



UNIWERSYTET EKONOMICZNY W KRAKOWIE

Dziedzina nauki: nauki społeczne

Dyscyplina naukowa: nauki o zarządzaniu i jakości

mgr Justyna Juchniewicz

**STRATEGIE ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW
RODZINNYCH SEKTORA MŚP W POLSCE**

Rozprawa doktorska

Promotor: Dr hab. Barbara Siuta – Tokarska, Prof. UEK

Promotor pomocniczy: Dr Agnieszka Thier

Kraków, 2024

SPIS TREŚCI

Wstęp	5

Rozdział 1. Rozwój przedsiębiorstwa - zarys problematyki

1.1. Pojęcie i istota rozwoju przedsiębiorstwa.....	15
1.2. Warunki i czynniki rozwoju przedsiębiorstwa.....	24
1.3. Mechanizmy planowania, organizowania i koordynowania rozwoju przedsiębiorstwa...	38
1.4. Modele rozwoju przedsiębiorstw.....	51
1.5. Ewolucyjny i nieewolucyjny rozwój współczesnych przedsiębiorstw.....	61

Rozdział 2. Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstw rodzinnych

2.1. Definicja i charakterystyka przedsiębiorstw rodzinnych.....	66
2.2. Wartości i normy w przedsiębiorstwach rodzinnych, jako wyznacznik podejmowanych działań w zarządzaniu ich rozwojem.....	76
2.3. Wybrane, kluczowe obszary zarządzania rozwojem przedsiębiorstw rodzinnych.....	80
2.3.1. Zasoby ludzkie.....	81
2.3.2. Innowacje.....	98
2.3.3. Internacjonalizacja.....	109
2.3.4. Sukcesja.....	124
2.4. Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstw rodzinnych w świetle stanu, struktury, złożoności i dynamiki otoczenia.....	133
2.5. Dylematy i wyzwania w zarządzaniu rozwojem przedsiębiorstw rodzinnych....	141
2.5.1. Wartości, normy i zasady w przedsiębiorstwach rodzinnych.....	141
2.5.2. Powiązanie własności i zarządzania.....	143
2.5.3. Relacje z interesariuszami przedsiębiorstwa.....	149
2.5.4. Wielopokoleniowość przedsiębiorstw rodzinnych.....	157

Rozdział 3. Strategie rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP – ujęcie teoretyczne

3.1 Pojęcie i istota strategii rozwoju przedsiębiorstwa.....	164
3.2. Determinanty planowania, realizacji i kontroli strategii rozwoju przedsiębiorstwa.....	183
3.3. Ewolucja myśli na temat strategii rozwoju przedsiębiorstw – zarys zagadnienia.....	190

3.4. Specyfika strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych.....	199
3.5. Strategie rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP – charakterystyka i ograniczenia.....	214
3.6.Strategie rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w sektorze MŚP – próba konceptualizacji.....	223

Rozdział 4. Założenia koncepcyjno-metodyczne pracy badawczej

4.1. Koncepcja pracy badawczej.....	229
4.2. Zakres przedmiotowy, podmiotowy, czasowy i przestrzenny badań.....	233
4.3. Dobór obiektów badawczych i kryteria ich podziału.....	236
4.4. Metody, techniki i narzędzia badawcze.....	238

Rozdział 5. Analiza uwarunkowań działalności przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w Polsce w okresie przed i w czasie globalnego kryzysu, związanego z pandemią Covid-19

5.1. Przedsiębiorstwa rodzinne sektora MŚP – aspekty prawne, ekonomiczne i społeczne prowadzenia ich działalności.....	246
5.2. Działalność przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w świetle cykliczności gospodarki.....	260
5.3. Istota i znaczenie globalnego kryzysu, związanego z pandemią Covid - 19 oraz jego konsekwencje w polskiej gospodarce.....	269
5.4. Działania pomocowe dla przedsiębiorstw w Polsce w czasie pandemii Covid-19, ze szczególnym uwzględnieniem podmiotów sektora MŚP.....	291
5.5. Dylematy i wyzwania w zarządzaniu rozwojem przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP.....	301

Rozdział 6. Czynniki i strategie rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP przed i w czasie kryzysu, związanego z pandemią Covid 19 - wyniki badań empirycznych

6.1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw.....	313
6.2. Czynniki rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w zróżnicowanych warunkach ich gospodarowania.....	321

6.3. Procesy, mechanizmy i działania znamienne dla realizacji strategii rozwoju badanych przedsiębiorstw.....	332
6.4. Identyfikacja i egzemplifikacja realizowanych strategii rozwoju w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP w przyjętych okresach badawczych.....	371
6.5. Identyfikacja i egzemplifikacja realizowanych strategii rozwoju w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP według klas ich wielkości.....	386
6.6. Wizja rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP i ich planów rozwojowych na lata 2023-2025.....	413
Podsumowanie i wnioski końcowe.....	419
Bibliografia.....	437
Spis tabel.....	463
Spis rysunków.....	468
Spis wykresów.....	469
Załącznik 1.....	471
Załącznik 2.....	488
Załącznik 3.....	505

Wstęp

Działalność przedsiębiorstw sektora MŚP, tj. mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, odgrywa bardzo ważną rolę w gospodarce Polski. Przedsiębiorstwa te mają dominujący udział w sektorze przedsiębiorstw ogółem, a także stanowią główne źródło generowania PKB oraz zatrudnienia¹. Coraz większą rolę we współczesnym świecie, w tym w gospodarce Polski pełnią przedsiębiorstwa rodzinne wchodzące w skład tego sektora, a obecnie stanowiące poważną część polskiej gospodarki². Siła i dynamiczny rozwój organizacji rodzinnych mają ogromne znaczenie, ponieważ w dużym stopniu decydują one o zdolności tych organizacji do konkurowania na międzynarodowych rynkach w globalizującym się świecie³.

Przedsiębiorstwa rodzinne są szczególnymi przypadkami działalności gospodarczych. Na cele strategiczne biznesu wpływa z jednej strony własność i relacje rodzinne, z drugiej kontrola przedsiębiorstwa. Zderzenie dwóch sfer, tzn. przedsiębiorstwa i rodziny, powoduje duże komplikacje w opracowywaniu strategii organizacji⁴, a ponieważ perspektywa funkcjonowania poprzez pokolenia stanowi jedno z kluczowych wyzwań tych podmiotów, strategia rozwoju nabiera tu szczególnego znaczenia⁵. Sprzężenie zwrotne występujące pomiędzy rodziną a przedsiębiorstwem może być zarówno szansą, jak i zagrożeniem, źródłem rozwoju, jak i ograniczeń. Każdy z tych dwóch systemów „rodzina” i „przedsiębiorstwo” posiada specyficzne dla siebie wartości. Ważne jest, aby poprzez współdziałanie i współzależność obu systemów, wartości każdego z nich wspomagały ich wzajemny rozwój⁶.

Analizując literaturę przedmiotu, a także rozwój przedsiębiorczości rodzinnej, można wskazać na niedobór źródeł naukowych, dotyczących specyfiki funkcjonowania

¹ B. Siuta-Tokarska, J. Juchniewicz, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem sektora MŚP – węzłowe problemy [w:] Zarządzanie restrukturyzacją. Innowacyjność i konkurencyjność w obliczu zmian*, (red.) A. Jaki, S. Kruk, Wydawnictwo TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2019, s. 45.

² Wedle danych GUS z 2020 roku w Polsce działa ponad 2 mln firm rodzinnych, które wypracowują pomiędzy 63 a 72% PKB, zapewniając około 8 mln miejsc pracy. Cytowane za: <https://www.wfr.org.pl/blog/2022/03/21/firmy-rodzinne-wazny-i-trwaly-element-pejzazu-zycia-gospodarczego/> Wielkopolski Fundusz Rozwoju (stan na 21.03.2022 r.).

³ A. Marjański, *Uwarunkowania strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] *Firmy Rodzinne – doświadczenia i perspektywy zarządzania*, (red) A. Marjański, M. Rebeca, C. Loera Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XVI, Zeszyt 7, część I, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2015, s. 153.

⁴ Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, PARP, Warszawa 2011, s. 59.

⁵ A. Marjański, *Uwarunkowania strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych...*, op. cit., s. 153-154.

⁶ J. Jeżak, A. Winnicka-Popczyk, W. Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004, s. 111.

przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w Polsce⁷. Wpływa to w efekcie na kreowanie wizerunku organizacji rodzinnych, co z naukowego punktu widzenia może prowadzić do negatywnych konsekwencji poznawczych.

Warto zauważyć, że panuje powszechne przekonanie, iż przedsiębiorstwa rodzinne to połączenie tradycjonalizmu i innowacyjności. Należy zwrócić uwagę, że bez wartości nie ma podmiotu rodzinnego, gdyż konieczne jest pogodzenie uczuć i rozsądku oraz zachowanie równowagi pomiędzy czynnikiem ludzkim a ekonomicznym. W wielu przypadkach funkcjonowanie przedsiębiorstwa rodzinnego nie jest oparte na założeniu, że jest to wyłącznie miejsce pracy lub przejaw troski o majątek, lecz wynika z przekazania zapału do realizacji planów i projektów oraz z umiejętności połączenia czynników wyznaczających wartości rodzinne z zawodowymi, a przede wszystkim z osobistymi⁸. Celem rodziny – między innymi w kontekście filozoficznym - jest kształtowanie się cnót, a ona sama jest wskazywana jako warunek szczęśliwego życia⁹, zaś przedsiębiorstwa – tworzenie dóbr materialnych i jego rozwój¹⁰. Zatem istota i specyfika przedsiębiorstwa rodzinnego polega na realizacji obydwu tych celów równocześnie.

Coraz większy wzrost ekonomicznej świadomości wpływa na racjonalność podejmowanych decyzji i trafne określanie celów, ukierunkowanych na operacyjny, ale i strategiczny obszar działalności przedsiębiorstwa rodzinnego. Właściciele organizacji zaczynają się zastanawiać, od czego w przyszłości będzie zależał ich - szeroko rozumiany - sukces¹¹: czy tylko od nowoczesnych środków trwałych i wyników finansowych, czy też od poprawnych relacji z klientami, zbudowania solidnej marki produktu i dobrego wizerunku przedsiębiorstwa na rynku¹², a może od nich łącznie?

