. Z eksportem/importem bezpośrednim wiąże się możliwość szybszej reakcji na potrzeby klientów zagranicznych bez ponoszenia nadmiernych kosztów np. marketingowych. Przedsiębiorstwo podejmujące eksport/import może zachować

dużą niezależność i możliwość wpływu na obsługiwanych klientów, bez ponoszenia takiego ryzyka transakcyjnego jak to ma miejsce w przypadku własnej filii, czy oddziału zagranicznego. Jednakże samodzielne prowadzenie działalności za granicą, daje najwyższy, możliwy stopień kontroli podejmowanych za działań. Wyniki badań międzynarodowych koncernów rodzinnych wyraźnie wskazują, że dążą one do ustanowienia własnych oddziałów lub filii na obsługiwanych rynkach zagranicznych. Z kolei przedsiębiorstwa rodzinne, których warunki finansowe nie pozwalają na ustanowienie własnego oddziału/filii za granicą, wybierają eksport/import bezpośredni. Większość poddanych analizie przedsiębiorstw rodzinnych wybierając partnera zagranicznego kierowała się chęcią utrzymywania długoterminowych relacji. Take rozwiązanie pozwala na stabilny rozwój. Dodatkowo badanie ilościowe pokazało, że ponad 75 % polskich przedsiębiorstw rodzinnych prowadzi eksport bezpośredni. Zatem zidentyfikowane cechy przedsiębiorstw rodzinnych oraz rezultaty badań zarówno jakościowych, jak i ilościowych pozwalają stwierdzić, że hipoteza pierwsza została pozytywnie zweryfikowana. Intensywność procesu internacjonalizacji mierzona była liczbą obsługiwanych rynków oraz udziałem zysków z ekspansji zagranicznej w ogólnych zyskach przedsiębiorstwa. Druga hipoteza badawcza zakładała, że intensywność procesu internacjonalizacji zależy od stopnia zaangażowania rodziny założycielskiej. Analiza międzynarodowych koncernów rodzinnych pokazała, że są one obecne średnio w 100 krajach świata, osiągając ponad 90% zysków ze sprzedaży poza granicami kraju macierzystego. Zatem można powiedzieć, że ich działalność charakteryzuje intensywny proces internacjonalizacji. Z kolei historia działalności tych przedsiębiorstw, zaprezentowana w rozdziale czwartym, wyraźnie wskazuje, że proces umiędzynarodowienia działalności był ściśle związany z historią i aktywnością rodziny. Rezultaty badania jakościowego, przeprowadzonego na trzydziestu polskich przedsiębiorstwach rodzinnych, również ukazały, że aktywność na rynkach zagranicznych wiązała się z zaangażowaniem rodziny w ten proces. W paru przedsiębiorstwach rodzinnych było to związane z doświadczeniami i wykształceniem założycieli firmy. W innych z kolei ekspansja zagraniczna była wynikiem wcześniejszych podróży zagranicznych właścicieli przedsiębiorstw. Wzrost intensywności procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa następował również wraz ze wzrostem liczby członków rodziny jako pracowników firmy. We wszystkich, poddanych badaniu przedsiębiorstwach, ekspansja zagraniczna rozumiana jest przez właścicieli firmy jako alternatywna strategia rozwoju przedsiębiorstwa. Zatem rodzina wspiera działania mające na

celu umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstwa. Na podstawie powyższych danych można przyjąć, że postawiona przez autorkę rozprawy hipoteza druga została pozytywnie zweryfikowana. Ostatnia hipoteza zakładała, że ze względu na specyficzne cechy przedsiębiorstw rodzinnych, na podjęcie decyzji o internacjonalizacji będzie wpływać to czy potencjalnym partnerem zagranicznym będzie również przedsiębiorstwo rodzinne. Rezultaty badań, przedstawione w rozdziale piątym, w szczególności te zaprezentowane w części pierwszej i trzeciej, wyraźnie wskazują, że partnerami zagranicznymi analizowanych przedsiębiorstw są w większości przedsiębiorstwa rodzinne. Dodatkowo, właściciele polskich przedsiębiorstw rodzinnych przyznali, że większość niepowodzeń we współpracy zagranicznej odnotowali z przedsiębiorstwami nierodzinnymi. Analiza, dziesięciu przebiegających z sukcesem przypadków joint venture, również uwypukliła, że dotyczy ono dwóch przedsiębiorstw rodzinnych. Na tej podstawie można stwierdzić, że hipoteza trzecia została pozytywnie zweryfikowana.

Z jednej strony, nacisk położony został na empiryczne sprawdzenie schematu koncepcyjnego zaprezentowanego w rozdziale czwartym dysertacji, uwzględniającego wewnętrzne czynniki przedsiębiorstw rodzinnych, mogące mieć wpływ na podjęte formy ekspansji zagranicznej. Rezultaty badań wyraźnie pokazują, że zaprezentowany zestaw czynników wewnętrznych występuje w przedsiębiorstwach rodzinnych. Co więcej, czynniki te determinują formy ekspansji zagranicznej. Dodatkowo przeprowadzone badania pozwoliły na pozytywną weryfikację postawionych hipotez. Z drugiej strony, sformułowano szereg rekomendacji, w których na plan pierwszy wysuwa się konieczność właściwego zarządzania czynnikami „rodzinności” przedsiębiorstwa rodzinnego.

Koniecznym podkreślenia jest fakt, że ze względu na naukowy charakter rozprawy, formułowane rekomendacje są rekomendacjami bardzo ogólnymi. Aby móc je praktycznie wykorzystać w konkretnym przedsiębiorstwie, konieczne będzie przeprowadzenie dodatkowych analiz uwzględniających indywidualny charakter każdego przedsiębiorstwa rodzinnego.

## Bibliografia

- Acs, Z., Gerlowski, D., 1996, *Managerial Economics and Organization*”, Prentice-Hall, New Jersey.
- Adler, P.S., Kwon S., 2002, *Social capital: Prospects for a new concept*, Academy of Management Review, 27(1).
- Andersen, O., 1997, *Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks*, Management International Review, No 2, Vol.37.
- Anderson, A.R., Jack S.L., Dodd S.D., 2005, *The role of family members in entrepreneurial networks: beyond the boundaries of the family firm*, Family Business Review, 18 (2).
- Anderson, R. & Reeb D., 2003, *Founding-family ownership and firm performance: Evidence from S&P 500*, Journal of Finance, 58(3).
- Anderson, R.C., Reeb D.M., 2003, *Founding – family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500*, Journal of Finance, 58.
- Annual Economic Report for 1997, 1998, European Economy, No. 63, European Commission, Brussels.
- Anusz, J., 2000, *Teorie handlu i biznesu Międzynarodowego*, [w]:Nowakowski K., Biznes Międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych, Wydawnictwo Key Text.
- Arenius, P., 2002, *Creation of Firm-Level Social Capital, Its Exploitation and Process of Early Internationalization*, PhD Thesis, Institute of Strategy and International Business. Department of Industrial Engineering and Management, Helsinki University of Technology, Espoo.
- Arino, A., Reuer J.J., 2003, *Alliance Dynamics for Entrepreneurial Firms*, Research paper No.526, IESE Business School, Barcelona.
- Arnoff, C.E, Ward J.L., 1995, *Family-owned businesses: a thing of the past or a model for the future?*, Family Business Review, 8(2).
- Arrow, K.J.,1962, *The Economic Implications of Learning by Doing*, Review of Economic Studies, Vol.29.
- Astrachan, J.H. , Shanker M.C., 1996, *Myths and realities: family businesses’ contribution to the Us economy – a framework for assessing family business statistics*, Family Business Review, 9(2).
- Astrachan, J.H. , Shanker M.C., 2003, *Family Businesses’ Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look*, Family Business Review, September.



- Aviad, E. Raz, 2002, *Emotions at work : normative control, organizations, and culture in Japan and America*, Harvard University Asia Center.
- Barach, J.A., Ganitsky, J.B., 1995, *Successful succession in family business*, Family Business Review, 8(2).
- Barney, J., 1991, *Firm resources and sustained competitive advantage*”, Journal of Management, 44 (1).
- Barrett, N.J., Wilkinson, I.P., 1986, *Internationalisation Behaviour: Management Characteristics of Australian manufacturing Firma by Level of International Development*, [w]: Turnbull, P.W., Paliwoda, S.J. (red), Research in International Marketing, Croom Helm, London.
- Beamish, P.W., 1991, *International Management*, Irwin, Homewood.
- Berry, B., 1975, *The development of organization structure in the family firm*, Journal of General Management, 1975, III(1).
- Bikley, W.J., Tesar, G., 1977, *The Export Behaviour of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms*, Journal of International Business Studies, No 1, Vol.10.
- Bjerkie, B., 2004, *Kultura a style przywództwa, zarządzanie w warunkach globalizacji*, Oficyna Wydawnicza.
- Bogdanienko, J., 2006, *Nowe czynniki przewagi konkurencyjnej*, [w]: red. Bogdanienko, J., Firma w otoczeniu globalnym, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń.
- Borrmann, W.A, 2004, *Mnagementprobleme international er Unternehmenen* [w]: Rymarczyk J, Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- Brass, D.J., Galaaskiewitz, J., Greeve, H.R., Tsai, W., 2004, *Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective*, Academy of management Journal, 47 (2).
- Bryck, I., 1997, *Business Relativity Good Sense, Dollars Will Follow*, Business Digest Magazine, 2/97
- Buckley, P.J., Casson, M., 1999, *The Economic Theory of the Multinational Enterprise*, MacMillan, London.
- Buckley, P.J., Casson, M., 1993, *The future of the Multinational Enterprise*, Macmillan, London.
- Cabrera-Suarez, K., Saa-Perez, P., & Garcia-Almeida, D., 2001, *The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm*, Family Business Review, 14(1).
- Carlock, R.S., Ward, J.L., 2001, *Strategic Planning for the Family Business – Parallel Planing to Unify the Family and Business*, Houndsmill, NY: Palgrave.

- Carney, M., 2005, *Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms*, Entrepreneurship Theory & Practice, 29(3).
- Casillas, J. C., Acedo, F. J., 2005, *Internationalization of Spanish family SMEs: An analysis of family involvement*, International Journal of Globalization and Small Business, 1(2).
- Cavusgil, S.T., Zou, S., 1994, *Marketing strategy performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures*, Journal of Marketing, 58.
- Cavusgil, T., Nevin, J.R., 1981, *Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation*, Journal of Marketing Research, 28.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Sharma, P., 2005, *Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm*, Entrepreneurship Theory and Practice, 29.
- Christensen, J., 2002, *Bishop mines*, Brigham Young University Case Study, Provo, UT:Brigham Young University.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., Sharma, P., 1999, *Defining the Family Business by Behavior*, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol.32 No. 4.
- Claver, E., Rienda, L., Quer, D., 2007, *The internationalisation process in family firms: Choice of market entry strategies*, Journal of General Management, 33(1).
- Coase, R., 1937, *The Nature of the Firm*, Economica, No.5.
- Cohn, M., 1992, *Passing the Torch, Succession, Retirement, Estate Planning in Family – Owned Business*, McGraw-Hill, Inc, New York.
- Crick, D., 1995, *An investigation into the targeting of UK export assistance*, European Journal of Marketing, No 8, Vol.29.
- Cromie, S., Stephenson B., Monteith D., 1995, *The Management of Family Firms: An Empirical Investigation*, International Small Business Journal, 13.
- Daily, C.M., Thompson, S.S., 1994, *Ownership structure, strategic posture, and firm growth: an empirical examination*, Family Business Review, 7(3).
- Danco, L., 1975, *Beyond Survival – A Business Owner’s Guide for Success*, Cleveland, OH: University Press.
- Das, T.K., Teng, B-S., 2001, *Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework*, „Organization Studies”, nr 22/2.
- Davis, J.A., Stern, D., 1980, *Adaptation, survival, and growth of the family business: An integrated system perspective*, Human Relations, nr 34/1980.
- Dees, S., 1998, *Foregin Direct Investment in China: Determinants and Effects*, Economics of Planning, vol. 31.
- Dent, G., 2002, *Lawyers and Trust in Business Alliances*, „The Business Lawyer”, nr 58/1.