Strategie przedsiębiorstw rodzinnych przede wszystkim nastawione są na długookresowy wzrost wartości oraz działanie w wymiarze z pokolenia na pokolenie. Takie przedsiębiorstwa potrzebują strategii rozwoju obejmującej zarówno kwestię osiągnięcia „sukcesu” rynkowego,

⁷ Ibidem, s. 10; Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń* Poltext, PARP, Warszawa 2011, s. 12; J. Jeżak (red.) *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 10.

⁸ Szerzej w: Ibidem; K. Safin, *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych w RFN. Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa*, Nr 2/1993;

⁹ A. Szczap, *Rodzina w poglądach wybranych filozofów*, Wychowanie w rodzinie, t. VII (1/2013), s. 17-31.

¹⁰ J. Lichtarski (red.) *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2015, s. 52-55.

¹¹ Szerzej na temat sukcesu MŚP patrz m.in.: *Determinanty sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw*, GUS, Warszawa 2022; K. Sobczak, *Czynniki sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw z kapitałem polskim i zagranicznym*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2014.

¹² M. Bąk, *Ekonomiczne czynniki otoczenia przedsiębiorstwa a składniki majątku niewidzialnego*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011, Nr 668, s. 23.

zapewniającego trwałą przewagę konkurencyjną, jak i zagwarantowania przeniesienia własności i zarządzania organizacją w procesie zmiany międzygeneracyjnej¹³. Wartości rodzinne oraz filozofia organizacji są zatem fundamentem procesu planowania strategicznego. Zaangażowanie odgrywa ważną rolę nie tylko w kontekście przedsiębiorczego działania rodziny, ale także w zakresie funkcjonowania organizacji. Klarownie zdefiniowana wizja powinna wyraźnie przenikać i wzmacniać obydwa systemy, a następnie znaleźć odzwierciedlenie w planach rodziny oraz w strategicznym planie działania przedsiębiorstwa¹⁴.

Należy podkreślić, że w przedsiębiorstwach rodzinnych sprawy zawodowe i rodzinne przenikają się wzajemnie, co sprawia trudności w budowaniu strategii. Każde niepowodzenie w przedsiębiorstwie odbija się na rodzinie, a kryzys rodzinny – na organizacji. Nadrzędne znaczenie przypada rodzinie i jej wartościom. Z punktu długookresowego powodzenia organizacji ważne jest kreowanie myślenia i działania strategicznego, które swoje podstawy opiera na wspólnych wartościach oraz wizji rozwoju przedsiębiorstwa i rodziny¹⁵.

Zmiany, jakie nastąpiły w gospodarce światowej, doprowadziły do załamania się dotychczasowych paradygmatów funkcjonowania organizacji biznesowych. Z tego względu, w celu przetrwania i rozwoju potrzebują one przede wszystkim posiadać zdolność oraz elastyczność w adaptacji lub antycypacji w kontekście zmiennej rzeczywistości gospodarczej. Dlatego też współczesne przedsiębiorstwa w swoim funkcjonowaniu szczególną wagę przywiązują do podejmowania przedsięwzięć proinnowacyjnych, dostosowujących ich działalność do wymogów gospodarki rynkowej, a także stanu, struktury, złożoności oraz dynamiki ich otoczenia¹⁶. Tematyka poszukiwania nowych rozwiązań dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw stanowi zatem inspirację dla nauk o zarządzaniu i jakości oraz ekonomii i finansów¹⁷. Na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości powstało wiele szkół i modeli w ramach zarządzania strategicznego, przy czym zwłaszcza dorobek z początku XXI wieku sprawił, że strategię zaczęto postrzegać w innym, nowym ujęciu.

Szybkie tempo zmian, jakie zachodzi w otoczeniu, postęp techniczno-technologiczny, globalizacja, przyspieszony rozwój wiedzy, doprowadziły do tego, że strategia

¹³ A. Marjański, *Uwarunkowania strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych...*, op. cit., s. 158.

¹⁴ A. Lewandowska, *Decyzje strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych jako implikacja wartości ich założycieli w świetle badań własnych*, [w:] *Modele biznesowe*, (red.) B. Koźuch, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XIV, Zeszyt 13, część II, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2013, s. 107.

¹⁵ Ibidem, s. 105.

¹⁶ R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, *Innowacje jako źródło sukcesu przedsiębiorstw w warunkach wyzwań współczesnej gospodarki*, [w:] *Współczesne kierunki nauk o zarządzaniu w kontekście dokonań naukowych Profesora Adama Stabryły*, (red.) H. Bieniok, Mfiles.pl, Kraków 2014, s. 87.

¹⁷ Zgodnie z obowiązującą w Polsce klasyfikacją dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2018 r. w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych.

zindywidualizowanej organizacji w nowym modelu ekonomii, to działania prowadzące do innowacji wartości. Dodatkowo, strategia powinna uwzględniać etykę, a także społeczną odpowiedzialność biznesu¹⁸. Warunkiem „sukcesu” rynkowego współczesnego przedsiębiorstwa jest jego ciągły rozwój. Wymaga on określenia i wdrożenia strategii rozwojowych uwzględniających, z jednej strony, potencjał, zasoby i możliwości podmiotu, a z drugiej zaś wpisujących go w zewnętrzne uwarunkowania rynkowe¹⁹.

Złożoność oraz charakterystyczne cechy organizacji rodzinnych sprawiają jednak, że muszą one ponadto skonfrontować się z innymi - niż w przypadku przedsiębiorstw nierodzinnych – dylematami, dotyczącymi zarządzania, a zwłaszcza zarządzania strategicznego. Niezależnie od istoty przedsiębiorczości, właściciele organizacji powinni tworzyć świadomą i długofalową strategię ich rozwoju. Wartości istotne dla rodziny sprawiają, że zarówno właściciele, jak i pracownicy, są bardziej zaangażowani w funkcjonowanie przedsiębiorstwa, dodatkowo są odpowiedzialni za jego sukcesy i porażki. Decydują się na duże poświęcenia, aby ułatwić organizacji przetrwanie trudnych sytuacji. Elementy te łącznie sprawiają, że przedsiębiorstwa rodzinne mają wyraźną szansę na dynamiczny rozwój²⁰.

Zasadność podjęcia przez Autorkę niniejszej dysertacji badań w obszarze strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w Polsce, wynika ze zidentyfikowania wyłaniającej się potrzeby rozpoznania strategii podejmowanych przez przedsiębiorstwa rodzinne sektora MŚP w Polsce w okresach o zróżnicowanych uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych, tj. przed i w trakcie pandemii Covid-19. Przeprowadzone przez autorkę wstępne badania literaturowe wykazały, że uwarunkowania funkcjonowania polskiej gospodarki – związane z pandemią Covid-19 – były bardzo bolesne dla wielu przedsiębiorstw²¹. Stanowiły też wyzwanie dla działalności przedsiębiorstw rodzinnych, które musiały zmierzyć się z zupełnie nową rzeczywistością oraz wypracować takie strategie i mechanizmy funkcjonowania, które pozwolą im przetrwać najtrudniejszy okres, a w dłuższej perspektywie doprowadzić do ich

¹⁸ F. Chybalski, A. Zakrzewska – Bielawska, *Strategia i prognozowanie działalności małej i średniej firmy*, [w:] *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, (red.) M. Matejun, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012, s. 47.

¹⁹ A. Skowronek – Mielczarek, *Strategie i metody rozwoju w praktyce polskich przedsiębiorstw*. Organizacja i Kierowanie, Nr 4 (157), 2013, s. 54.

²⁰ J. Żukowska, M. Pindelski, *Szanse i ograniczenia innowacyjnej strategii firm rodzinnych*, Współczesne zarządzanie, Nr 4, 2012, s. 140.

²¹ *Zmiany wywołane pandemią Covid-19 w sektorze MŚP i ich wpływ na realizację procesów biznesowych*, Platforma Przemysłu Przyszłości, Warszawa 2022; *Barometr Covid-19: sektor MŚP potrzebuje rok na rekonwalescencję po koronawirusie*, Związek Polskiego Leasingu, Wrocław 2021; E.M. Kraska, *Wpływ pandemii Covid-19 na kondycję finansową przedsiębiorstw w Polsce*, Przegląd Prawno-Ekonomiczny nr 2/2022, s. 79-95.

rozwoju²². Ponadto, w oparciu o studia zarówno polskiej, jak i obcojęzycznej literatury z zakresu przedsiębiorstw rodzinnych oraz sektora MŚP stwierdzono, że badania w tym obszarze dotyczą najczęściej ogólnej specyfiki tych organizacji, ich roli, jaką odgrywają w gospodarce oraz uwarunkowań ich rozwoju. Wynika z tego, że problem dotyczący strategii rozwoju podejmowanych przez przedsiębiorstwa rodzinne sektora MŚP w Polsce, szczególnie w okresach o zróżnicowanych uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych, tj. przed i w trakcie pandemii Covid-19, jest stosunkowo mało rozpoznany. Brakuje również badań empirycznych i analiz porównawczych dla przedsiębiorstw rodzinnych MŚP dotyczących tego tematu. Argumenty te skłoniły autorkę rozprawy do podjęcia próby kompleksowego zbadania tego zagadnienia.

Uwzględniając powyższe, autorka niniejszej pracy doktorskiej podjęła się próby rozwiązania **problemu badawczego**, sformułowanego w postaci następującego pytania: *Czy były realizowane, a jeśli tak, to jakie strategie rozwoju wśród przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w okresach o zróżnicowanych uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych (przed i w czasie trwania pandemii Covid – 19)?*.

Próba rozwiązania powyżej sformułowanego problemu badawczego winna także przyczynić się do wypełnienia luki teorio-poznawczej oraz luki empirycznej. Jako **lukę teorio-poznawczą** należy wskazać na brak kompleksowego opracowania, dotyczącego koncepcji strategii rozwoju przedsiębiorstwa wraz z identyfikacją istoty współczesnych strategii rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw rodzinnych i ich specyfiki.

Luka empiryczna dotyczy braku badań na temat realizowanych strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w dwóch zróżnicowanych okresach badawczych, tj. przed (2018-2019) i w trakcie pandemii Covid-19 (2020-2021).

Realizacja badań dotyczących strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w Polsce ma swe uzasadnienie:

- **w zakresie teoretycznym**, stanowiąc podstawę do właściwego zaplanowania i przeprowadzenia badań empirycznych;

²² *Firmy rodzinne lepiej niż inne poradziły sobie w pandemicznym kryzysie*, Bankier.pl, (19.08.2021), <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Firmy-rodzinne-lepiej-niz-inne-poradzily-sobie-w-pandemicznym-kryzysie-8172955.html>; E.U. Raczyńska, A.T. Swalek, *Skłonność firm rodzinnych do korzystania z rozwiązań pomocowych podczas pandemii COVID-19*, [w:] *Zarządzanie i innowacje u progu XXI wieku*, (red.) D. Malinowski, J. Sośnicka, Monografie Politechniki Łódzkiej nr 2414, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2022; *Raport: Wyjątkowa siła firm rodzinnych. Przedsiębiorczość przez pokolenia*, KPMG, Warszawa 2022.

- **w zakresie metodycznym** - do zaplanowanych badań empirycznych zostaną dobrane odpowiednie i adekwatne dla potrzeb realizacji celów i weryfikacji hipotez – metody, techniki i narzędzia badawcze, wraz z określeniem przedmiotu, podmiotu, zakresu czasowego i przestrzennego tych badań;
- **w zakresie empirycznym**, bowiem poprzez realizację badań empirycznych wypełniona zostanie luka badawcza dotycząca realizowanych strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w dwóch ww. okresach badawczych. Zostaną przeprowadzone badania dotyczące porównania strategii rozwoju przy uwzględnieniu klas wielkości badanych przedsiębiorstw rodzinnych. W rezultacie należy oczekiwać identyfikacji występujących podobieństw i różnic w przyjętych strategiach przedsiębiorstw rodzinnych we wskazanych okresach badawczych oraz w kontekście wewnętrznej spójności lub jej braku w obrębie badanej grupy tych przedsiębiorstw, przynależnych do sektora MŚP.

Objęcie badaniem przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP przyczyni się zatem do rozpoznania i oceny istniejących zależności oraz realizowanych strategii rozwoju wśród tych podmiotów według wskazanych zakresów badawczych. Należy przy tym podkreślić, że podjęcie tego tematu w rozprawie doktorskiej uwarunkowały zarówno czynniki poznawcze, jak i chęć włączenia się w kontynuację prac badawczych w zakresie strategii rozwoju w aspekcie zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi. Określenie strategii rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego jest wyrazem jego możliwości i zdolności do uzyskania rozwoju oraz pożądanej pozycji na rynku, bowiem daje podstawy do planistycznych działań i precyzowania wniosków.

Celem głównym rozprawy doktorskiej jest identyfikacja i opis realizowanych strategii rozwoju w przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP w dwóch, zróżnicowanych okresach badawczych, tj. przed i w czasie pandemii Covid-19.

Cel główny rozprawy będzie zrealizowany przez następujące **cele cząstkowe**:

- C1: przedstawienie istoty przedsiębiorstw rodzinnych i systemów zarządzania ich rozwojem,
- C2: ukazanie istoty strategii rozwoju przedsiębiorstwa, analizy jej rodzajów i elementów składowych,

C3: zaprezentowanie i usystematyzowanie dotychczasowego dorobku naukowego, dotyczącego strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych oraz podjęcie próby konceptualizacji strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP,

C4: opracowanie metodyki badania dotyczącej strategii rozwoju realizowanych w przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP w przyjętych okresach badawczych,

C5: identyfikację czynników rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP i ich znaczenia w przyjętych okresach badawczych,

C6: identyfikację i egzemplifikację stosowanych strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP, przy uwzględnieniu klas ich wielkości oraz przyjętych okresów badawczych.

Na potrzeby realizacji pracy naukowej sformułowano **główną hipotezę badawczą (HG)** o następującej treści: **„strategie rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP, realizowane w latach 2018-2019 uległy zmianie w latach 2020-2021, w związku z kryzysem pandemicznym Covid-19”**.

Oprócz hipotezy głównej zostały sformułowane również **hipotezy szczegółowe (H.S.)**:

H_{s1}: przetrwanie i rozwój przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP jest uzależniony od specyfiki ich działalności, ze szczególnym uwzględnieniem długowieczności i sukcesji,

H_{s2}: strategie rozwoju w przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP są zróżnicowane, przy czym ich realizacja następuje zazwyczaj według przyjętych, utartych zasad działania,

H_{s3}: w przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP odnotowuje się zmianę w zakresie czynników ich rozwoju w okresie bezpośrednio poprzedzającym kryzys pandemiczny (2018-2019) i w czasie tego kryzysu (2020-2021),

H_{s4}: strategie rozwoju realizowane wśród mikro i małych przedsiębiorstw rodzinnych wykazują znaczący stopień podobieństwa,

H_{s5}: strategie rozwoju realizowane w średnich przedsiębiorstwach rodzinnych charakteryzują się określoną specyfiką w relacji do mikro i małych przedsiębiorstw, w tym uwidacznia się ich skłonność do internacjonalizacji.

Dla potrzeb realizacji założonych celów pracy, a także weryfikacji przyjętych hipotez w rozprawie zostały wykorzystane dwa główne rodzaje metod badawczych stosowane w nauce, tj.:

- metody jakościowe:

- metody analizy i krytyki piśmiennictwa, pozwalające na zrealizowanie celów teoriopoznawczych, dotyczących rozwoju przedsiębiorstwa i jego strategii. W tym celu zostaną wykorzystane publikacje krajowe i zagraniczne, dotyczące strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych,
- metody ilościowe:
 - metody statystyczne, dotyczące części empirycznej rozprawy, dla otrzymanych wyników badań w ramach przeprowadzonych badań ankietowych.

Rozprawa doktorska będzie miała zatem charakter teoretyczno-empiryczny, w której rozważania teoretyczne mają posłużyć do właściwego przygotowania i realizacji badań własnych, dotyczących strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych. Empiryczna weryfikacja została dokonana wśród przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP.

Badania – jak wskazano wcześniej - służyć będą m.in. weryfikacji przyjętych hipotez, a także:

- lepszemu zrozumieniu i wyjaśnieniu zachodzących procesów w rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych,
- wskazaniu kluczowych czynników rozwoju, zgodnie z przyjętymi kryteriami, wpływających na strategie rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w Polsce,
- pogłębieniu wiedzy na temat strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w Polsce.

Rozprawa naukowa składa się z sześciu rozdziałów. Trzy pierwsze rozdziały stanowią część teoretyczną pracy, zawierającą analizę krytyczną literatury przedmiotu. Rozdział czwarty ma charakter metodyczny. Rozdział piąty i szósty to rozdziały empiryczne, przy czym rozdział piąty stanowi prezentację wyników badań empirycznych wtórnych, a rozdział szósty – wyników empirycznych badań pierwotnych. Poniżej zaprezentowano charakterystykę poszczególnych rozdziałów.

W **rozdziale pierwszym** zaprezentowano pojęcie i istotę rozwoju przedsiębiorstwa. Przedstawiono warunki i czynniki rozwoju, mechanizmy planowania, organizowania i koordynowania rozwoju, a także modele rozwoju przedsiębiorstw, ze wskazaniem na ewolucyjny i nieewolucyjny rozwój współczesnych przedsiębiorstw.

W **rozdziale drugim** omówiono zarządzanie rozwojem przedsiębiorstw rodzinnych. Przedstawiono definicję i charakterystykę przedsiębiorstw rodzinnych. Zaprezentowano

wartości i normy w przedsiębiorstwach rodzinnych, jako wyznacznik podejmowanych działań w zarządzaniu ich rozwojem. Ponadto, wskazano na kluczowe obszary zarządzania rozwojem przedsiębiorstw rodzinnych, tj. zasoby ludzkie, innowacje, internacjonalizację i sukcesję. Ukazano na czym polega zarządzanie rozwojem przedsiębiorstw rodzinnych w świetle stanu, struktury, złożoności i dynamiki współczesnego otoczenia. Zwrócono uwagę na dylematy i wyzwania w zarządzaniu rozwojem przedsiębiorstw rodzinnych związane np. z ich wartościami, normami i zasadami, powiązaniem własności i zarządzania, relacjami z interesariuszami oraz wielopokoleniowością przedsiębiorstw rodzinnych.

W **rozdziale trzecim** skoncentrowano się na strategiach rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP. Przedstawiono pojęcie i istotę strategii rozwoju, prezentując poglądy wybranych autorów na ten temat. Omówiono determinanty planowania, realizacji i kontroli strategii rozwoju przedsiębiorstwa, a także zwrócono uwagę na ewolucję myśli na temat strategii rozwoju przedsiębiorstw. W tej części pracy podkreślono również specyfikę strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych, prezentując charakterystykę i ograniczenia w ich strategiach.

Rozdział czwarty odnosi się do metodyki badań pracy doktorskiej. Zaprezentowano w nim koncepcję pracy badawczej, w tym hipotezy i cele badawcze oraz zakres przedmiotowy, podmiotowy, czasowy i przestrzenny badań. Wskazano dobór obiektów badawczych i kryteria ich podziału, a także metody, techniki i narzędzia badawcze.

W **rozdziale piątym** przeprowadzono analizę uwarunkowań działalności przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w Polsce w okresie przed i w czasie globalnego kryzysu, związanego z pandemią Covid-19. Przedstawiono aspekty prawne, ekonomiczne i społeczne prowadzenia ich działalności. Omówiono istotę i znaczenie globalnego kryzysu, związanego z pandemią Covid - 19 oraz jego konsekwencje w polskiej gospodarce. Zaprezentowano działania pomocowe dla przedsiębiorstw w Polsce w czasie pandemii Covid-19, ze szczególnym uwzględnieniem podmiotów sektora MŚP. Ponadto, zwrócono uwagę na dylematy i wyzwania w zarządzaniu rozwojem przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w przyjętych okresach badawczych.