- Doole, J., Lowe, R., Philips, Ch., 1994, *International Marketing Strategy Analysis, Development and Implementation*, International Thompson Business Press.
- Dreux, IV D.R., Brown, B.M., 1999, *Marketing Private Banking Services to Family Businesses*.
- Dudziński, J., Narękwicz, J., 2002, *Podstawy handlu zagranicznego*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie.
- Duliniec, E., 2004, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa i marketing na rynkach zagranicznych*, [w]: red. Duliniec E., 2004, *Marketing międzynarodowy. Uwarunkowania, instrumenty, tendencje.*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Dunn, B., Hughes M., Adams, J., 1996, *Sweat Equity, Patient Capital and Equity Alternatives*, *Family Business Annual*, 2, 1-10.
- Dunning, J.H., 1993, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Dyer, Jr, D.W., 2003, *The family: The missing variable in organizational research*, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(3).
- Dyer, Jr. W.G., 1992, *The Entrepreneurial experience: Confronting career dilemmas of the start-up executive*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dyer, W.G., Handler, W., 1994, *Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19.
- Eisenhardt, K. M., Martin, J.A., 2000, *Dynamic capabilities: What are they?*, *Strategic Management Journal*, 21(10-11).
- Ensley, W., Pearson, W. A., 2005, *An Exploratory Comparison of the Behavioral Dynamics of Top Entrepreneurship*, *Theory and Practice*, 29(3).
- Erramili, M.K., Rao, C.P., 1990, *Choice of Foreign Entry Modes by Service Firms: Role of Market Knowledge*, *Management International Review*, Vol.12, No.3.
- Erramili, M.K., Rao, C.P., 1993, *Service Firms' International Entry Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach*, *Journal of Marketing*, July, Vol.57.
- ESADE & Family Business Knowledge*, 2006, *Radiografía de la Empresa Familiar Española, Fortalezas y Riesgos (Radiography of the Spanish Family Business: Strengths and Weaknesses)*, Madrid.
- Faccio, M., Lang, L.P.H., Young, L., 2001, *Dividends and expropriation*, *American Economic Review*, 91.
- Fama, E., Jensen, M.C., 1983, *Agency problems and residual claims*, *Journal of Law and Economics*, 26.

- Fazlagić, A., 2004, *Pomiar kapitału społecznego w budowie gospodarki opartej na wiedzy w Polsce*, „Problemy Jakości”, nr 1.
- FBN International, 2008, Family Business International Monitor. UK
- Feenstra, R.C., Hanson, G.H., 1997, *Foreign Direct Investment and Relative Wages: Evidence from Mexico's Maquiladoras*, Journal of International Economics, vol. 42.
- Fernandez, Z., Nieto, M.J., 2005, *Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors.*, Family Business Review, 13(3).
- Fonfara, K., 2004, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, wyd.II, PWE, Warszawa.
- Fonfara, K., 2009, *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Fonfara, K., Gorynia, M., Najlepszy, E., Schroeder, J., 2000, *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wyd. AE, Poznań.
- Friedman, S.D., 1991, *Sibling Relationships and Intergenerational Succession in Family Firms*, Family Business Review, 4.
- Frishkoff, P.A., 1995, *Understanding Family Business : What is Family Business?*, Oregon State University, Austin Family Business Program, 15 April.
- Fukayama, F., 1997, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gallo, M. A., Pont, C. G., 1996, *Important factors in family business internationalization*, Family Business Review, 9(1).
- Gallo, M. A., Sveen, J., 1991, *Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors*, Family Business Review, 4(2).
- Galunic, D.C., Rodan, S., 1998, *Resource recombination in the firm: Knowledge Structures and the Potential for Schumpeterian Innovation*, Strategic Management Journal, 19(12).
- Gasiul, H., 2002, *Teorie emocji i motywacji*, Warszawa.
- Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M.M., Lansberg, I., 1997, *Generation to generation: Life cycles of the family business*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Geyskens, I., Steenkamp, J-B., Scheer, E.M., Kumar, N., 1996, *The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study*, International Journal of Research in Marketing, Vol. 13(4).
- Gibb, W., Dyer, Jr., 2006, *Examining the "Family Effect" on firm performance*, Family Business Review, vol.XIX, nr 4.

- Gomez-Mejia, L. R., Hynes, K. T., Nunez-Nickel, M., Moyano-Fuentes, H., 2007, *Socioemotional wealth and business risk in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills*, *Administrative Science Quarterly*, 52.
- Goold, M., Campbell, A., 2002, *Designing Effective Organizations. How to Create Structured Networks*, Jossey-Bass, A Wiley Company, San Francisco.
- Gorynia, M., 2000, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Gorynia, M., red. 2005, *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gorynia, M., Jankowska, B., 2007, *Teorie internacjonalizacji*, *Gospodarka Narodowa*, nr 10.
- Gorynia, M., Owczarzak, R., 2004, *Podstawy teorii internacjonalizacji i globalizacji działalności przedsiębiorstw*, *Gospodarka Narodowa*, nr 1-2.
- Gostomski, E., 2003, *Rodzaje transakcji stosowanych w obrotach międzynarodowych*, [w]: red. Treder, H., *Podstawy handlu zagranicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Gostomski, E., 2004, *Handel wiązany w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Goto, T., 2006, *Longevity of Japanese family firms*, *Handbook of Research on Family Business*. Edward Elgar.
- Grant, P. R., 1991, *Ethnocentrism between groups of unequal power under threat in intergroup competition*, *Journal of Social Psychology*, 131(1).
- Grant, R.M., 1991, *Porter's Competitive Advantage of Nations: an assessment*, *Strategic Management Journal*, 12.
- Graves, C., Thomas, J., 2004, *Internationalisation of Australian family Business: A Longitudinal Perspective*, *Int.J. of Globalisation and Small Business*, 1(1).
- Graves, C., Thomas, J., 2004, *Internationalization of the family business: A longitudinal perspective*, *International Journal of Globalization and Small Business*, 1(1).
- Graves, C., Thomas, J., 2006, *Internationalisation of Australian family Businesses: A Managerial Capabilities Perspective*, *Family Business Review*, 19(3).
- Greene, P.G., 1997, *Resource needs and the dynamic capitalism typology*, *Journal of Business Venturing*, 12.
- Gripsrud, G., 1990, *The determinants of export decisions and attitudes to a distant market...*, *Journal of International Business Studies*, 21.
- Grudzewski, W.M., Hejduk, I.K., Sankowska, A., Wańtuchowicz, M., 2007, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin.

- Guillen, M.F., 2002, *Structural Interia, initiation, and foreign expansion: South Korean firms and business groups in China*, *Academy of Management Journal*, 45 (3).
- Guisinger, S., 2001, *From OLI to OLMA: Incorporating higher levels of Environmental and Structural Complexity into the Eclectic paradigm*, *International Journal of the Economics of Business*, Vol.8, No.2.
- Habbershon, T.G., Williams, M.L., 1999, *A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms*, *Family Business Review*, 13(1).
- Habbershon, T.G., Williams, M.L., MacMillan, I.C., 2003, *A unified systems perspective of family firm performance*, *Journal of Business Venturing*, 18.
- Hadryś, A., 2008, *Czynnik zaufania w funkcjonowaniu firm rodzinnych*, Materiały Konferencyjne III Krakowskiej Konferencji Młodych Uczonych, 25-27 września, Kraków.
- Hadryś, A., 2009, *Znaczenie i specyfika funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych*, [w]: red. M. Sławińska, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Uwarunkowania -strategie-instrumenty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Hadryś, A., 2011, *Kluczowe zasoby przedsiębiorstw rodzinnych w osiągane wyniki – rozważania teoretyczne*, [w]: red. A. Marjański, *Strategie zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XII, Zeszyt 7. Łódź.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.E., Black, W.C., 1995, *Multivariate Data Analysis*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Handler, W.C., 1989, *Methodological issues and considerations in studying family businesses*, *Family Business Review*, 2 (3).
- Hardin, R., 1991, *Trusting Persons, Trusting Institutions: Strategy of Choice*, Cambridge.
- Harrigan, K.R., 1985, *Strategies for Joint Ventures*, Lexington Books.
- Harris, D., Martinez, J.I., Ward, J.L., 1994, *Is strategy different for the family- owned businesses?*, *Family Business Review*, 1994,7(2).
- Harrison, A., Dalkarin, E., Elsy, E., 2000, *International Business. Global Competition from an European Perspective*, Oxford University Press Inc.
- Hatch, Jo M., 2002, *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hennart, J-F., 1988, *A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures*, *Strategic Management Journal*, No 4, Vol.9.
- Herrmann, P., Datta, D.K., 2002, *CEO Successor Characteristics and the Choice of Foreign Market Entry Mode: An Empirical Study*, *Journal of International Business Studies*, Vol.33.
- Hilburt-Davis, J., Dyer, Jr W.G., 2003, *Consulting to family businesses: A practical guide to contracting, assessment, and implementation*, New York:Wiley.

- Hodgetts, R.M., Kuratko, D.F., 1998, *Effective small business management*, Fort Worth: Dryden Press.
- Hollensen, S., 2003, *Marketing management. A relationship approach*, Pearson Education, Harlow.
- Hoy, F., Verser, T., 1994, *Emerging Business, Emerging Field: Entrepreneurship and the Family Firm*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19.
- Huszagh, S.M., Huszagh, F.W., Hanks, G.F., 1992, *Macroeconomic conditions and international marketing management*, *International Marketing Review*, 9 (1).
- Hymer, S., 1976, *The international Operations of National Firms. A study of Direct Investment*, Cambridge.
- Jaffe, D.T., 1990, *Working with ones you love: Conflict resolution and problem solving strategies for a successful business*, Barkeley, CA, Conari.
- Jain, S.C., 1987, *Perspectives on International Strategic Alliances*, *Advances in International Marketing*, Vol.2.
- Jennings, D.F., Artz, K., Gillin, L.M., Christodouloy, Ch., 2000, *Determinants of Trust in Global Strategic Alliances: AMRAD and the Australian Biomedical Industry*, *Competitiveness Review*, nr 10/1.
- Jensen, M., Meckling, O., 1976, *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, *Journal of Financial Economics*, 3(2).
- Johanson, J., Mattson, L.G., 1988, *Internationalization In Industrial Systems – A Network Approach*, [w]: Fonfara K, 2009, *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Johanson, J., Mattsson, L.G., 1987, *Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with transaction-cost approach*, *International Studies of Management & Organization*, 17, (1).
- Johanson, J., Vahlne, J.-E., 1977, *The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, *Journal of International Business Studies*, 8(1).
- Johanson, J., Vahlne, J.-E., 2009, *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*, *Journal of International Business Studies*, 40.
- Johanson, J., Yip, G.S., 1994, *Exploiting globalization potential: U.S and Japanese strategies*, *Strategic Management Journal*, 15.

- Karaszewski, R., 2009, *Internacjonalizacja przedsiębiorstw sektora budowlanego w Polsce. Uwarunkowania, mechanizmy i formy działalności na rynku międzynarodowym*. Bydgoszcz: UTP.
- Karczewski, L., 2003, *Założenia kulturowe – zaufanie- zarządzanie zasobami ludzkimi w Stanach Zjednoczonych i w Japonii*, *Prakseologia* nr 143, 2003.
- Kaye, K., 1991, *Penetrating the Cycle of Sustained Conflict*, *Family Business Review*, 4.
- Kellermanns, F.W., 2005, *Family firm resource management: commentary and extensions*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29.
- Keough, J., Forbes, C., 1991, *Enduring generations of change*, *Industrial Distribution*, 80 (13/1991).
- Kindleberger, Ch.P., 1970, *The international Corporation*, Cambridge, London.
- Klein, S.B., 2000, *Family business in Germany: significance and structure*, *Family Business Review*, 13(3).
- Knickerbocker, F.T., 1973, *Oligopolistic Reactions and the Multinational Enterprise*, Boston, Mass.
- Koch, M.J., McGrath, R.M., 1996, *Improving labor productivity: Human resources management policies do matter*, *Strategic Management Journal*, 17(5).
- Kotkin, J., 1992, *Tribes: How Race, Religion and Identity Determine Success in the Global Economy*, Random House, New York.
- Lansberg, I., Perrow, E.L., Rogolsky, S., 1988, *Family business as an emerging field*, *Family Business Review*, 1988, 1(1).
- Levinson, H., 1971, *Conflicts that plague family business*, *Harvard Business Review*, March –April.
- Liberska, B., 2002, *Współczesne procesy globalizacji gospodarki światowej*, [w]: red. Liberska, *Globalizacja-Mechanizmy i wyzwania*, PWE, Warszawa.
- Linder, S.B., 1961, *An Essay on trade and transformation*, New York.
- Litz, R.A., 1995, *The family business: toward definition clarity*, *Family Business Review*, 8(2).
- Lu, J.W., Beamish, P.W., 2001, *The internationalization and performance of SMEs*, *Strategic Management Journal*, 22(6/7).
- Łuczak, M., 2007, *Internacjonalizacja działalności z perspektywy teorii zasobowej firmy*, [w]: Schroeder J., Stepien B., 2007, *Handel i finanse międzynarodowe w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.



Mass Mutual Study Yields Fresh New Insights Regarding Family Businesses, 1996, Fairleigh Dickinson University – The Gorge Rothman Institute, "Family Ink", Spring.

Mathews, J. A., 2002, *A resource-based view of Schumpeterian economics dynamics*, Journal of Evolutionary Economics, 12.

McConaughy, D., 2000, *Family CEO's vs. nonfamily CEO's in the family controlled firm: An examination of the level and sensitivity of pay to performance*, Family Business Review, 13(2).

McConaughy, D., Walker, M., Henderson, G., Mishara, C., 1998, *Founding family controlled firms: Efficiency and value*, Review of Financial Economics, 7(1).

Meek, C., Woodworth, W., Dyer, W.G., 1988, *Managing by the numbers: Absentee owners and the decline of American industry*, MA: Addison-Wesley.

Meissner, H.G., 1990, *Strategic International Marketing*, Springer Verlag, Berlin, [w]: Fonfara K., Gorynia M., Najlepszy E., Schroeder J., 2000, *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wyd. AE, Poznań.