Rozdział szósty stanowi prezentację dokonanych analiz i oceny wyników przeprowadzonych badań pierwotnych w zakresie czynników i strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP przed (2018-2019) i w czasie kryzysu, związanego z pandemią Covid 19 (2020-2021). W tej części pracy wskazano na czynniki i strategie rozwoju realizowane wśród badanych przedsiębiorstw w przyjętych okresach badawczych oraz według

klas ich wielkości. Ponadto przedstawiono plany rozwojowe przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP na lata 2023-2025.

Ostatnią część pracy stanowi jej **podsumowanie oraz wnioski końcowe** wraz z rekomendacjami dla przedsiębiorców reprezentujących firmy rodzinne sektora MŚP w Polsce oraz decydentów politycznych, kształtujących warunki funkcjonowania tych podmiotów. Jest ona oparta na możliwie szerokiej analizie, bazującej na krytycznym przeglądzie literatury przedmiotu oraz autorskich, w tym pierwotnych i wtórnych badaniach empirycznych. Uzyskane wyniki badań winny mieć walor praktyczny i będzie można je traktować jako cenne źródło informacji na temat czynników i strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w kontekście odmiennych uwarunkowań społeczno-gospodarczych w świetle zarządzania rozwojem tych przedsiębiorstw.

Rozdział 1

Rozwój przedsiębiorstwa – zarys problematyki

1.1. Pojęcie i istota rozwoju przedsiębiorstwa

Rozwój nauki o zarządzaniu²³, powiązany z ewolucją myśli, koncepcji i postrzegania współczesnych przedsiębiorstw, w tym określania celu ich działalności, znaczenia czy roli, jaką pełnią w gospodarce, charakteryzuje się nie tylko wyraźną zmianą optyki patrzenia w ujęciu czasowym, ale odnosi się do konkretnych przeobrażeń w sferze gospodarki realnej. Jest to m.in. konsekwencja dynamicznych i burzliwych zmian w XXI wieku w gospodarce światowej, które w kontekście procesów globalizacji i integracji, tworzą nowe wyzwania dla funkcjonowania gospodarek, ale także zachowań samych przedsiębiorstw²⁴. Otaczająca rzeczywistość spowodowała załamanie się dotychczasowych paradygmatów funkcjonowania przedsiębiorstw, zaś obecne realia gospodarcze wywołują konieczność zmiany myślenia i strategii zarządzania przedsiębiorstwami, jako podstawowymi elementami tzw. podmiotowej triady w gospodarce.

Przedsiębiorstwo jako kategoria historyczna, a zarazem podstawowy podmiot życia gospodarczego nie należy do kategorii jasno zdefiniowanych i jednolicie rozumianych²⁵, będąc przedmiotem badań i analiz różnych dyscyplin naukowych, w tym: nauki o zarządzaniu, ekonomii, socjologii, psychologii, prawa, cybernetyki, nauk technicznych i innych. Ta różnorodność, złożoność i wieloaspektowość pojmowania przedsiębiorstwa zaowocowała określonymi szkołami i kierunkami nauczania o przedsiębiorstwie²⁶, przy czym odnotowuje się w ramach podejścia metodologicznego orientację określaną mianem „systemizmu”, które wyrosło na gruncie odrzucenia kolektywizmu i indywidualizmu czy elementarizmu. W efekcie

²³ Zgodnie z obowiązującą klasyfikacją dziedzin i dyscyplin naukowych w Polsce w ramach dziedziny nauk społecznych wyodrębnia się "Nauki o zarządzaniu i jakości". *Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2018r. w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych* (Dz.U., poz. 1818 z 2018r.).

Na potrzeby niniejszej pracy naukowej, z uwagi na powszechność stosowania terminu „nauki o zarządzaniu”, szczególnie w literaturze zagranicznej w kontekście ujęcia ewolucyjnego tej nauki, termin ten przyjęto jako bazowy, do którego ma swe odniesienie ww. klasyfikacja dyscypliny naukowej o nazwie „Nauki o zarządzaniu i jakości”.

²⁴ R. Borowiecki, *Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki*, Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy, nr 20, 2011, s. 5.

²⁵ Ibidem, s. 6.

²⁶ M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1998, s. 13-60.

podstawowe założenia ontologiczne badania przedsiębiorstw odnoszą się m.in. do następujących prawideł²⁷:

- „przedsiębiorstwo nie jest ani prostym agregatem jednostek ludzkich, ani też ponadjednostkową całością - jest ono systemem wzajemnie powiązanych jednostek;
- przedsiębiorstwo jest elementem porządku hierarchicznego, tzn. jest systemem hierarchicznym (wielopoziomowym);
- jest systemem wielopodmiotowym - w jego skład wchodzi ludzie i grupy ludzi zachowujące się w sposób rozmysłny, przy czym zachowania te są uwarunkowane kontekstem obiektywnym i subiektywnym;
- przedsiębiorstwo jest systemem socjo-technicznym - wykorzystywana jest w nim technika przedmiotowa (środki produkcji) oraz technika czynnościowa (metody i procedury posługiwania się środkami produkcji);
- jest dynamicznym systemem interakcyjnym. Interakcje zachodzą pomiędzy poszczególnymi podsystemami tego systemu oraz pomiędzy tymi podsystemami i systemem jako całością”.

Wskazana powyżej złożoność i wieloaspektowość przedsiębiorstwa ma znaczący wpływ na jego definiowanie. W bardzo ogólnym, syntetycznym ujęciu, biorąc pod uwagę najważniejsze elementy przytaczanych w literaturze definicji, można wskazać, że przedsiębiorstwo określa się jako „instytucję systemu ekonomicznego, w której zorganizowano prowadzenie działalności gospodarczej, niezależnie od skali, przedmiotu i rodzaju wykonywanej działalności, formy organizacyjno-prawnej w jakiej działalność jest prowadzona oraz formy własności, przy czym działalność ta motywowana jest chęcią uzyskania korzyści majątkowych i prowadzona jest na rachunek i ryzyko właściciela (właścicieli)”²⁸. Cechy wyróżniające przedsiębiorstwo na tle innych podmiotów gospodarki, to m.in.²⁹:

- powołanie przedsiębiorstwa do życia w celu realizacji działalności gospodarczej w sposób trwały, tzn. przez dłuższy czas, przy uwzględnieniu ryzyka z tym związanego;
- zaspokajanie wyrobami i/lub usługami potrzeb innych instytucji czy osób fizycznych, określanych jako klientów przedsiębiorstwa - stąd też można powiedzieć, że służy ono otoczeniu, w którym funkcjonuje i rozwija się;

²⁷ Ibidem, s. 60, 61.

²⁸ R. Borowiecki, *Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki...*, op. cit., s. 6-7.

²⁹ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006, s. 37-38.

- wymiana produktów i/lub usług z innymi podmiotami na zasadzie kupna-sprzedaży;
- posiadanie, pochodzących od właściciela lub właścicieli, określonych zasobów kapitałowych w różnej postaci (m.in. środków pieniężnych, dóbr materialnych oraz wartości niematerialnych i prawnych);
- samodzielność decyzyjna co do rodzaju, jak i charakteru prowadzonej działalności, stosunków ze światem zewnętrznym oraz zaopatrywania się w czynniki produkcji i ich wykorzystywania, a także swojej wewnętrznej organizacji - jest to jedna z najważniejszych cech przedsiębiorstwa, określana także jako zasada autonomii;
- swoje koszty i wydatki pokrywa z uzyskiwanych przychodów, co określa się jako zasadę równowagi finansowej lub samofinansowania, a bez czego przedsiębiorstwo nie mogłoby funkcjonować w dłuższym okresie czasu, co ma związek z procesem jego rozwoju;
- jest instytucją zarobkującą, dążącą do uzyskania określonych korzyści w ramach prowadzonej działalności gospodarczej, w tym najczęściej do maksymalizacji dochodowości zaangażowanego kapitału, ale także – co coraz częściej jest podkreślane w literaturze przedmiotu – do tworzenia wartości dodanej nie tylko o charakterze finansowym, ale również pozafinansowym³⁰, szczególnie w kontekście prospektywnej orientacji jego funkcjonowania i rozwoju.

Przedstawione powyżej cechy, charakteryzujące przedsiębiorstwo, potwierdzają jego złożoność. Warto w tym miejscu dodać, że sektor przedsiębiorstw, jako jeden z sektorów gospodarki, nie stanowi jednorodnej grupy podmiotów, ale grupy zróżnicowane. Zróżnicowanie przedsiębiorstw dotyczy zarówno:

- formy własności (przedsiębiorstwa sektora publicznego i prywatnego),
- formy prawnej (od osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą po spółki akcyjne),
- rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej (np. w przemyśle, budownictwie, transporcie, usługach finansowych i rynkowych) czy

³⁰ Z tym wiąże się m.in. zagadnienie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

- klasy ich wielkości - zgodnie z Ustawą „Prawo Przedsiębiorców”³¹ wyodrębnia się: mikroprzedsiębiorstwa³², małe³³ i średnie przedsiębiorstwa³⁴, które tworzą tzw. sektor małych i średnich przedsiębiorstw (sektor MŚP³⁵), w ramach którego średnioroczne zatrudnienie pracowników wynosi do 249 osób, a roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz z operacji finansowych nie przekracza 50 milionów euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekracza 43 milionów euro. Wszystkie inne przedsiębiorstwa, które nie spełniają warunków określonych dla tych trzech klas wielkości przedsiębiorstw i przekraczają ww. warunki, określa się jako duże przedsiębiorstwa,
- innych kryteriów podziału (np. ze względu na poziom techniki, system i styl zarządzania przedsiębiorstwem, zasięg i internacjonalizację działalności, rodzinny i nierodzinny charakter prowadzenia działalności gospodarczej itp.).

Analizując powyższe stwierdzenia można zauważyć, że przedsiębiorstwo jest nie tylko podmiotem w gospodarce, ale także szczególnym rodzajem organizacji³⁶ o ww. cechach, które

³¹ Kryterium klasy wielkości przedsiębiorstw obejmuje: średnioroczne zatrudnienie pracowników (ich liczba) oraz wartość rocznego obrotu netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz z operacji finansowych lub sumę aktywów z bilansu. Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. „Prawo Przedsiębiorców” (Dz.U. 2018, poz. 646, art. 7.1.)

³² **Mikroprzedsiębiorca** – to przedsiębiorca, który w co najmniej jednym roku z dwóch ostatnich lat obrotowych spełniał łącznie następujące warunki:

- a) zatrudniał średniorocznie mniej niż 10 pracowników oraz
- b) osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz z operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 2 milionów euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 2 milionów euro.

³³ **Mały przedsiębiorca** – to przedsiębiorca, który w co najmniej jednym roku z dwóch ostatnich lat obrotowych spełniał łącznie następujące warunki:

- a) zatrudniał średniorocznie mniej niż 50 pracowników oraz
- b) osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz z operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 10 milionów euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 10 milionów euro – i który nie jest mikroprzedsiębiorcą.

³⁴ **Średni przedsiębiorca** – to przedsiębiorca, który w co najmniej jednym roku z dwóch ostatnich lat obrotowych spełniał łącznie następujące warunki:

- a) zatrudniał średniorocznie mniej niż 250 pracowników oraz
- b) osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz z operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 50 milionów euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 43 milionów euro – i który nie jest mikroprzedsiębiorcą ani małym przedsiębiorcą.

³⁵ Szerzej na temat sektora MŚP, w tym jego znaczenia i roli w gospodarce, cech charakterystycznych, uwarunkowań prawnych, ekonomicznych i społecznych prowadzenia działalności gospodarczej, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw rodzinnych – patrz rozdział 5.1 niniejszej pracy.

³⁶ Nie każda organizacja jest przedsiębiorstwem, ale każde przedsiębiorstwo jest organizacją, bowiem jest systemem otwartym, zorientowanym na cele, zawierającym ustrukturyzowane układy aktywności o charakterze zadaniowym, współpracujące ze sobą. Za: J. Penc, *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie, Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 23.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na trzy znaczenia „organizacji”, tj. rzeczowe, atrybutowe i czynnościowe. W znaczeniu rzeczowym organizacja rozumiana jest jako „taka całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości”. W znaczeniu atrybutowym rozumie się te cechy rzeczy i procesów, które pozwalają uznawać je za zorganizowane, a zatem organizacja to struktura całości

– jak wskazano wcześniej – wiążą się z wyjaśnianiem czym jest przedsiębiorstwo, poprzez ujęcie go jako systemu:

- cybernetycznego (zdolność do modelowania i sterowania, do wykrywania prawidłowości dotyczących struktury i działania podsystemów, samoorganizacji i rozwoju),
- ekonomicznego (prowadzi na własnych rachunek działalność gospodarczą, stanowiąc zespół składników materialnych i niematerialnych, służących do realizacji zadań, kierując się równocześnie zasadą dochodowości) i
- społecznego (zbiór elementów społecznych różnego typu (np. jednostek, interakcji społecznych, grup) stale i regularnie oddziaływujących na siebie oraz pozostających we wspólnej relacji do otoczenia zewnętrznego).

Przedsiębiorstwo - jako system – w kontekście swych celów długookresowych dąży do rozwoju, który jest terminem powszechnym, ale w pewnym stopniu abstrakcyjnym, trudno mierzalnym i ma charakter relatywny³⁷ oraz związane jest z takimi kategoriami, jak: zmiana, postęp czy wzrost. Według J. Machaczki ogólne pojęcie rozwoju należy rozumieć jako zachodzący w czasie proces zmian³⁸. W odniesieniu do przedsiębiorstwa może on dotyczyć zarówno jego części, jak i całości oraz może następować we wszystkich obszarach, czyli w realizowanych celach, strukturze, technologii czy czynniku ludzkim.

Użycie pojęcia „rozwój” wskazuje na zmiany o charakterze jakościowym w odróżnieniu od często stosowanego określenia „wzrost”, oznaczającego zmiany ilościowe. Natomiast pojęcie „rozwój organizacji” oznacza, że sama organizacja i jej działania powinny być rozpatrywane z całościowego, czyli holistycznego punktu widzenia³⁹. Także według Z. Pierścionka rozwój organizacji jest kategorią jakościową i oznacza celowe, skuteczne oraz skoordynowane przeobrażenia systemów przedsiębiorstwa, które dostosowują je do stale zmieniającego się otoczenia⁴⁰. Jest długotrwałym procesem ukierunkowanych zmian, w którym wyróżnia się następujące po sobie etapy, fazy zmian przedsiębiorstwa, wykazujące jego zróżnicowanie pod

zorganizowanej. Natomiast w znaczeniu czynnościowym, podkreśla się, że znaczenia rzeczowe i atrybutowe określane są jako rezultatywne, bowiem „całości zorganizowane, jak i cecha bycia zorganizowanym, powstają w rezultacie pewnego procesu, zwanego *organizowaniem*”.

Leksykon zarządzania, Wyd. Difin, Warszawa 2004, s. 387-388.

³⁷ M. Białasiewicz (red.), *Rozwój przedsiębiorstw. Modele, czynniki, strategie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002, s. 111.

³⁸ J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia diagnoza*, PWN, Warszawa – Kraków 1988, s. 13.

³⁹ Ibidem, s. 13.

⁴⁰ Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 295; M. Strzyżewska, *Współpraca między przedsiębiorstwami – odniesienie do polskiej praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 16.

określonym względem. Również według A. Stabryły rozwój oznacza występowanie zmian jakościowych, ocenianych pozytywnie z perspektywy celu, którego dotyczą⁴¹. W takim ujęciu rozwój jest utożsamiany z postępowaniem. Warto w tym miejscu podkreślić, że inni autorzy zwracają uwagę na to, że charakter zmian jakościowych i ilościowych w procesie rozwoju jest komplementarny. W opinii J. Penca rozwój to ukierunkowany proces zmian ilościowych i jakościowych (strukturalnych, technologicznych, kulturowych itp.), wykazujących określonego rodzaju stosunkowo trwałą tendencję, sprzyjających przetrwaniu oraz stabilności danej organizacji⁴². Rozwój traktowany jest jako warunek konieczny przetrwania organizacji i jeden z uniwersalnych celów ostatecznych przedsiębiorstwa zarobkującego⁴³. Rozwój należy przy tym do najbardziej złożonych, obiektywnych zjawisk i procesów, wynikających ze zmienności różnorodnej materii, a jego kompleksowy i integralny charakter odzwierciedla powiązania i zależności wszystkich elementów, procesów i czynników występujących wewnątrz przedsiębiorstwa i w jego otoczeniu⁴⁴.

Należy zauważyć, że niezależnie od różnic występujących w przytoczonych definicjach rozwoju przedsiębiorstwa, a szczególnie odróżniania rozwoju jakościowego od zmian ilościowych, nazywanych wzrostem – w praktyce działania przedsiębiorstwa – często zmiany jakościowe inicjują i przyspieszają zmiany ilościowe. Pomiedzy zmianami jakościowymi i ilościowymi mogą występować określone korelacje⁴⁵.

Zaprezentowane powyżej definicje wskazują, że pojęcie rozwoju jest zagadnieniem złożonym, wieloaspektowym a przez to trudnym do zdefiniowania ze względu na różnorodność podejść do tego tematu.

Pośród charakterystyk pojęcia rozwoju nie należy pomijać pojęcia zrównoważonego i trwałego rozwoju (sustainable development = rozwój trwały, stosowanego w teorii ekonomii, zwłaszcza w kilku ostatnich dekadach). Pojęcie to miało pierwotnie kontekst makroekonomiczny, odniesiony do globalnego spojrzenia na temat rozwoju świata, jednakże obecnie znajduje ono także swój wyraz na poziomie mikroekonomicznym, dotyczącym funkcjonowania podmiotów gospodarczych. W syntetycznym ujęciu, zgodnie z opinią F. Piontka można przyjąć, że ideą zrównoważonego oraz trwałego rozwoju jest zapewnienie

⁴¹ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków 2000, s. 59.

⁴² J. Penc, *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 381.

⁴³ L. Bednarski, R. Borowiecki, J. Duraj, E. Kurtys, T. Waniewski, B. Wersty, *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 55.

⁴⁴ J. Duraj, *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2000, s. 354.

⁴⁵ B. Siuta – Tokarska, *Podobieństwa i różnice w rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP z kapitałem krajowym i udziału kapitału zagranicznego w Polsce, analiza i ocena wyników badań*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2015, s. 21.

trwałej poprawy jakości życia współczesnych oraz przyszłych pokoleń. Realizuje się to poprzez kształtowanie odpowiednich proporcji pomiędzy kapitałami: ekonomicznym, ludzkim i przyrodniczym⁴⁶.

Zrównoważony rozwój organizacji wymaga oparcia na trzech filarach⁴⁷:

- ekonomicznym,
- ekologicznym,
- społecznym.

Nawiązuje to bezpośrednio do koncepcji rozwoju zrównoważonego, wskazanej przez F. Piontkę i innych autorów, jak np. T. Żylicz czy J. Śleszyński, którzy zresztą na ten temat pisali wcześniej.

Zatem podstawowe cechy rozwoju trwałego są następujące⁴⁸:

- **trwałość**: podejmowane dziś działania nie mogą ograniczać możliwości rozwoju w przyszłości, dobry stan środowiska należy zapewnić także przyszłym pokoleniom;
- **samopowstrzymywanie się**, wskazujące na konieczność bazowania na wykorzystywaniu zasobów odnawialnych i ich substytutów, tworząc dzięki temu obieg zamknięty oraz rezerwy i bodźce dla przyszłego rozwoju;
- **równoważenie**, w którym zakłada się, że podczas planowania i realizacji rozwoju utrzymane zostaną właściwe proporcje między potrzebami gospodarczymi, społecznymi i środowiskowymi.