Mikuła, B., Pietruszka-Ortyl, A., 2006, *Organizacje sieciowe*, Zeszyty Naukowe nr 715 Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

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

Misala, J., 1990, *Teorie międzynarodowej wymiany gospodarczej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

Mody, A., Dasgupta, S., Sinh, S., 1998, *Japanese Multinationals in Asia: Drivers and Attractors*, Oxford Development Studies, vol 27, no. 2. [w]: Gorynia. M, 2005, *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Moini, A.H., 1998, *Small firm exporting: how effective are government export assistance programs?*, Journal of Small Business Management, 36 (1).

Moon, H.Ch, 1997, *The choice of Entry Modes and theories of Foreign Direct Investment*, Journal of Global marketing, vol.11, nr 2 [w]: Gorynia, M, 2005, *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Morck, R., Yeung, B., 1988, *Management ownership and market valuation: An empirical analysis*, Journal of Financial Economics, 20(1/2).

Morck, R., Yeung, B., 1992, *Internalization: An Event Study Test*, Journal of International Economics, Vol 33, August, [w]: Gorynia. M, 2005, *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Morgan, R.E., 1999, *Environmental determinants of export decision making: conceptual issues regarding the domestic market*, *European Business Review*, 9(50).
- Niedbała, E., 2003, *Firmy rodzinne – obiekt badawczy*, MBA 2003 nr 5.
- Nordqvist, M., 2005, *Familiness in top management teams: Commentary on “An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus.”*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29.
- Nowakowski, M.K., 2000, *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa.
- Nyman, S., Silbertson, A., 1978, *The Ownership and Control of Industry*, *Oxford Economic Papers*, 30.
- Olczak, A., 2008, *Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw odzieżowych w perspektywie Unii Europejskiej*, Politechnika Łódzka.
- Parker, B., 1998, *Globalization and Business Practice: Managing Across Boundaries*, Sage Publications, London.
- Perrow, C., 1972, *Complex organizations*, IL:Scott, Foresman, and Company.
- Piasecki, B., 1998, *Przedsiębiorczość i mała firma*, Teoria i praktyka, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Pilarska, C., 2005, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w teorii ekonomii*, AE w Krakowie.
- Popczyk, W., Winnicka – Popczyk, A., 1999, *Przedsiębiorstwo rodzinne – determinanty dalszego rozwoju w gospodarce polskiej*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Łódzki.
- Posner, M.V., 1961, *International Trade and Technical Change*, *Oxford Economic Papers*, Vol.13
- Poza, E.J., Messer, T., 2001, *Spousal leadership and continuity in the family firm*, *Family Business Review*, 14(1).
- Ratnasingam, P., 2003, *Inter-Organizational Trust in Business to Business E-Commerce*, IRM Press.
- Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P., Sever, J. M., 2005, *Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation*, *Academy of Management Journal*, 48(6).
- Roberts, P.W., Dowling, G.R., 2002, *Corporate reputation and sustained superior financial performance*, *Strategic Management Journal*, 23.
- Robertson, C., Chetty, S.K., 2000, *A contingency-based approach to understanding export performance*, *International Business Review*, 9(2).

- Root, F.R., 1987, *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, Lexington.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S., Camerer C., 1998, *Not so Different After All: A Cross-Discipline View of Trust*, *Academy of Management Review*, vol.23.
- Ruano, J.C., 2003/2004, *Sens i znaczenie przedsiębiorstwa rodzinnego*, wykład wygłoszony z okazji inauguracji roku akademickiego Akademii Polonijnej w Częstochowie.
- Rymarczyk, J., 2004, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Rynarzewski, T., Zielińska-Głębocka, A., 2006, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze. Teoria wymiany i polityki handlu międzynarodowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Safin, K., 1991, *Przedsiębiorstwa rodzinne*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 5/1991.
- Safin, K., 1993, *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych w RFN*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 2/1993.
- Safin, K., 2002, *Zarządzanie małą firmą*, AE, Wrocław.
- Scheler, M., 1990, *Problemy socjologii wiedzy*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Schulze, W.G., Lubatkin, M.H., Dino, R.N., Buchholtz, A.K., 2001, *Agency relationships in family firms: Theory and evidence*, *Organization Science*, 12(2).
- Schumpeter, J.A., 1934, *The theory of economic development*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sciascia, S., Mazzola, P., Astrachan, J. H., Pieper, T., 2010, *The role of family ownership in international entrepreneurship: Exploring nonlinear effects*, *Small Business Economics*.
- Scott, R.W., 1992, *Organizations*, 1992, Englewood Cliffs, NJ: Prentice - Hall.
- Sepherd, D., Zahara, S., 2003, *From conservatism to entrepreneurialism: the case of Swedish family firms*, materiały nieopublikowane, Uniwersytet Colorado.
- Shan, W., Song, J., 1997, *Foreign Direct Investment and the Sourcing of Technological Advantage: Evidence from the Biotechnology Industry*, *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, no 2. [w]: Gorynia. M, 2005, *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Shanker, M.C., Astrachan, J.H., 1996, *Mythes and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics*, *Family Business Review*, Vol.9.
- Sharma, P. Manikutty, S., 2005, *Strategic divestments in family firms: Role of family structure and community culture*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3).

- Simon, H., 1999, *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sławińska, M., Sudoł, S., 2000, *Zarządzanie koncernem*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* nr12/2000.
- Smyrnios K., *Australian Family and Private Business Survey*, 2003
- Sowa, K., 2006, *Strategie konkurencji korporacji ponadnarodowych*, Difin, Warszawa.
- Steers, R.M., 1982, *When is an organization effective?*, Lexington, MA: Ginn.
- Steier, L., 2001, *Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust*, *Family Business Review*, 14(4).
- Steier, L., 2001, *New Venture Firms, International Expansion, and the Liabilities of joint Venture Relationships*, *Journal o High Technology Management research*, Vol 12, no 2, [w]: Gorynia, M., red. 2005, *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Steier, L., 2001, *Next generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of models and means of managing social capital*, *Family Business Review*, 14(3).
- Stevens, J., 1986, *Applied Multivariate Statistics for the Social Science*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Strategor, 1995, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.
- Sudoł, S., 1999, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, TNOiK, Toruń.
- Sulimowska-Formowicz, M., 2011, *Formy i rozwój międzynarodowej współpracy gospodarczej*, [w]: *Międzynarodowa kooperacja gospodarcza z polskiej perspektywy*, red. B. Stępień, PWE, Warszawa.
- Sułkowski, Ł., 2004, *Organizacja a rodzina*, Toruń: Dom Organizatora.
- Smyrnios, K.X., Tanewski, G.A., Romano, C.A., 1998, *Development of measure of characteristics of family business*, *Family Business Review*, 1998, 11(1).
- Sztompka, P., 2007, *Zaufanie: fundament społeczeństwa*, Kraków: "Znak".
- Terpstra, V., Sarathy, R., 1994, *International Marketing*, The Dryden Press.
- Thomas, J., Graves, C., 2005, *Internationalizing the family firm as a demonstration of an entrepreneurial culture*, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 17(2).
- Thornton, G., 2004, *Biznes rodzinny*, One Press, Wydawnictwo Helion.
- Turnbull, P.W., Ellwood, S., 1986, *Internationalization in the Information Technology Industry*.

Vanek, J., 1963, *The natural resource content of United States foreign trade 1870 – 1955*, Cambridge [w]: Misala, J., 1990, *Teorie międzynarodowej wymiany gospodarczej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

Vernon, R., 1966, *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, Quarterly Journal of Economics, Vol. 80.

Wallevik, K., 2008, *Social Capital, Networks and Industry as Determinants of Family Ownership – The Norwegian Shipping Industry*, Working Paper.

Ward, A., Smith, J., 2003, *Trust and Mistrust. Radical Risk Strategies in Business Relationships*, John Wiley and Sons.

Ward, J.L., 1987, *Keeping the Family Business Healthy*, Jossey Bass, San Francisco, CA.

Wealth with Responsibility Study/2000, Bankers Trust Private Banking, Deutsche Bank Group.

Wernerfelt, B., 1984, *A resource-based view of the firm*, Strategic Management Journal.

Whittington, R., 2006, *Completing the practice turn in strategy research*, Organization Studies, 27 (5).

Wiedersheim-Paul, F., Olson, H.C., Welch, L.S., 1978, *Pre-export Activity: The First Step in Internationalization*, Journal of International Business Studies, No 1, Vol.9.

Williamson, O.E., 1981, *The economics of organization: The transaction cost approach*, American Journal of Sociology, 87.

Williamson, O.E., 1985, *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York.

Wojnicka, E., 1997, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce 1976-1996*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk.

Wortzel, L.H., Wortzel, H.V., 1981, *Export Marketing Strategies for NIC – and LDC-based firms*, Columbia Journal of World Business, No 1, Vol.16.

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

Zahra, S.A., Filatotchev, I., 2004, *Governance of the Entrepreneurial Threshold Firm: A Knowledge based Perspective*, Journal of Management Studies, 41(5).

Zellweger, T., Kellermanns, F.W., 2008, *Family Firm Reputation Concern: Antecedents and Performance Outcomes*, Academy of Management Conference.

„Skuteczne działanie” - badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/2008 przeprowadzone przez PricewaterhouseCoopers.

## Spis tabel

Tabela nr 1.1. Porównanie wyników działalności przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych.....	31
Tabela nr 1.2. Podział zasobów przedsiębiorstwa rodzinnego.....	47
Tabela nr 1.3. Główne różnice pomiędzy przedsiębiorstwem rodzinnym a nierodzinnym.....	61
Tabela nr 1.4. Podział przedsiębiorstw rodzinnych ze względu na cechy orientacji na rodzinę i na przedsiębiorstwo (założenia dotyczące rodziny).....	68
Tabela nr 1.5. Czynniki odróżniające przedsiębiorstwa rodzinne zorientowane na rodzinę od przedsiębiorstw rodzinnych zorientowanych na biznes.....	69
Tabela nr 2.1. Wskaźniki ekonomiczne przedsiębiorstw rodzinnych w wybranych krajach europejskich.....	81
Tabela nr 3.1. Eklektyczna teoria Dunning'a.....	107
Tabela nr 3.2. Przydatność teorii internacjonalizacji w analizie umiędzynarodowienia przedsiębiorstw rodzinnych.....	115
Tabela nr 3.3. Motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych.....	124
Tabela nr 4.1. Charakterystyki czynników wewnętrznych przedsiębiorstwa rodzinnego.....	147
Tabela nr 4.2. Kryteria form ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych.....	154
Tabela nr 4.3. Podstawowe charakterystyki przedsiębiorstw rodzinnych wpływające na wybór określonej formy współpracy zagranicznej.....	160
Tabela nr 5.1. Charakterystyki międzynarodowych przedsiębiorstw rodzinnych formy ekspansji zagranicznej oraz kluczowe czynniki dla tego procesu.....	191
Tabela nr 5.2. Formy ekspansji zagranicznej koncernów rodzinnych oraz kluczowe czynniki dla tego procesu.....	192
Tabela nr 5.3. Charakterystyki przedsiębiorstw rodzinnych uwzględnionych w badaniu.....	199
Tabela nr 5.4. Formy i determinanty współpracy zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych.....	200
Tabela nr 5.5. Respondenci według charakteru działalności przedsiębiorstwa.....	204
Tabela nr 5.6. Respondenci według wielkości zatrudnienia.....	205
Tabela nr 5.7. Respondenci według wielkości obrotów.....	206
Tabela nr 5.8. Respondenci według statusu własnościowego.....	206
Tabela nr 5.9. Respondenci według form internacjonalizacji.....	207
Tabela nr 5.10. Charakter działalności badanych przedsiębiorstw rodzinnych.....	209

Tabela nr 5.11. Wielkość zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych.....	209
Tabela nr 5.12. Wielkość obrotów w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych.....	210
Tabela nr 5.13. Własność przedsiębiorstwa w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych....	210
Tabela nr 5.14. Formy ekspansji zagranicznej badanych przedsiębiorstw rodzinnych.....	210
Tabela nr 5.15. Intensywność procesu internacjonalizacji wybranych przedsiębiorstw rodzinnych.....	211
Tabela nr 5.16. Własność joint venture kontrolowana przez rodzinę.....	218
Tabela nr 5.17. Rodzaj joint venture występujących w wybranych przedsiębiorstwach rodzinnych.....	218

## **Spis wykresów**

Wykres 1. Obroty firm rodzinnych i nierodzinnych w roku 2008.....	88
Wykres 2. Struktura firm rodzinnych i nierodzinnych z sektora MMSP.....	89
Wykres 3. Udział firm rodzinnych w sektorze MMSP według województw.....	90
Wykres 4. Podział własności między pokolenia.....	91