W tym kontekście należy podkreślić, że wskaźniki rozwoju zrównoważonego są grupowane w odniesieniu do następujących problemów: ekonomicznych, społecznych, środowiskowych i instytucjonalnych, co wskazuje na wyraźne powiązanie z ideą społecznej odpowiedzialności biznesu⁴⁹.

Przenosząc pojęcie rozwoju zrównoważonego na grunt rozwoju organizacji, to problemy poszanowania środowiska oraz rozwoju przedsiębiorstwa nie należy rozpatrywać oddzielnie, gdyż są ze sobą ściśle związane w złożonym systemie przyczyn oraz skutków⁵⁰.

W organizacjach rozwój zrównoważony powinien przejawiać się poprzez⁵¹:

⁴⁶ F. Piontek, *Człowiek i jego środowisko w strategii wzrostu gospodarczego i w zrównoważonym (trwałym) rozwoju*, Problemy Ekologii 2000, nr 5, s. 29.

⁴⁷ K. Wach, *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2012, s. 32.

⁴⁸ B. Siuta-Tokarska, *Koncepcja zrównoważonego rozwoju na obecnym etapie globalnych uwarunkowań i ograniczeń środowiskowych*, Przegląd Organizacji, nr 1, 2013,

⁴⁹ Ibidem, s. 21.

⁵⁰ J. Adamczyk, *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 182–183.

⁵¹ Ibidem, s. 183.

- uwzględnianie warunków ekologicznych, w określaniu kierunków ich rozwoju,
- nienaruszanie ekologicznie określonych granic dopuszczalnych norm,
- dostosowywanie potrzeb rozwojowych, zarówno do regionalnych, jak i lokalnych uwarunkowań, w tym także ekologicznych.

Adekwatne przedsięwzięcia oraz działania ekologiczne w rozwoju organizacji, które wynikają z oddziaływania na nie ogólnego otoczenia, podkreśla także W. Gabrusewicz, który przedstawia je w formie następujących warunków, tj.:⁵²

- przestrzegania norm ekologicznych,
- zahamowania negatywnych skutków oddziaływania organizacji na środowisko,
- przywracania środowiska do pierwotnego stanu.

Rozwój przedsiębiorstwa jest procesem wzajemnego synchronizowania działań optymalizacyjnych, które są realizowane zgodnie z kryteriami zarówno ekonomicznymi, technologicznymi, strukturalnymi, kadrowymi i ekologicznymi. Ukierunkowany jest na cele strategiczne, a także warunkowany jest kulturą przedsiębiorstwa. Zależności obowiązujące w tym zakresie zaprezentowano na rysunku 1.1.



Rysunek 1.1. Rozwój przedsiębiorstwa jako proces integrujący rozwój jego poszczególnych dziedzin działalności

Źródło: M. K. Wyrwicka, *Endogenne przesłanki organizacyjne rozwoju przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Rozprawy nr 374, Poznań 2003, s. 16.

⁵² W. Gabrusewicz, *Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych i jego ocena w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Zeszyty Naukowe nr 120, 1992, s. 89.

Zasadniczymi elementami, wpływającymi na rozwój przedsiębiorstwa są jego wizja i cele. To one kształtują jego rozwój w zakresie czynników strategicznych, struktury i kultury. Wpływa to z kolei na rozwój organizacji, zarządzania i kadr, kształtowanie procesów i organizacyjne uczenie się, co w efekcie przekłada się na rozwój przedsiębiorstwa.

Z systemowego postrzegania przedsiębiorstwa wynika, że przemiany rozwojowe powinny powiązać poprawę efektów ekonomicznych z procesem organizacyjnego uczenia się. Należy zagwarantować przetrwanie organizacji w przyszłości, przy uwzględnieniu aspektów zrównoważonego rozwoju, zorientowanego zarówno na cele biznesowe oraz społeczeństwo i środowisko⁵³.

Zmiany w obszarach działalności przedsiębiorstwa, tj. procedury, struktury, procesy, koordynacja, systemy itp., zostały ujęte w formie piramidy rozwoju organizacyjnego, co zostało zaprezentowane na rysunku 1.2.⁵⁴



Rysunek 1.2. Piramida rozwoju organizacyjnego

Źródło: E. Flamholtz, W. Hua, *Strategic Organizational Development and the Bottom Line: Further Empirical Evidence*, European Management Journal, 20 (1), 2002, s. 72-81.

Na samym dole piramidy rozwoju organizacyjnego znajdują się rynki oraz produkty. Wyższe poziomy piramidy stanowią „infrastrukturę organizacyjną”. Są to: zarządzanie

⁵³ M. K. Wyrwicka, D. Jaźwińska, *Percepcja uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstw*, Economics and Management, No 2, 2014, s. 260.

⁵⁴ E. Flamholtz, W. Hua, *Strategic Organizational Development and the Bottom Line: Further Empirical Evidence*, European Management Journal, 20 (1), 2002, s. 72-81.

zasobami, systemy operacyjne, systemy zarządzania, a także kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Systemy operacyjne sprawiają, że przedsiębiorstwo sprawnie działa w podstawowych obszarach takich, jak: wytwarzanie wyrobów oraz usług, zakupy, rozliczenia z dostawcami i klientami, magazynowanie, monitorowanie płatności, księgowość itp. Systemy zarządzania przedsiębiorstwem funkcjonują natomiast w odniesieniu do planowania, organizowania, rozwoju menadżerskiego, a także kontroli, tworzą zatem ramy do funkcjonowania systemów operacyjnych i prawidłowego zarządzania zasobami. Kultura organizacyjna jest natomiast stanowiona przez wspólne przekonania, normy oraz wartości przyświecające członkom społeczności przedsiębiorstwa. Jak słusznie podkreśla się w literaturze, jest to najtrudniejsza do ukształtowania część infrastruktury organizacyjnej⁵⁵.

Reasumując dotychczasowe rozważania, dotyczące pojęcia i istoty rozwoju przedsiębiorstwa należy wskazać, że kategoria ta przynależy do zagadnień złożonych i wieloaspektowych, przy czym najczęściej pojmowana jest jako proces ukierunkowanych zmian, charakteryzujący się przechodzeniem od form lub stanów prostszych do bardziej złożonych, tj. doskonalszych pod określonym względem, które następują w czasie.

1.2. Warunki i czynniki rozwoju przedsiębiorstwa

Warunek jest cechą lub zespołem cech, a także okoliczności, od których uzależnione jest istnienie czegoś, jak również sytuacją panującą w jakiejś dziedzinie. Inne określenia to np. położenie lub okoliczności, w których coś się dzieje⁵⁶. Słowo **czynnik** natomiast pochodzi od pojęcia czynności oraz stanowi jeden z jej elementów – przyczynę lub powód⁵⁷. Czynność to siła sprawcza i forma aktywnego stosunku człowieka do rzeczywistości lub proces ukierunkowany na osiągnięcie celu, w którym struktura kształtuje się zależnie od występujących warunków⁵⁸. Zatem w pewnym zakresie można uznać podobieństwo tych pojęć i ich wzajemnych zależności. W odniesieniu do rozwoju przedsiębiorstwa wskazuje się na wzajemne relacje pomiędzy warunkiem a czynnikiem⁵⁹. Przyjmuje się, że warunki rozwoju oddziałują na organizację mniej bezpośrednio niż czynniki rozwoju, co wynika z ich

⁵⁵ E. Flamholtz, W. Hua, *Strategic Organizational Development and the Bottom Line: Further Empirical Evidence...*, op. cit., s. 72-81.

⁵⁶ *Słownik wyrazów obcych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1991, s. 898.

⁵⁷ J. Stanienda, *Determinanty rozwoju i konkurencyjności przedsiębiorstw w regionie*, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, Tarnów 2006, s. 24.

⁵⁸ *Encyklopedia Powszechna PWN*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1982, s. 150.

⁵⁹ B. Siuta – Tokarska, *Podobieństwa i różnice w rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP z kapitałem krajowym i udziału kapitału zagranicznego w Polsce...*, op. cit., s. 48.

potencjalnego charakteru. Mogą one występować zarówno w danym miejscu oraz czasie, jednak możliwy jest także ich brak. Występowanie natomiast warunków rozwoju stwarza dla organizacji możliwości powstania czynników i rozwoju⁶⁰. Warunek to element konieczny do realizacji danej czynności, czynnik natomiast uruchamia dany proces, który następnie jest konfrontowany z warunkami. Czynnik jest aktywnym ustosunkowaniem się do rzeczywistości, zaś warunek może mieć charakter zarówno przyrodniczy, techniczny, jak również społeczno-ustrojowy⁶¹. Biorąc pod uwagę powyższe przyjmuje się, że warunki rozwoju mają przede wszystkim charakter statyczny, ujmując je jako zasoby. Czynniki natomiast mają charakter dynamiczny, a ujmowane są jako strumienie. Zgodnie z opinią S. Chomątowskiego, warunki i czynniki rozwoju organizacji ogólnie i wstępnie można zdefiniować jako wszystko to, co jest związane z rozwojem organizacji i ma na niego wpływ bezpośredni lub pośredni. Przyjmuje się, że warunki rozwoju to inaczej możliwości oraz trwale występujące albo krócej trwające okazje rozwojowe przedsiębiorstwa. Istnieją one w danym miejscu oraz danym czasie, a stanowią je wszystkie szanse oraz zagrożenia, mogące sprzyjać albo ograniczać, utrudniać lub uniemożliwiać rozwój organizacji. Warunki rozwoju organizacji mają wymiar realny oraz materialny. W przypadku, gdy zostaną odkryte oraz równocześnie wykorzystane, przyczyniają się do rozwoju przedsiębiorstwa i wówczas stają się jego czynnikami⁶².

Rozważania na temat pojęć „warunki” i „czynniki” mogą skłaniać do wniosków, że pomimo istniejącej różnicy między tymi zagadnieniami, to jednak w praktyce często zarówno czynniki oraz warunki traktuje się łącznie i zamiennie⁶³. Niezależnie jednak od ujęcia definicyjnego tych pojęć, należy zwrócić uwagę na ich charakterystyczne cechy.