## Spis rysunków

Rysunek nr 1.1. Systemy firmy rodzinnej.....	14
Rysunek nr 1.2. Model przedsiębiorstwa rodzinnego według Donckels'a i Frohlich'a.....	19
Rysunek nr 1.3. Skala F-PEC.....	26
Rysunek 1.4. Wpływ zaufania na system gospodarczo – społeczny.....	55
Rysunek nr 1.5. Ilustracja graficzna typologii przedsiębiorstw rodzinnych ze względu na liczbę zatrudnionych.....	65
Rysunek nr 4.1. Czynniki wewnętrzne przedsiębiorstwa rodzinnego wpływające na internacjonalizację.....	149
Rysunek nr 4.2. Formy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych zależnie od stopnia ryzyka i kontroli (w ujęciu Doole'a) .....	157
Rysunek nr 4.3. Formy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych zależnie od stopnia ryzyka i kontroli (w ujęciu Root'a).....	158

## ANKIETA

### CZĘŚĆ I. CHARAKTERYSTYKA PRZEDSIĘBIORSTWA

#### 1. Charakter działalności przedsiębiorstwa:

*Proszę wstawić X w odpowiednią kratkę*

1.	Dobra konsumpcyjne		
	1a.	żywnościowe	
	1b.	pozostałe	
2.	Dobra przemysłowe		
3.	Usługi		

#### 2. Jaka jest w przybliżeniu wielkość zatrudnienia w Pana(i) przedsiębiorstwie?

*Proszę wstawić X w odpowiednią kratkę*

Wielkość zatrudnienia		
1.	Poniżej 10 osób	
2.	11-50 osób	
3.	51-250 osób	
4.	251 osób i więcej	

#### 3. Jaka jest w przybliżeniu wielkość obrotów w Pana(i) przedsiębiorstwie?

*Proszę wstawić X w odpowiednią kratkę*

Wielkość obrotów		
1.	do 2 mln euro	
2.	2,1 -10 mln euro	
3.	10,1 -50 mln euro	
4.	50,1 mln euro i więcej	

#### 4. Status własnościowy.

*Proszę wstawić X w odpowiednią kratkę*

Status własnościowy		
1.	Przedsiębiorstwo państwowe	
2.	Jednoosobowa spółka Skarbu Państwa	
3.	Przedsiębiorstwo prywatne/wyłącznie kapitał polski	
4.	Przedsiębiorstwo prywatne/większość kapitału polskiego	
5.	Spółdzielnia	
6.	Inna forma, proszę wpisać jaka.....	

#### 5. Jakie formy internacjonalizacji wykorzystuje Pana(i) przedsiębiorstwo?

*Proszę wstawić X w odpowiednią kratkę, możliwa jest większa ilość odpowiedzi*

Forma internacjonalizacji		
1.	Ekspert bezpośredni	
2.	Ekspert pośredni	
3.	Import	

4.	<b>Obrót uszlachetniający</b>	
5.	<b>Licencja</b>	
6.	<b>Franchising</b>	
7.	<b>Kontrakt na poddostawy (subcontracting)</b>	
8.	<b>Joint venture</b>	
9.	<b>Fuzje i przejęcia</b>	
10.	<b>Inwestycje bezpośrednie typu green-field ( filie, oddziały)</b>	
11.	<b>Inne, proszę wpisać jakie.....</b>	

**Aneks nr 2**

**Instrukcja wywiadu z przedsiębiorstwami rodzinnymi**

**Data wywiadu (dzień, miesiąc, rok):**

**1. Charakter działalności przedsiębiorstwa:**

<b>1.</b>	<b>Dobra konsumpcyjne</b>	
	<b>1a.</b>	<b>żywnościowe</b>
	<b>1b.</b>	<b>pozostałe</b>
<b>2.</b>	<b>Dobra przemysłowe</b>	
<b>3.</b>	<b>Usługi</b>	

**2. Jaka jest w przybliżeniu wielkość zatrudnienia w Pana(i) przedsiębiorstwie?**

<b>Wielkość zatrudnienia</b>		
<b>1.</b>	<b>Poniżej 10 osób</b>	
<b>2.</b>	<b>11-50 osób</b>	
<b>3.</b>	<b>51-250 osób</b>	
<b>4.</b>	<b>251 osób i więcej</b>	

**3. Jaka jest w przybliżeniu wielkość obrotów w Pana(i) przedsiębiorstwie?**

<b>Wielkość obrotów</b>		
<b>1.</b>	<b>do 2 mln euro</b>	
<b>2.</b>	<b>2,1 -10 mln euro</b>	

3.	10,1 -50 mln euro	
4.	50,1 mln euro i więcej	

#### 4. Status własnościowy.

Status własnościowy		
1.	Przedsiębiorstwo państwowe	
2.	Jednoosobowa spółka Skarbu Państwa	
3.	Przedsiębiorstwo prywatne/wyłącznie kapitał polski	
4.	Przedsiębiorstwo prywatne/większość kapitału polskiego	
5.	Spółdzielnia	
6.	Inna forma, proszę wpisać jaka.....	

#### 5. Jakie formy internacjonalizacji wykorzystuje Pana(i) przedsiębiorstwo?

Forma internacjonalizacji		
1.	Eksport bezpośredni	
2.	Eksport pośredni	
3.	Import	
4.	Obrót uszlachetniający	
5.	Licencja	
6.	Franchising	
7.	Kontrakt na poddostawy (subcontracting)	
8.	Joint venture	
9.	Fuzje i przejęcia	

10.	Inwestycje bezpośrednie typu green-field ( filie, oddziały)	
11.	Inne, proszę wpisać jaki.....	

**6. Do ilu i jakich krajów?**

**7. Czy chciałby Pan/Pani aby współpraca z partnerem zagranicznym trwała w dłuższym okresie czasu?**

**8. Jaki jest udział zysków z działalności zagranicznej w stosunku do ogólnych zysków przedsiębiorstwa?**

**9. Czy jest Pan/Pani zainteresowany(a) innymi formami ekspansji zagranicznej? Jakimi? Dlaczego?**

**10. Czy uważa Pan/Pani swoje przedsiębiorstwo za rodzinne? Dlaczego? Jakie elementy decydują o rodzinnym charakterze Pana/Pani przedsiębiorstwa?**

**11. Czy własność i bieżące zarządzanie jest „zdominowane” przez rodzinę?**

**12. Co Pana/Pani zdaniem najbardziej różni Pańskie przedsiębiorstwo od konkurencji?**



**13. Czy wykorzystuje Pan/Pani rodzinny charakter przedsiębiorstwa w kreowaniu wizerunku?**

**14. W którym pokoleniu jest Pana/Pani przedsiębiorstwo oraz w jakich role spełniają poszczególni członkowie rodziny zatrudnieni w przedsiębiorstwie?**

**15. Czy na decyzje odnośnie przedsiębiorstwa mają wpływ członkowie rodziny, którzy nie są formalnie zatrudnieni w przedsiębiorstwie? Jaki?**

**16. Czy odczuwalne jest zaangażowanie rodziny w działalność przedsiębiorstwa? W jaki sposób się to objawia?**

**17. Czy możliwe jest sprzedanie części przedsiębiorstwa udziałowcom zewnętrznym, spoza rodziny? Dlaczego?**

**18. Co uważa Pan/Pani za największe ryzyko w działalności przedsiębiorstwa, dla działalności przedsiębiorstwa?**

**19. Które zasoby są najważniejsze uważa Pan/Pani w Pana/Pani przedsiębiorstwie?**

**20. Jaką renomę ma Pana/Pani przedsiębiorstwo wśród klientów? Czym się to objawia?**

**21. Czy dobra renoma wśród klientów na rynku krajowym ułatwia podjęcie decyzji odnośnie ekspansji zagranicznej? Dlaczego?**

**22. Co rozumie Pan/ Pani przez kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa?**

**23. Jakie czynniki kształtują kulturę organizacyjną w Pana/Pani przedsiębiorstwie?**

**24. Na jakich zasadach przewodnich opiera się codzienne funkcjonowanie przedsiębiorstwa?**

**25. Czy Pana/Pani przedsiębiorstwo ma ustalony zbiór zasad przewodnich lub wartości? Jeśli tak, to jakie one są?**

**26. Czy kultura organizacyjna Pana/Pani przedsiębiorstwa wpływa na kształt ekspansji zagranicznej?**

**27. Czy może Pan/Pani wskazać na najważniejsze czynniki wpływające na podjęcie strategicznych decyzji w przedsiębiorstwie?**

**28. Jakie atuty posiada przedsiębiorstwo w stosunku do konkurentów?**

**29. Jakie czynniki związane z wnętrzem przedsiębiorstwa zdecydowały o wyborze wskazanej przez Pana/Panią formy ekspansji zagranicznej?**

**30. Czy zaufanie jest ważne w działalności gospodarczej? Dlaczego?**

**31. Czy zaufanie do partnera zagranicznego jest istotnym elementem podjęcia współpracy? Dlaczego?**

**32. Gdy Pan/Pani wiedział(a), że potencjalnym partnerem zagranicznym jest również przedsiębiorstwa rodzinne czy ułatwiłoby to podjęcie współpracy? Dlaczego?**

**Dodatkowe pytania dla przedsiębiorstw rodzinnych, które podjęły joint venture:**

- 1. Co zdecydowało o podjęciu przez Pana/Panią tej formy ekspansji zagranicznej?**
- 2. Czy wcześniej już współpracował Pan/Pani z przedsiębiorstwem, z którym podjęte zostało wspólne przedsięwzięcie? Jak długo? W jakiej formie?**
- 3. Jaki charakter ma joint venture: mniejszościowe, większościowe, równe? Dlaczego?**
- 4. Ile udziałów posiada rodzina w joint venture?**

**5. Czy przedsiębiorstwo partnerskie z joint venture to przedsiębiorstwo rodzinne?**

**6. Czy rodzinny charakter przedsiębiorstwa partnerskiego ułatwiło zawiązanie wspólnego przedsięwzięcia? Dlaczego?**

**Kwestionariusz wywiadu z pracownikami spoza rodziny:**

**1. Jak długo Pan/Pani pracuje w przedsiębiorstwie?**

**2. Na jakim stanowisku?**

**3. Czy uważa Pan/Pani przedsiębiorstwo, w którym pracuje, za przedsiębiorstwo rodzinne?**

**4. Jakie cechy na to wpływają?**

**5. Czy odczuwa Pan/Pani rodzinny charakter przedsiębiorstwa, w którym pracuje?**

**6. W czym się to objawia?**

**7. Czy pracował(a) Pan/Pani wcześniej w przedsiębiorstwie nierodzinnym?**

**8. Jaka jest różnica? Jakie wady jakie zalety?**



**9. Które cechy przedsiębiorstwa rodzinnego najbardziej Pan/Pani odczuwa jako pracownik spoza rodziny?**

**10. Czy czuje się Pan/Pani odpowiedzialny(a) za przedsiębiorstwo, w którym obecnie pracuje? W czym się to objawia?**

**Dodatkowe pytania dla członków rodziny pracujących w przedsiębiorstwie z drugiego pokolenia:**

**1. Od jak dawna pracuje Pan/Pani w przedsiębiorstwie?**

**2. Co rozumie Pan/Pani pod pojęciem przedsiębiorczości?**

**3. Czy możecie powiedzieć, że zostaliście wychowani w „duchu przedsiębiorczości”? Co to oznacza?**

**4. Czy chciałby Pan/Pani kontynuować działalność przedsiębiorstwa rodzinnego? Dlaczego?**



**Alicja Hadryś**

# **Czynniki determinujące formy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych**

Autoreferat pracy doktorskiej

Promotor:  
**prof. dr hab. Jerzy Schroeder, prof. zw. UEP**

KATEDRA HANDLU MIĘDZYNARODOWEGO

**Poznań 2011**

## 1. Uzasadnienie wyboru tematu

Obserwacja rzeczywistości codziennie daje nam przykłady zachowań podmiotów gospodarczych, na pozór irracjonalnych, niezgodnych z klasycznymi założeniami ekonomii, czy nauk o zarządzaniu. Jednak, nie wynika to głównie z niewiedzy, czy braku umiejętności w korzystaniu z tych założeń. Może to być wynik zmian zachodzących w przedsiębiorstwach, które zaczynają postrzegać maksymalizację wartości, nie tylko w kategoriach maksymalizacji zysku ekonomicznego, czy finansowego, ale również w kategoriach maksymalizacji celów pozaekonomicznych. Spojrzenie na przedsiębiorstwa z takiej perspektywy pozwoliło na wyodrębnienie szczególnej grupy firm tzw. przedsiębiorstw rodzinnych. Jak wykazały przeprowadzone badania [np. Overview of Family Business Relevant Issues Contract No. 30CE0164021/00-51], stanowią one znaczący procent wszystkich firm w poszczególnych krajach świata, o czym będzie mowa w dalszej części uzasadnienia, wywierając tym samym wpływ na funkcjonowanie gospodarek. Nie byłoby może w tym nic szczególnego, w końcu badań nad przedsiębiorstwami i ich znaczeniem jest bardzo dużo, gdyby nie fakt, że co raz częściej czynnik tzw. „rodzinności” przedsiębiorstw decyduje o ich sukcesie, bądź porażce. Kolejną, jedną z najbardziej znaczących kwestii, dotyczącą niemalże wszystkich gospodarek oraz wszystkich krajów świata, jest postępująca globalizacja. Wraz z postępem technologicznym, w szczególności w dziedzinie IT, globalizacja staje się czynnikiem dotyczącym zarówno krajów jak i rządów, przedsiębiorstw oraz klientów. Umiejdzynarodowienie wielu aspektów życia gospodarczego, społecznego, czy też nawet kulturalnego, jest zjawiskiem powszechnym, ogólnoświatowym, ale również nieodwracalnym i wielowymiarowym. Ze względu na tę wielowymiarowość i szerokie spektrum oddziaływania globalizacja dla przedsiębiorstw oznacza zarówno powstanie wielu zagrożeń dla ich działalności, jak również źródło wielu potencjalnych możliwości. W konsekwencji, szeroko rozumiany biznes, musi znaleźć odpowiedź na wyzwanie, jakie stawia przed nim globalizacja. Wśród przedsiębiorstw biorących zarówno aktywny jak i pasywny udział w procesie umiejdzynaradawiania, znajdują się szczególne podmioty gospodarcze, jakimi są przedsiębiorstwa rodzinne. Tematyka przedsiębiorstw rodzinnych, jako odrębnego obszaru badawczego, jest zagadnieniem stosunkowo młodym. Pierwszy model teoretyczny przedsiębiorstwa rodzinnego powstał w latach 80 [Davis, Stern 1980]. W Polsce jest to dziedzina nadal mało zgłębianą, choć zaczynają pojawiać się pierwsze publikacje naukowe. Według badaczy przedmiotu, przedsiębiorstwem rodzinnym jest zarówno jednoosobowa działalność gospodarcza, jak i międzynarodowy koncern notowany na giełdzie. W