Do warunków rozwoju zalicza się następujące ich grupy⁶⁴:

1) warunki naturalne:

- materialne, tj. położenie geograficzne, stan środowiska naturalnego, zasoby wody, zasoby surowcowe;

⁶⁰ S. Chomątowski, *Dynamika rozwoju a efektywność systemów przemysłowych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zeszyty Naukowe, seria specjalna: Monografia 19, nr 115, Kraków 1993, s. 39 i 175.

⁶¹ J. Stanienda, *Determinanty rozwoju i konkurencyjności przedsiębiorstw w regionie...*, op. cit., s. 24.

⁶² S. Chomątowski, *Cele, kierunki oraz kryteria analiz i ocen zmian wielkości i struktury działalności gospodarczej przedsiębiorstw*, [w:] *Dynamika i kierunki zmian wielkości i struktury sektora przedsiębiorstw w Polsce w latach 1990 – 2005*, (red.) S. Chomątowski, Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009, s. 34.

⁶³ J. Stanienda, *Determinanty rozwoju i konkurencyjności przedsiębiorstw w regionie...*, op. cit., s. 25.

⁶⁴ S. Chomątowski, *Warunki a czynniki rozwoju przedsiębiorstwa. Próba identyfikacji i klasyfikacji*, [w:] *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*, (red.) R. Borowiecki, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, TNOiK, Kraków 1996, s. 40.

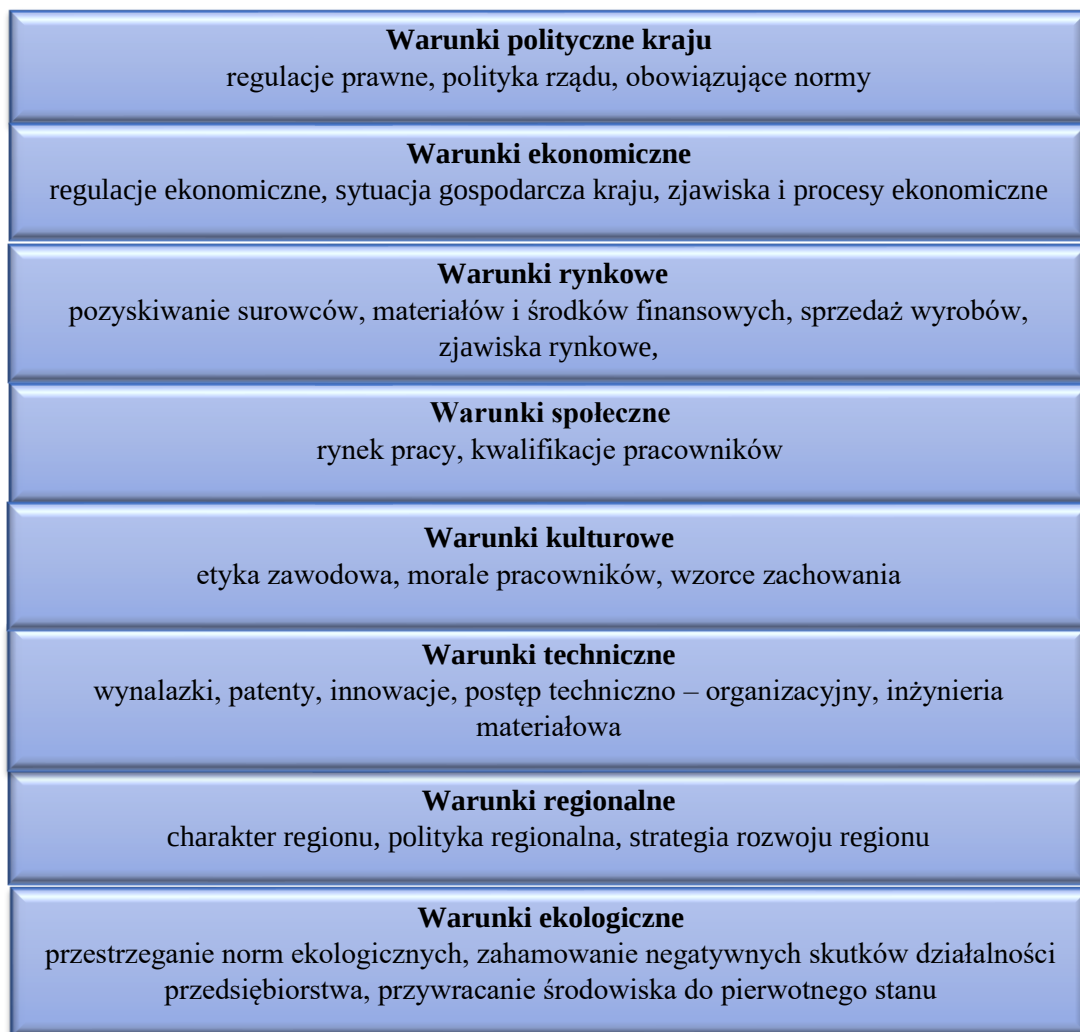
- osobowe, tj. sytuacja demograficzna kraju, regionu albo miejscowości, poziom przygotowania zawodowego oraz kwalifikacji pracowników, a także chłonność rynku wewnętrznego i zagranicznego;
- 2) warunki, które zostały ukształtowane w wyniku dotychczasowego rozwoju: infrastruktura techniczna oraz społeczna, rozwój nauki i techniki, poziom rozwoju gospodarki narodowej, możliwości inwestowania w rozwój społeczno-gospodarczy;
- 3) warunki społeczno-ustrojowe i historyczne, np. historyczny rozwój kraju, także ustrój społeczno – gospodarczy oraz forma własności środków produkcji.

Istotne dla rozwoju przedsiębiorstwa są jego zewnętrzne uwarunkowania. Pochodzą one z otoczenia organizacji oraz wynikają z wzajemnych relacji pomiędzy nimi. Według wielu opinii nie można sprowadzić rozwoju organizacji wyłącznie do jej zależności od otoczenia. Wówczas przedstawiałaby się jako podmiot bierny, niemal całkowicie zdeterminowany przez otoczenie oraz nienależący do otoczenia. Przedsiębiorstwo wtedy pozbawione byłoby zarówno swojej podmiotowości, jak i inicjatywy i dynamiki. W rzeczywistości jednak tak nie jest. Współczesna organizacja w gospodarce rynkowej jest jednym z głównych kreujących elementów otoczenia. W wyniku oddziaływania otoczenia ogólnego na rozwój organizacji tworzą się określone warunki zarówno jej funkcjonowania, jak i rozwoju – co zaprezentowano na rysunku 1.3, które w szerszym ujęciu dzieli się na warunki polityczne, poprzez ekonomiczne aż po kulturowe⁶⁵.

Systemowe podejście do organizacji wymaga, aby poszczególne jej elementy były ze sobą powiązane i tworzyły wspólnie zorganizowaną całość. Czynniki wewnętrzne są utożsamiane z posiadanymi przez podmioty gospodarcze strategicznymi zasobami, a także umiejętnością ich wykorzystywania w celu podejmowania skutecznych działań, które są odpowiedzią oraz reakcją na zmiany i przeobrażenia zachodzące w otoczeniu zewnętrznym⁶⁶. Z tego też względu współczesne przedsiębiorstwa muszą podlegać zarówno ciągłemu rozwojowi, jak i dostosowywaniu się do zmian, których źródłem jest rosnąca złożoność oraz zmienność zarówno makro-, jak i mikrootoczenia.

⁶⁵ W. Gabrusewicz, *Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych i jego ocena w gospodarce rynkowej...*, op. cit., s. 89.

⁶⁶ A. Mitek, I. Miciuła, *Współczesne determinanty rozwoju przedsiębiorstw prywatnych*. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, Nr 28, 2012, s. 59.



Rys. 1.3. Warunki rozwoju organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Gabrusewicz, *Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych i jego ocena w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Zeszyty Naukowe nr 120, Poznań 1992, s. 89.

Od wzrostu gospodarczego, a także równowagi ekonomicznej, stwarzających warunki do wzbogacania się mieszkańców danego kraju, a tym samym potencjalnych przedsiębiorców, zależy zarówno budowanie marki przedsiębiorstwa i jego relacji z klientami, wprowadzanie innowacji oraz wzrost wiedzy i doświadczenia wśród pracowników. **Polityka budżetowa** państwa oddziałuje głównie na konsumpcję oraz inwestycje, wpływające na równowagę i wzrost gospodarczy⁶⁷. Zmiany w konsumpcji związane są przede wszystkim z polityką podatkową państwa, zwłaszcza gdy zmienia się ona na korzyść podatników. Natomiast celem

⁶⁷ M. Bąk, *Ekonomiczne czynniki otoczenia przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 28-29.