przeszłości, wiele wielkich międzynarodowych koncernów, które dzisiaj zdominowały światowe rynki, było przedsiębiorstwami rodzinnymi, a część z nich nadal nimi jest. Najstarsza działająca firma rodzinna w USA to Zildjian Cymbal Co. of Norwood, MA, założona w 1623 roku w Konstantynopolu. W 1929 roku, siedziba firmy została przeniesiona do USA wraz z przeprowadzką rodziny. Stąd, jak widać błędne jest wcielanie firm rodzinnych tylko do grupy małych i średnich przedsiębiorstw. Są one również obecne we wszystkich sektorach oraz branżach gospodarki zatrudniając miliony osób na całym świecie. Dla przykładu, w Unii Europejskiej przedsiębiorstwa rodzinne zatrudniają około 40% - 50% siły roboczej. Jednym z mierników ich znaczenia może być dla przykładu odsetek zarejestrowanych firm będących pod kontrolą rodzin, który waha się od 70% - 80% w Unii Europejskiej (UE), do 65 - 90% (w zależności od przyjętej klasyfikacji przedsiębiorstw rodzinnych) w Ameryce Łacińskiej i ponad 95% w Stanach Zjednoczonych [Astrachan, Shanker 2003]. Kolejnym wyznacznikiem może być siła gospodarcza takich przedsiębiorstw. Firmy rodzinne generują 35 - 65% produktu krajowego brutto (PKB) w państwach członkowskich UE, 40 - 45% PKB w Ameryce Północnej, 50 - 70% PKB w Ameryce Łacińskiej i 65 - 82% PKB w Azji. Z zaprezentowanych wartości wynika, że przedsiębiorstwa rodzinne to dominująca forma działalności gospodarczej na całym świecie. Wydaje się więc słusznym twierdzenie, że przedsiębiorstwa rodzinne odgrywają kluczową rolę w gospodarce światowej. Były, są i z pewnością będą one aktywnymi graczami w nowej gospodarce globalnej, a ich udział w konkurencji międzynarodowej będzie się zwiększał w nadchodzących latach. Taką genezę mieli dzisiejsi giganci rynkowi, jak Wal-Mart, Samsung, Fiat, czy Inditex oraz wiele milionów nieco mniejszych firm. Przedsiębiorstwa rodzinne odróżniają się od innych podmiotów gospodarczych, dlatego też ważne jest aby wskazanie ich charakterystycznych cech oraz sposobu ekspansji na rynki zagraniczne. Jest to bardzo istotna kwestia po pierwsze dlatego, że według International Family Research Academy<sup>1</sup>, przedsiębiorstwa rodzinne stanowią podstawę, na którym zbudowana jest większość gospodarek rynkowych, z czego zaczęto sobie zdawać sprawę całkiem niedawno. Po drugie, nieodwracalna globalizacja rynków, sektorów i konkurencji dotyka rozwiniętych jak i rozwijających się krajów. W dobie bardzo zaostrej konkurencji, która stała się tak naprawdę konkurencją międzynarodową, bez względu na to czy podmiot jest aktywnym czy

---

<sup>1</sup> IFERA – międzynarodowa organizacja zrzeszająca środowiska akademickie, niezależnych badaczy oraz przedsiębiorstwa rodzinne.

pasywnym graczem na rynkach zagranicznych<sup>2</sup>, o funkcjonowaniu danego przedsiębiorstwa decyduje już nie tylko jego unikatowy produkt, czy usługa, ale „coś” jeszcze. W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych, tym „czymś” może być właśnie czynnik „rodzinności” oraz umiejętne nim zarządzanie.

Jak wynika z przytoczonych argumentów, przedsiębiorstwa rodzinne odgrywają znaczącą rolę w gospodarkach poszczególnych krajów, podczas gdy międzynarodowe koncerny oraz mniejsze firmy, ale dokonujące ekspansji zagranicznej, mają bardzo ważny wpływ na układ sił i funkcjonowanie gospodarki ogólnoswiatowej. Dotychczas te dwa zagadnienia były rozpatrywane i badane osobno. Jednakże, zjawiska te dotyczą tych samych krajów, tych samych systemów gospodarczych, a także tego samego okresu czasu. Internacjonalizacja jako proces ekspansji zagranicznej podmiotów gospodarczych, w połączeniu z globalizacją jest zdecydowanie lepiej zbadana i opisana z punktu widzenia ekonomii, czy nauk o zarządzaniu. Natomiast, prawie wcale nie brano pod uwagę, i tym samym, nie badano takich czynników jak np. rodzaj i prawa własności rodziny w przedsiębiorstwie, zaangażowanie i wpływ rodziny w prowadzenie firmy, rodzaj zaufania, kultura organizacyjna firmy będąca odzwierciedleniem systemu wartości rodziny, dobre imię firmy rodzinnej itp. jako czynników wpływających oraz wyjaśniających proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego. Wynikać to może oczywiście z faktu, że przedsiębiorstwa rodzinne, jako odrębne podmioty gospodarcze są badane od niedawna. Szczególne cechy i charakterystyki przedsiębiorstw rodzinnych między innymi ze względu na koncentrację własności w jednej rodzinie, odmienną realizację funkcji celu, czy ze względu na zaangażowanie rodziny, stwarzają zarówno przewagi jak i zagrożenie w ekspansji zagranicznej tych przedsiębiorstw. Cechy te wpływają również na proces internacjonalizacji, który zatem będzie inny niż w przedsiębiorstwach nierodzinnych. Zaproponowane zmienne mające wpływ na internacjonalizację przedsiębiorstwa rodzinnego wiążą się również z uwarunkowaniami kulturowymi kraju macierzystego przedsiębiorstwa rodzinnego, które z kolei wpływają na jego kulturę organizacyjną. Dotychczas badania procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw nie uwzględniały odrębności przedsiębiorstw rodzinnych. Jednocześnie, ich udział w poszczególnych gospodarkach jest znaczący. Dlatego, istotnym wydaje się być zbadanie strategii internacjonalizacji w przedsiębiorstwach rodzinnych, ze względu na ich szczególne cechy i charakterystyki. Może się to okazać przydatne przy ocenie możliwych

---

<sup>2</sup> W dobie otwartych rynków, przedsiębiorstwa działające wyłącznie lokalnie muszą się zmierzyć z produktami, substytutami firm zagranicznych.

wariantów umiędzynarodowienia w różnych typach przedsiębiorstw. Dodatkowo globalizacja i jej konsekwencje dla biznesu międzynarodowego są jednymi z najważniejszych kwestii zarówno dla polityków, liderów biznesu jak i dla badaczy. Ze względu na specyfikę przedsiębiorstw rodzinnych i znaczenie dla gospodarek, badacze stają przed wyzwaniem dostarczania i doskonalenia wiedzy na temat tego jak mogą one sprostać internacjonalizacji (czynnej bądź biernej) tak aby móc osiągnąć sukces.

Wszystko to sprawia, że zachowania przedsiębiorstw rodzinnych w procesie internacjonalizacji są bardzo ważną kwestią i wymagają jej dogłębnego zbadania oraz opisanie.

## **2. Cele naukowe i hipotezy rozprawy**

Przedmiotem rozprawy jest analiza form ekspansji zagranicznej szczególnego podmiotu gospodarczego jakim jest przedsiębiorstwo rodzinne.

Celem rozprawy jest natomiast próba identyfikacji szczególnych cech przedsiębiorstw rodzinnych, które determinują proces internacjonalizacji. Obok celu głównego, autorka sformułowała również cele pomocnicze. Pierwszym celem pomocniczym jest identyfikacja form ekspansji zagranicznej badanych przedsiębiorstw rodzinnych. Natomiast drugim celem pomocniczym jest analiza czynników wewnętrznych przedsiębiorstwa rodzinnego determinujących formę współpracy zagranicznej. Głównym zadaniem jest weryfikacja schematu koncepcyjnego zaprezentowanego w rozdziale trzecim dysertacji, prezentującym czynniki wewnętrzne przedsiębiorstwa rodzinnego wpływające na jego internacjonalizację.

Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie czy istnieje jeden znaczący sposób umiędzynarodawiania przedsiębiorstwa rodzinnego, w perspektywie strategicznej i co go warunkuje, stało się tym samym głównym obszarem badań. Osiągnięcie tak postawionego celu odbywać się będzie poprzez weryfikację głównych hipotez badawczych sformułowanych na podstawie badań literaturowych, doświadczeń oraz badań własnych wynikających ze współpracy z przedsiębiorstwami rodzinnymi. Cechy wewnętrzne, charakterystyczne i szczególne dla przedsiębiorstw rodzinnych, odróżniające je od przedsiębiorstw nierodzinnych wpływają na ich zachowania internacjonalizacyjne. Zaangażowanie rodziny zarówno formalne, jak i nieformalne wpływa na proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego.

W oparciu o teorię zasobową oraz podejście sieciowe w pracy postawiono następujące hipotezy dotyczące zachowań przedsiębiorstw rodzinnych w procesie internacjonalizacji:

**Hipoteza pierwsza:** Przedsiębiorstwa rodzinne podejmując ekspansję zagraniczną kierują się chęcią utrzymania kontroli nad firmą w rękach rodziny, dążeniem do minimalizacji ryzyka a także do ustanowienia długoterminowych relacji.

**Hipoteza druga:** Intensywność procesu internacjonalizacji zależy od stopnia zaangażowania rodziny założycielskiej.

**Hipoteza trzecia:** Ze względu na szczególne cechy występujące w przedsiębiorstwach rodzinnych, na podjęcie decyzji o internacjonalizacji i jej strategii będzie wpływać to, czy potencjalnym partnerem zagranicznym będzie również przedsiębiorstwo rodzinne.

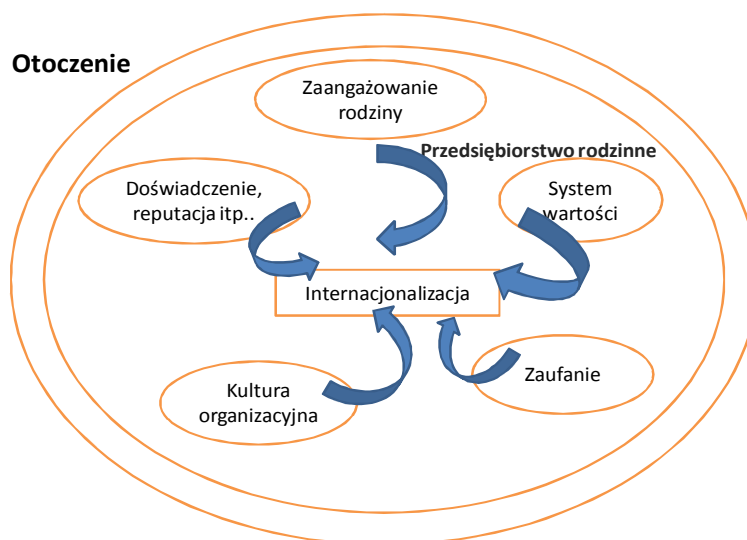
Ze względu na taki przedmiot rozprawy, cele oraz postawione hipotezy konieczne jest usystematyzowanie zagadnień odnoszących się do przedsiębiorstw rodzinnych, w taki sposób, aby korespondowały one z zarysowanym obszarem badawczym. Brak polskiego piśmiennictwa w kontekście zachowań internacjonalizacyjnych przedsiębiorstw rodzinnych, a także znikome badania tego aspektu za granicą powoduje konieczność sformułowania własnych koncepcji. Autorskie rozwiązanie dotyczyć będzie opracowania konstrukcji schematu koncepcyjnego form internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych ze względu na ich cechy wewnętrzne mogące mieć wpływ na te formy. Zweryfikowany za pomocą badań polskich firm rodzinnych, uzupełniony doświadczeniami firm zagranicznych schemat koncepcyjny może być przydatny w kreowaniu strategii internacjonalizacji przez konkretne przedsiębiorstwa rodzinne.

#### **4. Źródła i metody badawcze użyte w pracy. Etapy badawcze**

Zaprezentowane cele oraz hipotezy badawcze wymagały przeprowadzenia szerokich badań literaturowych, analizy dostępnych danych statystycznych oraz przeprowadzenia samodzielnych badań. Takie metody badawcze wskazują na charakter teoretyczno-empiryczny dysertacji. Badania literaturowe, to głównie analiza anglojęzycznych opracowań na temat przedsiębiorstw rodzinnych. Służyło to usystematyzowaniu pojęć teoretycznych takich jak: definicje przedsiębiorstw rodzinnych, ich cechy charakterystyczne, typy i klasyfikacje, czy specyfika zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym itp. Internacjonalizacja przedsiębiorstw rodzinnych, jak już wcześniej autorka wspomniała, nie jest jeszcze obszarem bardzo zgłębnym. Badań o tej tematyce jest wprawdzie coraz więcej, jednak dotyczą tylko wybranych aspektów umiędzynarodowienia. Badania w ramach niniejszej pracy dotyczyły wybranego obszaru paradygmatu internacjonalizacji w kontekście przedsiębiorstw rodzinnych. W dysertacji przedsiębiorstwo rodzinne to przedsiębiorstwo, w którym właścicielem jest rodzina i pełni ona rolę decydenta w sprawach strategicznych, posiadając długoterminową perspektywę działania. Rodzina jest zaangażowana w bieżące



funkcjonowanie firmy zarówno formalnie jak i nieformalnie. Uwzględniając specyfikę polskich przedsiębiorstw rodzinnych, autorka nie przyjęła kryterium zawężającego stanowiącego o tym, że o przedsiębiorstwie rodzinnym można mówić tylko wtedy gdy jest ono w posiadaniu, co najmniej drugiego pokolenia. Analizie poddane zostały formy współpracy zagranicznej (ekspansji zagranicznej) przedsiębiorstw rodzinnych oraz czynniki wewnętrzne przedsiębiorstwa na nie wpływające. Kontekst internacjonalizacji firmy odnosi się do ekspansji przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne a także oznacza podjęcie jednej z form współpracy zagranicznej. Tak też jest rozumiana internacjonalizacja w niniejszej pracy, co autorka podkreśliła w rozdziale II. Natomiast, w rozdziale III, autorka pozwoliła sobie na stworzenie schematu koncepcyjnego internacjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego. W schemacie tym zostały uwzględnione tylko cechy wewnętrzne, które są charakterystyczne dla przedsiębiorstw rodzinnych. Opracowany na podstawie badań literaturowych, badań własnych oraz obserwacji schemat koncepcyjny internacjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego przedstawia rysunek nr 1. Analiza otoczenia, podobnie jak sposoby finansowania oraz jego wpływu na funkcjonowanie firmy rodzinnej w kontekście ekspansji zagranicznej mogą stanowić przedmiot innego badania.



Rysunek nr 1. Czynniki wewnętrzne przedsiębiorstwa rodzinnego wpływające na internacjonalizację.

Źródło: Opracowanie własne.

Osiągnięcie zaprezentowanych wcześniej celów badawczych oraz zweryfikowanie stawianych w dysertacji hipotez, wymagało przeprowadzenia samodzielnego postępowania badawczego, na który składały się następujące etapy:

- **etap pierwszy** to badania literaturowe nad teorią przedsiębiorstw rodzinnych oraz teoriami internacjonalizacji,
- **etap drugi** to zaproponowanie definicji przedsiębiorstwa rodzinnego na podstawie istniejących opracowań, z uwzględnieniem uwarunkowań lokalnych, celem ujednoczenia próby badawczej w wybranych krajach a także zaproponowanie ram teoretycznych dla przedsiębiorstw rodzinnych w kontekście internacjonalizacji,
- **etap trzeci** to zebranie odpowiednich danych, analiza oraz opracowanie schematu koncepcyjnego,
- **etap czwarty** to wnioskowanie i weryfikacja hipotez.

Dane pochodzą z różnych źródeł. Dla przykładu są to opracowania Komisji Europejskiej nt przedsiębiorstw rodzinnych, a także ministerstwa gospodarki, handlu, rozwoju itp. w poszczególnych krajach oraz raporty niezależnych ekspertów oraz badania własne.

Wprowadzenie szerokiego tła teoretycznego, wynika z faktu bardzo skromnego polskiego dorobku naukowego w dziedzinie przedsiębiorstw rodzinnych. Internacjonalizacja jako przedmiot badawczy jest zdecydowanie lepiej opracowana, zarówno pod względem teoretycznym jak i empirycznym. Dla celów powstałej rozprawy konieczne było dokonanie adaptacji zagadnień ekspansji zagranicznej do specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych. W badaniach własnych pojawiło się parę problemów. Po pierwsze, ilość udzielonych odpowiedzi na ankiety jest relatywnie mała. Po drugie, w ankiecie znajdują się pytania odnośnie do wewnętrznego sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa (realizacja celów, kultura organizacyjna, wartości firmy itp.) jak również rodziny, stąd pojawiła się niechęć oraz początkowy opór do udzielenia wyczerpujących odpowiedzi. Dane empiryczne zebrane zostały również na podstawie obserwacji rzeczywistości gospodarczej przedsiębiorstw rodzinnych.

## 5. Układ pracy

Praca składa się z dwóch umownych części: część pierwsza dotyczy „teorii przedsiębiorstwa rodzinnego”, część druga poświęcona jest identyfikacji cech szczególnych przedsiębiorstwa rodzinnego mającego wpływ na zachowania w procesie internacjonalizacji.

Rozdział I ma na celu zaprezentowanie dorobku teoretycznego dotyczącego przedsiębiorstw rodzinnych. W szczególności takich aspektów jak definicje oraz próba rozwiązania problemu definicyjnego, typologii i klasyfikacji przedsiębiorstw rodzinnych. Dalej, w rozdziale tym zaprezentowana zostanie specyfika zarządzania przedsiębiorstwem

rodzinnym. Kolejny aspekt to kultura organizacyjna oraz mocne i słabe strony firm rodzinnych. Rozdział pierwszy to również próba oceny wpływu rodziny na wyniki przedsiębiorstwa rodzinnego. Zostały tu również wskazane cele przedsiębiorstw rodzinnych.

Rozdział II to przedstawienie znaczenia gospodarczo-społecznego przedsiębiorstw rodzinnych w wybranych krajach świata. Jako pierwsze zaprezentowane zostaną przedsiębiorstwa rodzinne w Unii Europejskiej, dalej poza Unią. Rozdział ten zamyka ogólna charakterystyka polskich przedsiębiorstw rodzinnych.

Rozdział III to zaprezentowanie teoretycznego kontekstu internacjonalizacji przedsiębiorstw i ich uwarunkowań. Podjęta została tu również próba analizy krytycznej oraz adaptacji istniejących teorii internacjonalizacji do specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych. W rozdziale III autorka omówiła motywy oraz formy ekspansji zagranicznej z uwzględnieniem kontekstu przedsiębiorstw rodzinnych.

Rozdział IV to identyfikacja zachowań przedsiębiorstw rodzinnych w procesie internacjonalizacji. W rozdziale tym autorka przedstawiła również już istniejące koncepcje oraz badań empirycznych odnośnie do strategii internacjonalizacji tych przedsiębiorstw. Celem weryfikacji postawionych hipotez została przeprowadzona analiza teoretyczna uznanych za podstawowe determinant procesu i form umiędzynarodowienia przedsiębiorstw rodzinnych. Schemat koncepcyjny jaki został zaprezentowany, jest określony głównie przez wewnętrzne czynniki, które stanowią o istocie przedsiębiorstw rodzinnych i mogą mieć wpływ na formy ekspansji zagranicznej, a dotychczas nie były badane.

Rozdział V jest prezentacją i komentarzem wyników badań empirycznych. W rozdziale tym znalazł się również opis założeń wyjściowych dla sposobu prowadzenia badań empirycznych. Zostały przedstawione studia przypadków wybranych polskich przedsiębiorstw rodzinnych, międzynarodowych koncernów będących przedsiębiorstwami rodzinnymi oraz australijskich przedsiębiorstw rodzinnych, z sektora małych i średnich firm, które podjęły już ekspansję zagraniczną w określonych formach. Otrzymane wyniki zostały odniesione do zaproponowanego w rozdziale IV schematu koncepcyjnego, tak aby móc dokonać jego weryfikacji empirycznej. Celem weryfikacji hipotezy trzeciej, w rozdziale tym przedstawiona została również analiza joint venture, jako formy ekspansji zagranicznej. Przeprowadzone badania pozwoliły na dokonanie pewnych uogólnień w obszarach uznanych za kluczowe dla ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych.

Badania wybranych przedsiębiorstw rodzinnych pozwoliły na weryfikację schematu koncepcyjnego przedstawionego w rozdziale IV. Hipoteza autorki wskazująca, że na internacjonalizację przedsiębiorstwa rodzinnego oddziałują takie zmienne jak: utrzymanie

kontroli nad firmą w rękach rodziny, zaangażowanie rodziny, kultura organizacyjna, doświadczenie wzmocnione reputacją oraz renomą firmy, chęć minimalizacji ryzyka, a także zaufanie do potencjalnego partnera zagranicznego oraz długoterminowa perspektywa działania została pozytywnie zweryfikowana. Zaufanie wzrasta wraz z czasem trwania współpracy oraz gdy potencjalnym partnerem jest również przedsiębiorstwo rodzinne. Potwierdzają to nie tylko badania przeprowadzone na trzydziestu polskich przedsiębiorstwach rodzinnych, ale również analiza międzynarodowych koncernów, które są koncernami rodzinnymi, a także analiza australijskich przedsiębiorstw rodzinnych, z sektora małych i średnich firm. Tak przeprowadzony wywód pozwala na porównanie tych cech w przekroju międzynarodowym. Stąd, pomimo nielicznej grupy badanych przedsiębiorstw rodzinnych, można mówić, że hipotezy zweryfikowane w pracy mają pewne znamiona uniwersalności. Powyższe badanie pozwoliło na potwierdzenie zidentyfikowanych wcześniej przez autorkę czynników wewnętrznych wpływających na internacjonalizację przedsiębiorstwa rodzinnego. Jednakże, siła oddziaływania poszczególnych determinant może różnić się pomiędzy krajami, gdyż czynniki te są silnie związane z uwarunkowaniami kulturowymi. Dlatego też, z pewnością, konieczne są dalsze badania i weryfikacja schematu koncepcyjnego. Niemniej jednak, zaprezentowane podejście, może służyć jako punkt wyjścia dla kolejnych analiz.

## **6. Wyniki badań empirycznych i rekomendacje**

Celem weryfikacji schematu koncepcyjnego, postawionych hipotez oraz głębszego poznania obiektu badawczego, autorka przyjęła określoną procedurę badawczą, dzieląc ją na trzy części. **W części pierwszej** analizie poddane zostały wybrane międzynarodowe przedsiębiorstwa rodzinne, które kojarzą się głównie z bycia wielkimi międzynarodowymi koncernami. Analizie jakościowej poddany został ich proces internacjonalizacji, a także charakterystyki właściwe przedsiębiorstwu rodzinnemu, które mogły mieć wpływ na jego przebieg. Dane znajdujące się w tej części pochodzą z materiałów udostępnionych przez te firmy na ich stronach internetowych, wywiadach udzielonych innym badaczom<sup>3</sup>, a także z wywiadów udzielonych autorce niniejszej pracy, przeprowadzonych w trakcie międzynarodowych konferencji poświęconych przedsiębiorstwom rodzinnym. Konferencje te zostały zorganizowane w roku 2009 w Limassol na Cyprze oraz w roku 2010 w Lancaster w Wielkiej Brytanii, przez IFERA (International Family Enterprise Research Academy). IFERA jest międzynarodową organizacją zrzeszającą zarówno badaczy przedsiębiorstw

---

<sup>3</sup> Autorka korzystała z materiałów udostępnionych przez badaczy: Jose C. Casillas, Francisco J. Acedo, Ana M. Moreno.

rodziny, jak i przedsiębiorstwa rodzinne. Spośród międzynarodowych firm rodzinnych do szczegółowej i dogłębnej analizy autorka wybrała siedem organizacji. W niniejszej pracy została przedstawiona krótko historia każdego przedsiębiorstwa oraz jego najistotniejsze charakterystyki, w kontekście form współpracy zagranicznej. Wybrane do badania międzynarodowe firmy rodzinne różniły się między sobą np. w sposobie funkcjonowania ale również posiadały wspólne cechy wynikające z ich rodzinnego charakteru. Obok międzynarodowych koncernów, w części pierwszej zaprezentowane zostały również przedsiębiorstwa z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Do badania autorka wybrała osiem, działających na arenie międzynarodowej, australijskich przedsiębiorstw z wyżej wspomnianego sektora. Dane zostały wyselekcjonowane z badań przeprowadzonych przez Graves'a i Thomas'a [2004;2006] w roku 2004 i 2006. Wybór przedsiębiorstw australijskich podyktowany został tylko i wyłącznie dostępnością danych. W celu kontrolowania wpływu wielkości firmy i rodzaju przemysłu na internacjonalizację, podobnie jak w przypadku międzynarodowych koncernów rodzinnych, do analizy wybrane zostały przedsiębiorstwa pochodzące z różnych branż i sektorów. W części tej, podobnie jak w całym badaniu, intensywność procesu internacjonalizacji mierzona była liczbą obsługiwanych rynków oraz udziałem zysków z ekspansji zagranicznej w ogólnych zyskach przedsiębiorstwa. Przeprowadzone badania wyraźnie wskazują, że przedsiębiorstwa rodzinne preferują te formy współpracy z zagranicą, które pozwalają im na utrzymanie maksimum kontroli w rękach rodziny, a także pozwalają na minimalizację ryzyka. W przypadku wymienionych przedsiębiorstw jest to głównie eksport bezpośredni, wykorzystanie agentów i dystrybutorów, działających na rachunek i w imieniu firmy rodzinnej, joint venture oraz własne oddziały za granicą. We wszystkich przedsiębiorstwach zaangażowanie rodziny w podjęcie ekspansji zagranicznej było bardzo istotnym czynnikiem. Poza tym, wybór partnerów zagranicznych oparty był o długoterminową perspektywę działania, zaufanie oraz bezpośrednie relacje. W siedmiu przypadkach wyraźnie wskazano, że głównymi partnerami zagranicznymi są przedsiębiorstwa rodzinne. Na podstawie przeprowadzonych badań można sformułować następujące wnioski:

- 1) - przedsiębiorstwa rodzinne preferują te formy współpracy z zagranicą, które pozwalają im na utrzymanie maksimum kontroli w rękach rodziny a także pozwalają na minimalizację ryzyka,
- 2) - głównie eksport bezpośredni, wykorzystanie działających na rachunek i w imieniu firmy, a także od niej zależnych agentów i dystrybutorów, tworzenie joint venture oraz własne oddziały za granicą,

- 3) - bardzo istotnym czynnikiem jest zaangażowanie rodziny w podjęcie ekspansji zagranicznej,
- 4) – im większe zaangażowanie rodziny w kierunku ekspansji zagranicznej tym większa intensywność tego procesu,
- 5) – utrzymanie kontroli nad przedsiębiorstwem w rękach rodziny (najlepiej 100% własności) pozwala na intensywne przeprowadzenie ekspansji zagranicznej,
- 6) -wybór partnerów zagranicznych oparty jest o długoterminową perspektywę działania, zaufanie oraz bezpośrednie relacje,
- 7) - wskazano, że najlepsza współpraca jest z parterami zagranicznymi, którzy również są przedsiębiorstwami rodzinnymi,
- 8) – rodzina i przedsiębiorstwo nie są odrębnymi systemami ale wzajemnie się uzupełniają, wchodzą w ciągłe relacje i interakcje,
- 9) - utrzymanie kontroli nad firmą w rękach rodziny nie oznacza, że do bezpośredniego zarządzania ekspansją zagraniczną nie można „dopuszczać” ekspertów z zewnątrz,
- 10) - ekspansja zagraniczna przedsiębiorstwa wymaga od jego managerów specyficznej wiedzy i umiejętności; wiedzę tę mogą „dostarczyć” eksperci z zewnątrz jak również odpowiednio przygotowani i wykształceni członkowie rodziny.
- 11) - wybór partnerów zagranicznych oparty był o długoterminową perspektywę działania, zaufanie oraz bezpośrednie relacje.

**Część druga** to badanie ilościowe. Dane do analizy pozyskano z projektu badawczego: NN 115260236 – „Dostępność i wykorzystanie informacji o rynkach i partnerach zagranicznych w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw”.

Badanie zostało przeprowadzone metodą ankietową na grupie 225 przedsiębiorstw rodzinnych, wybranych spośród ogółu firm biorących udział w badaniu przeprowadzonym w ramach wyżej wymienionego projektu. Celem tej części badania było potwierdzenie hipotezy pierwszej, w której autorka stwierdza, że przedsiębiorstwa rodzinne podejmując ekspansję zagraniczną kierują się chęcią utrzymania kontroli nad firmą w rękach rodziny a także niechęcią do podejmowania ryzyka. Zakres czasowy badania ankietowego to 1 grudnia 2010 do 28 lutego 2011 roku. Tabela nr 1. przedstawia wybrane wyniki z tej części badania.

**Tabela nr 1. Respondenci według form internacjonalizacji**

<b>Forma internacjonalizacji</b>	<b>Ogółem</b>
	Odsetek wskazań <sup>1</sup>
Eksport bezpośredni	75,56
Import bezpośredni	49,78
Obrót uszlachetniający	6,67
Kontrakt na poddostawy (subcontracting)	5,78
Franchising	4,44
Inwestycje bezpośrednie typu green-field	3,56
Licencja	3,56
Joint venture	3,11
Eksport pośredni	2,22
Fuzje i przejęcia	1,33

<sup>1</sup> Odsetki nie sumują się do 100 gdyż respondent mógł wskazać więcej niż jedną formę internacjonalizacji.

Źródło: Opracowanie własne.

Najczęściej podejmowaną formą internacjonalizacji jest eksport bezpośredni (tabela nr 1) oraz import bezpośredni. Na te formy ekspansji zagranicznej zdecydowało się odpowiednio, ponad 75% oraz ponad 49% przedsiębiorstw rodzinnych. Inne formy współpracy zagranicznej, w porównaniu z powyższymi, stanowią znikomy procent. Eksport i import bezpośredni pozwalają na utrzymanie kontroli, umożliwiają pozostanie niezależnym, a także ograniczają ryzyko w porównaniu do założenia własnego oddziału za granicą. Stanowi to potwierdzenie hipotezy pierwszej, że wybierając formę współpracy zagranicznej przedsiębiorstwa rodzinne kierują się chęcią utrzymania kontroli nad firmą w rękach rodziny oraz dążeniem do minimalizacji ryzyka. Niestety, analiza ilościowa nie pozwoliła na identyfikację czynników wpływających na podjęcie określonej formy ekspansji zagranicznej.

**Część trzecia** to badanie autorki rozprawy przeprowadzone na trzydziestu polskich przedsiębiorstwach rodzinnych, z wykorzystaniem wywiadu bezpośredniego. Wywiad został

przeprowadzony z właścicielami firm rodzinnych, którzy jednocześnie są głównymi zarządzającymi i podejmującymi strategiczne decyzje. Wywiady te trwały od kwietnia 2010 roku do stycznia 2011 roku. Celem uzupełnienia i pogłębienia części trzeciej, od września 2009 do grudnia 2010 prowadzone były obserwacje wybranych firm rodzinnych. Obserwacji poddany został proces podejmowania przez nie decyzji odnośnie do formy współpracy zagranicznej oraz sposób przebiegu wybranej formy. Wybrane do badania przedsiębiorstwa rodzinne spełniały definicję przyjętą w rozprawie. Intensywność procesu internacjonalizacji mierzona była tak samo jak w części pierwszej.

Badania pozwoliły na sformułowanie następujących wniosków:

1. ) - istnieje zależność pomiędzy zaangażowaniem i własnością rodziny, a podjęciem internacjonalizacji. Rodzina bardzo silnie oddziałuje na podjęcie ekspansji zagranicznej. Może zarówno zachęcać i wspomagać ten proces jak i go hamować. Wszystko zależy od tego, czy internacjonalizacja przedsiębiorstwa postrzegana jest jako szansa czy zagrożenie. W badanych przedsiębiorstwach rodzinnych ekspansja zagraniczna jest równoznaczna ze strategią rozwoju firmy, a odpowiednia jej forma jako szansa na polepszenie funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz powiększenie majątku rodziny. We wszystkich poddanych badaniu przedsiębiorstwach rodzinnych rozwój przedsiębiorstwa jest równoznaczny ze wzbogacaniem się rodziny właścicielskiej. Analiza ujawniła również silną zależność pomiędzy zaangażowaniem i własnością rodziny a intensywnością ekspansji zagranicznej. Na podstawie powyższego można uznać, że hipoteza druga została pozytywnie zweryfikowana.

2. ) - istnieje zależność pomiędzy poziomem doświadczenia, reputacją i renomą, a podjęciem internacjonalizacji. Oznacza to, że im większe doświadczenie na rynku krajowym, tym chęć podjęcia ekspansji zagranicznej jest większa. Kolejne pokolenia wychowywane w duchu przedsiębiorczości oraz wykształcone w świadomości istnienia rynku globalnego będą dążyć do podjęcia lub pogłębiania wcześniej podjętej internacjonalizacji. Natomiast jeżeli przedsiębiorstwo posiada dobrą reputację i renomę na rynku krajowym stanowi to czynnik zachęcający do podjęcia współpracy zagranicznej. Powstaje przypuszczenie o możliwości przeniesienia pozytywnego efektu dobrej renomy i reputacji z rynku macierzystego na zagraniczny.

3.) - istnieje zależność pomiędzy systemem wartości wyrażonym w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego a podjęciem ekspansji zagranicznej. Nie chodzi tu tylko o pojęcie kultury nastawionej na rozwój, otwartej na nowe wyzwania ale również o zaufanie, jakim mogą zostać obdarzeni potencjalni partnerzy zagraniczni. Silna i spójna kultura organizacyjna powoduje, że przedsiębiorstwa rodzinne są bardziej skłonne do podjęcia



określonej, długoterminowej formy współpracy. Powyższe dane pozwalają na pozytywne zweryfikowanie hipotezy trzeciej.

4.) – wybór form ekspansji zagranicznej potwierdza, że przedsiębiorstwa rodzinne kierują się chęcią utrzymania kontroli nad przedsiębiorstwem w rękach rodziny, dążeniem do minimalizacji ryzyka a także do ustanowienia długoterminowych relacji,

5.) - specyficzne cechy przedsiębiorstw rodzinnych powodują, że poszukując partnera zagranicznego przedsiębiorstwa te wybierają również podmioty rodzinne.

Jak dotąd, nie zostało przeprowadzonych wiele badań na temat joint venture przedsiębiorstw rodzinnych, które brałyby pod uwagę możliwość wpływu charakterystyk potencjalnego partnera, na jego podjęcie. Cechy charakterystyczne przedsiębiorstw rodzinnych, między innymi system wartości wyrażony w kulturze organizacyjnej, czy chęć utrzymania kontroli w rękach rodziny itp., z pewnością wpłynie na kształt przyszłego wspólnego przedsięwzięcia. W postawionej przez autorkę hipotezie uwidacznia się pogląd, że gdy przedsiębiorstwa uczestniczące w joint venture są przedsiębiorstwami rodzinnymi, ułatwia im to ustanowienie długoterminowej, owocnej współpracy. Może to być osiągnięte dzięki szczególnemu zaufaniu jakim się obdarzą partnerzy wspólnego przedsięwzięcia, które jest wynikiem dzielenia uniwersalnych wartości rodziny.

Jak wynika z przeprowadzonych badań przedsiębiorstw rodzinnych, które uczestniczą w joint venture, dążą one do większościowego joint venture. Badania wykazały również, że wszystkie z analizowanych przedsiębiorstw rodzinnych podjęły decyzję odnośnie do joint venture jako formy współpracy zagranicznej, biorąc pod uwagę podobny zestaw zmiennych. Wśród tych zmiennych należy wyróżnić: dobro rodziny i ochrona jej majątku (unikanie niepotrzebnego narażania na jego utratę), możliwość kontroli nad przedsięwzięciem, ograniczanie ryzyka, możliwość ustanowienia długoterminowej współpracy oraz zaufanie do partnera zagranicznego. Wszystkie badane przedsiębiorstwa rodzinne posiadają bardzo silną kulturę organizacyjną i są nadal zarządzane przez założyciela wraz z następcami. Jak już autorka wspomniała, w kulturze organizacyjnej odbija się system wartości rodziny. Poddane badaniu przedsiębiorstwa charakteryzuje system wartości, który wynika ze stylu życia rodziny oraz wpływa na sposób zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym. W 10 przedsiębiorstwach rodzinnych systemy wartości charakteryzują takie pojęcia jak dążenie do perfekcji, etyka pracy, przedsiębiorczość oraz prostota stylu życia. Ten styl życia odzwierciedla się w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego. Obok silnej kultury organizacyjnej badane przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzuje stabilna, o mocnych podstawach struktura organizacji a także obecność charyzmatycznego założyciela oraz jego następców. Wszyscy

właściciele zgodnie stwierdzili, że poza wynikiem, jaki może przynieść potencjalny kontrakt, najważniejsze jest to z kim się go zawiera. Innymi słowy, podkreślili wagę bezpośrednich relacji interpersonalnych. Podjęcie decyzji odnośnie do wyboru joint venture jako formy ekspansji zagranicznej uzależnione było, we wszystkich przypadkach badanych przedsiębiorstw rodzinnych, od zaangażowania rodziny oraz od stopnia kontroli nad daną formą jaką, może osiągnąć rodzina a także od zaufania do potencjalnych partnerów zagranicznych i zdolności kierowniczych. Co ciekawe, joint venture zostało zawarte z partnerami, z którymi badane przedsiębiorstwa rodzinne wcześniej prowadziły inne formy współpracy zagranicznej. W 5 przypadkach był to eksport bezpośredni, w 3 obrót uszlachetniający, a w 2 pozostałych import bezpośredni. Z analizowanych przedsiębiorstw rodzinnych tylko jedna firma posiada mniejszościowy udział w utworzonym joint venture. Jak potwierdził właściciel badanego przedsiębiorstwa, przystał on na warunki mniejszościowego udziału, ze względu na powiązania rodzinne jakie wystąpiły pomiędzy członkami rodzin właścicielskich. W 9 przypadkach analizowanych przedsiębiorstw rodzinnych, joint venture zostało zawarte z partnerami zagranicznymi, które również są przedsiębiorstwami rodzinnymi. Poza wcześniejszą współpracą z partnerami zagranicznymi, która pozwoliła na zbudowanie zaufania, właściciele przedsiębiorstw rodzinnych przyznali, że rodzinny charakter biznesu partnerów zagranicznych, był decydujący dla podjęcia joint venture. Próby zawiązania joint venture z innymi podmiotami, podmiotami nierodzinnymi z reguły kończyły się na etapie wstępnych rozmów i formułowaniu celów.

Analiza dorobku teoretycznego dotyczącego zarówno przedsiębiorstw rodzinnych, jak i teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa, pozwoliła na zidentyfikowanie zestawu czynników wewnętrznych firm rodzinnych, które powinny być uwzględnione przez właścicieli i menedżerów w ramach decyzji odnośnie do ekspansji zagranicznej. Rozważania teoretyczne potwierdziły założenie przyjęte przez autorkę dysertacji, zgodnie z którym, w oparciu o teorię zasobową, czynnikami decydującymi o wyborze formy ekspansji zagranicznej są w głównej mierze determinanty o charakterze wewnętrznym. Poza rozważaniami dedukcyjnymi, słuszność takiego podejścia potwierdziły również wyniki badań przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw rodzinnych. Rezultaty badań zaprezentowanych w ramach rozdziału czwartego, umożliwiły zweryfikowanie hipotez badawczych postawionych w dysertacji. Hipoteza pierwsza zakładała, że przedsiębiorstwa rodzinne podejmując ekspansję zagraniczną kierują się chęcią utrzymania kontroli nad firmą w rękach rodziny, dążeniem do minimalizacji ryzyka a także do ustanowienia długoterminowych relacji. Na utrzymanie kontroli nad firmą oraz jej działaniami pozwalają takie formy jak: eksport/import bezpośredni, większościowe

joint venture, zakup licencji, sprzedaż franszyzy, a także samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej za granicą, w formie filii czy oddziału. Eksport/import bezpośredni pozwalają na ograniczenie ryzyka związanego z nadmiernym angażowaniem się w działalność na wybranym rynku zagranicznym. W tych formach współpracy nie ryzykuje się utraty możliwości oddziaływania i interakcji z partnerem zagranicznym, co jest możliwe w przypadku eksport/importu pośredniego. Z eksportem/importem bezpośrednim wiąże się możliwość szybszej reakcji na potrzeby klientów zagranicznych bez ponoszenia nadmiernych kosztów np. marketingowych. Przedsiębiorstwo podejmujące eksport/import może zachować dużą niezależność i możliwość wpływu na obsługiwanych klientów, bez ponoszenia takiego ryzyka transakcyjnego jak to ma miejsce w przypadku własnej filii czy oddziału zagranicznego. Jednakże samodzielne prowadzenie działalności za granicą, daje najwyższy, możliwy stopień kontroli podejmowanych za działań. Wyniki badań międzynarodowych koncernów rodzinnych wyraźnie wskazują, że dążą one do ustanowienia własnych oddziałów lub filii na obsługiwanych rynkach zagranicznych. Z kolei przedsiębiorstwa rodzinne, których warunki finansowe nie pozwalają na ustanowienie własnego oddziału/filii za granicą, wybierają eksport/import bezpośredni. Większość poddanych analizie przedsiębiorstw rodzinnych wybierając partnera zagranicznego kierowała się chęcią utrzymywania długoterminowych relacji. Takie rozwiązanie pozwala na stabilny rozwój. Dodatkowo, badanie ilościowe pokazało, że ponad 75 % polskich przedsiębiorstw rodzinnych prowadzi eksport bezpośredni. Zatem zidentyfikowane cechy przedsiębiorstw rodzinnych oraz rezultaty badań zarówno jakościowych jak i ilościowych pozwalają stwierdzić, że hipoteza pierwsza została pozytywnie zweryfikowana. Intensywność procesu internacjonalizacji mierzona była liczbą obsługiwanych rynków oraz udziałem zysków z ekspansji zagranicznej w ogólnych zyskach przedsiębiorstwa. Druga hipoteza badawcza zakładała, że intensywność procesu internacjonalizacji zależy od stopnia zaangażowania rodziny założycielskiej. Analiza międzynarodowych koncernów rodzinnych pokazała, że są one obecne średnio w 100 krajach świata, osiągając ponad 90% zysków ze sprzedaży poza granicami kraju macierzystego. Zatem można powiedzieć, że ich działalność charakteryzuje intensywny proces internacjonalizacji. Z kolei, historia działalności tych przedsiębiorstw, zaprezentowana w rozdziale czwartym, wyraźnie wskazuje, że proces umiędzynarodowienia działalności był ściśle związany z historią i aktywnością rodziny. Rezultaty badania jakościowego, przeprowadzonego na trzydziestu polskich przedsiębiorstwach rodzinnych, również ukazały, że aktywność na rynkach zagranicznych wiązała się z zaangażowaniem rodziny w ten proces. W paru przedsiębiorstwach rodzinnych było to związane z doświadczeniami i

wykształceniem założycieli firmy. W innych z kolei ekspansja zagraniczna była wynikiem wcześniejszych podróży zagranicznych właścicieli przedsiębiorstw. Wzrost intensywności procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa następował również wraz ze wzrostem liczby członków rodziny jako pracowników firmy. We wszystkich, poddanych badaniu przedsiębiorstwach, ekspansja zagraniczna rozumiana jest przez właścicieli firmy jako alternatywna strategia rozwoju przedsiębiorstwa. Zatem rodzina wspiera działania mające na celu umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstwa. Na podstawie powyższych danych można przyjąć, że postawiona przez autorkę rozprawy hipoteza druga została pozytywnie zweryfikowana. Ostatnia hipoteza zakładała, że ze względu na specyficzne cechy przedsiębiorstw rodzinnych, na podjęcie decyzji o internacjonalizacji będzie wpływać to, czy potencjalnym partnerem zagranicznym będzie również przedsiębiorstwo rodzinne. Rezultaty badań, przedstawione w rozdziale czwartym, w szczególności te zaprezentowane w części pierwszej i trzeciej, wyraźnie wskazują, że partnerami zagranicznymi analizowanych przedsiębiorstw są w większości przedsiębiorstwa rodzinne. Dodatkowo, właściciele polskich przedsiębiorstw rodzinnych przyznali, że większość niepowodzeń we współpracy zagranicznej odnotowali z przedsiębiorstwami nierodzinnymi. Analiza dziesięciu przebiegających z sukcesem przypadków joint venture, również uwypukliła, że dotyczy ono dwóch przedsiębiorstw rodzinnych. Na tej podstawie można stwierdzić, że hipoteza trzecia została pozytywnie zweryfikowana.

Z jednej strony, nacisk położony został na empiryczne sprawdzenie schematu koncepcyjnego zaprezentowanego w rozdziale trzecim dysertacji, uwzględniającego wewnętrzne czynniki przedsiębiorstw rodzinnych, mogące mieć wpływ na podjęte formy ekspansji zagranicznej. Rezultaty badań wyraźnie pokazują, że zaprezentowany zestaw czynników wewnętrznych występuje w przedsiębiorstwach rodzinnych. Co więcej, czynniki te determinują formy ekspansji zagranicznej. Dodatkowo przeprowadzone badania pozwoliły na pozytywną weryfikację postawionych hipotez. Z drugiej strony, sformułowano szereg rekomendacji, w których na plan pierwszy wysuwa się konieczność właściwego zarządzania czynnikami „rodzinności” przedsiębiorstwa rodzinnego.

## Spis treści

Wstęp.....	1
Rozdział I	
Pojęcie i teoretyczne podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych.....	8
1.1. Definicje przedsiębiorstw rodzinnych w literaturze przedmiotu.....	8
1.2. Podsystemy w firmie rodzinnej.....	13
1.3. Znaczenie relacji rodzinnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.....	17
1.4. „F – PEC <sup>i</sup> skala wpływu rodziny na przedsiębiorstwo rodzinne: propozycja rozwiązania problemu definicyjnego.....	20
1.5. Wpływ rodziny na wyniki działalności przedsiębiorstwa.....	29
1.5.1. Zasoby rodziny, a wyniki przedsiębiorstwa.....	38
1.5.2. Kapitał społeczny.....	39
1.5.3. Kapitał rzeczowy i finansowy.....	42
1.5.4. Znaczenie zasobów niematerialnych w przedsiębiorstwie rodzinnym – rola czynnika „rodzinności”.....	43
1.6. Cechy charakterystyczne przedsiębiorstw rodzinnych.....	44
1.6.1. „Rodzinność” w podejściu zasobowym.....	44
1.6.2. Zachowania strategiczne w przedsiębiorstwie rodzinnym.....	48
1.6.3. Orientacja na rodzinę w przedsiębiorstwach rodzinnych.....	51
1.6.4. Czynniki zaufania w funkcjonowaniu przedsiębiorstw rodzinnych.....	53
1.6.5. Perspektywa działania.....	57
1.6.6. Pozytywne i negatywne aspekty rodzinności przedsiębiorstwa rodzinnego.....	60
1.7. Typologia i klasyfikacja przedsiębiorstw rodzinnych.....	63
1.8. Typ przedsiębiorstwa rodzinnego a osiągnięte wyniki.....	71
1.9. Konglomerat celów ekonomicznych i pozaekonomicznych.....	72
1.10. Sieci przedsiębiorstw rodzinnych.....	75
1.11. Podsumowanie.....	76
Rozdział II	
Znaczenie gospodarczo-społeczne przedsiębiorstw rodzinnych w wybranych krajach świata.....	78
2.1. Przedsiębiorstwa rodzinne w Unii Europejskiej.....	78

2.2. Przedsiębiorstwa rodzinne poza Unią Europejską.....	84
2.3. Ogólna charakterystyka polskich przedsiębiorstw rodzinnych.....	87
2.4. Podsumowanie.....	94

### Rozdział III

Przydatność koncepcji i form internacjonalizacji przedsiębiorstw dla analizy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw rodzinnych.....	95
3.1. Pojęcie i istota internacjonalizacji przedsiębiorstwa.....	95
3.2. Teoretyczne podstawy internacjonalizacji przedsiębiorstw.....	98
3.2.1. Teoretyczne podstawy wymiany międzynarodowej.....	98
3.2.2. Mikroekonomiczne teorie internacjonalizacji firmy.....	101
3.2.3. Nowe spojrzenie na proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa – podejście zasobowe i sieciowe.....	111
3.3. Motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw.....	117
3.3.1. Motywy rynkowe ( ekonomiczne, biznesowe).....	117
3.3.2. Motywy kosztowe.....	119
3.3.3. Motywy zasobowe.....	120
3.3.4. Motywy polityczne.....	122
3.4. Formy zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw.....	125
3.4.1. Klasyczne formy współpracy zagranicznej w transakcjach rynkowych.....	126
3.4.2. Powiązania kooperacyjne z partnerem zagranicznym.....	128
3.4.3. Samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej za granicą.....	135
3.5. Podsumowanie.....	136

### Rozdział IV

Podstawowe przesłanki umiędzynarodowienia przedsiębiorstw rodzinnych.....	138
4.1. Determinanty internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych.....	140
4.1.1. Wpływ otoczenia na internacjonalizację przedsiębiorstw rodzinnych.....	140
4.1.2. Wewnętrzne determinanty internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych...	143
4.2. Przesłanki wyboru form zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw rodzinnych.....	153
4.3. Podsumowanie.....	173

## Rozdział V

Formy współpracy zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych –wyniki badań.....	176
5.1. Metodologia badania.....	176
5.1.1. Metoda badawcza.....	176
5.1.2. Próba badawcza.....	178
5.1.3. Narzędzia badawcze.....	179
5.2. Wyniki badań empirycznych.....	180
5.2.1. Internacjonalizacja międzynarodowych i zagranicznych przedsiębiorstw rodzinnych w świetle badań.....	180
5.2.2. Analiza form umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw rodzinnych.....	204
5.2.3. Analiza przesłanek wyboru form ekspansji zagranicznej wybranych polskich przedsiębiorstw rodzinnych.....	208
5.2.4. Przedsiębiorstwa rodzinne a joint venture.....	217
5.3. Rekomendacje dla polskich przedsiębiorstw rodzinnych .....	220
5.4. Podsumowanie.....	225
Zakończenie.....	227