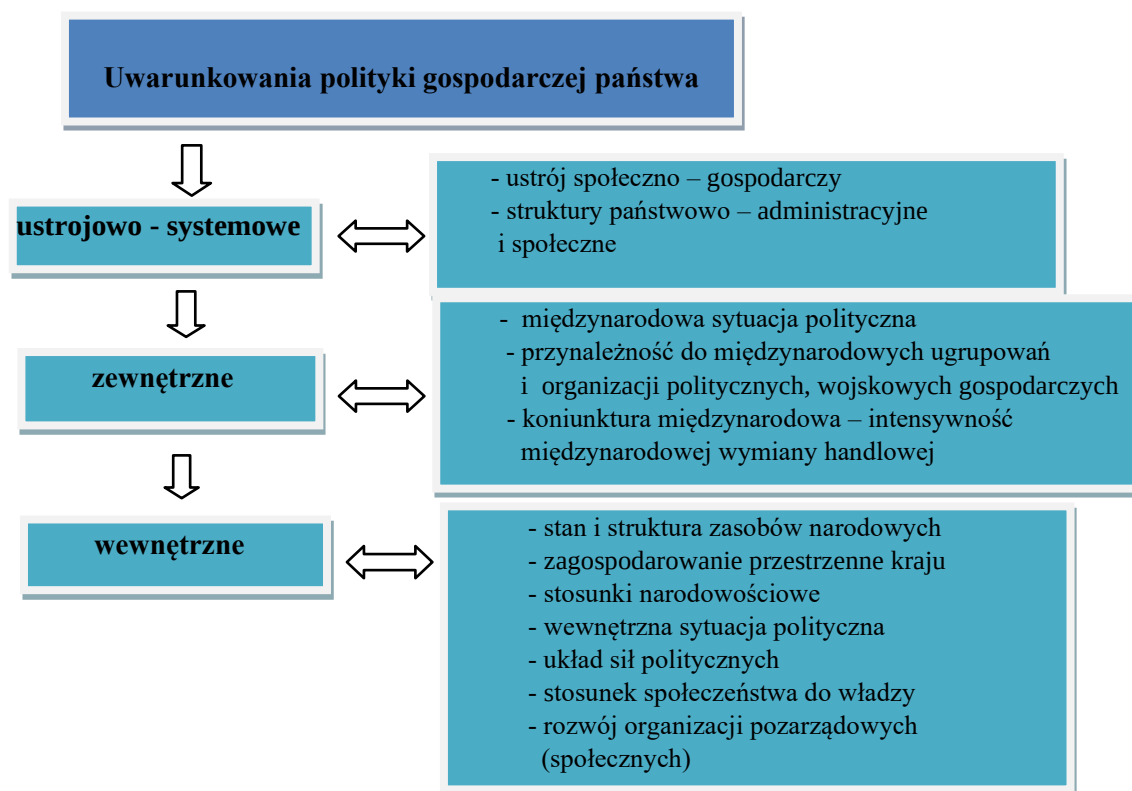
inwestycji publicznych jest pobudzanie aktywności gospodarczej kraju poprzez tworzenie nowych miejsc pracy, co wpływa także na współpracę z innymi organizacjami oraz wzrost produkcji. Tak więc polityka budżetowa państwa wpływa na przedsiębiorstwa, które, aby wykorzystać możliwości rozwojowe budują relacje ze swoimi klientami, a także wprowadzają innowacje, rozwijają swój wizerunek oraz wzmacniają kapitał ludzki.

Następny czynnik ekonomiczny to stworzony przez państwo **system podatkowy oraz polityka podatkowa**. W przypadku polityki podatkowej ważne są dla organizacji wszelkie zmiany, które dotyczą obniżenia podatków, a także możliwości zastosowania ulg podatkowych. Takie decyzje bowiem uaktywniają do działania zainteresowane przedsiębiorstwa, wzmacniają ich markę, relacje z klientami, kulturę organizacyjną, a także podnoszą kwalifikacje pracowników. **Polityka handlowa** państwa opiera się głównie na założeniu zapewnienia nieskrępowanego oraz wolnego handlu. Jeżeli państwo zapewni organizacjom dogodne warunki handlowe, wówczas obserwuje się rozwój działalności, wpływający na ugruntowanie marki i stworzenie pozytywnego wizerunku na rynku, a także inwestowanie w nowe technologie oraz w pracowników⁶⁸. Również **polityka banku centralnego**, nadzorującego działalność banków w kraju, prowadzi politykę podaży pieniądza, regulując jego ilość, a także politykę kursów walut. Jest zatem ważnym czynnikiem ekonomicznym, który ostatecznie przekłada się na bieżącą działalność podmiotów gospodarczych. Dodatkowo, polityka bankowa państwa powiązana jest z uregulowaniami przyjętymi m.in. w bankach handlowych, bowiem oddziałuje ona na ich funkcjonowanie na rynku międzybankowym. Szczególnie ważne dla przedsiębiorstw są ustalane stopy procentowe oraz warunki zaciągania kredytów w bankach. Do ich zaciągania, a tym samym rozszerzenia działalności pobudzają przedsiębiorstwa korzystne warunki, co ostatecznie może wpłynąć na pozyskanie nowych klientów, umocnienie wizerunku i reputacji, wprowadzanie innowacyjnych przedsięwzięć oraz większą aktywność zawodową pracowników⁶⁹. Na jakość prowadzonej polityki gospodarczej mają wpływ określone uwarunkowania oraz przyjęte cele tej polityki i ich konsekwentna realizacja, co zostało zaprezentowane na rysunku 1.4⁷⁰.

⁶⁸ Ibidem, s. 28-29.

⁶⁹ Ibidem, s. 28-29.

⁷⁰ B. Siuta-Tokarska, *Zarys wybranych problemów społeczno-gospodarczych Polski w okresie transformacji systemowej a polityka gospodarcza państwa*, Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy, nr 19, 2011, s. 57.



Rysunek 1.4. Uwarunkowania polityki gospodarczej państwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Siuta-Tokarska, *Zarys wybranych problemów społeczno-gospodarczych Polski w okresie transformacji systemowej a polityka gospodarcza państwa*, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, nr 19, 2011, s. 57.

Jak przedstawiono na rysunku uwarunkowania polityki gospodarczej państwa to zarówno uwarunkowania zewnętrzne, jak i wewnętrzne, związane z zagadnieniami o charakterze ustrojowo-systemowym. W ramach tych uwarunkowań realizowane są określone cele polityki państwa, które w sposób bezpośredni i pośredni mogą oddziaływać na rozwój podmiotów gospodarczych.

Realizacja celów polityki państwa ma swe przełożenie na politykę regionalną i lokalną. Uzyskiwane efekty w ramach tych rodzajów polityk następują przy współdziale wielu interesariuszy, w tym przedsiębiorstw. W literaturze podkreślana jest rola zewnętrznego oddziaływania środowiska lokalnego, dzięki któremu szczególnie mniejsze przedsiębiorstwa mogą funkcjonować i rozwijać się. Środowisko to udostępnia zasoby oraz zapewnia wsparcie instytucjonalne i zmniejsza niestabilność rynków. Według T. Noronha Vaz i F. Nicolas rozwój rynku lokalnego zależy od funkcjonowania na nim małej przedsiębiorczości. Małe organizacje natomiast opierają swoją działalność na lokalnych zasobach czynników produkcji. W te wzajemne interakcje małych podmiotów oraz środowiska lokalnego za każdym razem

zaangażowane są lokalne społeczności, które przynoszą znaczne korzyści. Niezwykle istotne jest także, aby środowisko to tworzyło przyjazny dla małej przedsiębiorczości klimat, interpretowany jako pewien rodzaj bliskości – kulturowej, społecznej oraz geograficznej⁷¹. Tak więc o rozwoju przedsiębiorstw w środowisku lokalnym, oprócz zasobów i czynników produkcji, decydują także: wsparcie lokalnych instytucji publicznych, obecność lokalnej „kultury przedsiębiorczości”, a także kreatywność lokalnych społeczności.

W tabeli 1.1 przedstawiono podstawowe cele realizowane w ramach polityki państwa.

Tabela 1.1. Podstawowe cele polityki państwa

Cele polityki	Szczegółowe przejawy celów
Generalne i systemowo – polityczne	• suwerenność narodowa, • sprawiedliwość, postęp społeczny, • prawa człowieka.
Ekonomiczne	• pomnażanie bogactwa kraju i wzrost, • dobrobytu poprzez efektywne, • wykorzystanie zasobów, • wzrost gospodarczy, • przemiany strukturalne, • wzrost przedsiębiorczości, • wzrost udziału w międzynarodowym podziale pracy.
Společne	• sprawiedliwy podział dochodu, • gwarancje zatrudnienia, • szanse na awans, • dostęp do edukacji i kultury, • zabezpieczenie społeczne i ochrony zdrowia.
Ekologiczne	• ochrona środowiska naturalnego, • rekultywacja terenów zniszczonych.
Obronno-militarne	• rozbudowa gałęzi gospodarki o znaczeniu obronnym, • zapewnienie niezbędnych rezerw produktów strategicznych.

Źródło: J. Juchniewicz, *Czynniki ekonomiczne kształtujące rozwój przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce polskiej*, [w] *Finanse, Ekonomia i Zarządzanie (FEZ) - współczesne wyzwania teorii i praktyki*, cz. 4, (red.) J. Nowakowska-Grunt, I. Miciuła, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice 2018, s.34.

⁷¹ T. Noronha Vaz, F. Nicolas, *State of art in instruments for local development SMEs and VSEs* (not published paper), University of Algarve, Faro, Portugal 2001, s. 10.

Bardzo ważnym elementem, organizującym funkcjonowanie lokalnej społeczności oraz tworzącym instytucjonalne ramy gospodarowania w tej przestrzeni, są: samorząd terytorialny, a także izby gospodarcze, organizacje pozarządowe (NGO-s) oraz inne instytucje i inicjatywy obywatelskie. Współczesna ekonomia instytucjonalna podkreśla znaczenie tych czynników i dowodzi ich wpływu na sprawność funkcjonowania lokalnej gospodarki, a także społeczności. Ważnym elementem dla rozwoju przedsiębiorstw może być także przełamanie istniejących barier, a zwłaszcza tych, które dotyczą niewłaściwych postaw ludzkich, ograniczających społeczną oraz gospodarczą aktywność ludzi. Organizacje takie mają duże możliwości wpływania na ograniczenie powstawania nowych barier, które mogłyby utrudnić rozwój całego regionu, jak również samych przedsiębiorstw rodzinnych w przyszłości⁷².

Rozwój organizacji to proces konieczny w celu jej przetrwania oraz dalszego funkcjonowania na rynku. Zależy on zarówno od zewnętrznych, jak i wewnętrznych czynników warunkujących jej funkcjonowanie. Uwarunkowania zewnętrzne, w tym **czynniki zewnętrzne**, na które przedsiębiorstwo ma często ograniczone możliwości oddziaływania, to szeroko rozumiane otoczenie, z którego zasobów korzysta i którego potrzeby zaspokaja. Natomiast **czynniki wewnętrzne**, na które organizacja ma możliwość bezpośredniego wpływu, to m.in. te o charakterze kapitałowym i intelektualnym⁷³.

Przedsiębiorstwa zawsze funkcjonują w konkretnym otoczeniu zewnętrznym. Działają w danym regionie w powiązaniu z państwem oraz innymi podmiotami. Otoczenie stwarza im szanse i możliwości z jednej strony, jednak również stawia wymogi oraz ograniczenia. Dodatkowo współczesne otoczenie, stając się coraz bardziej zmienne i złożone, narzuca bezwzględną konieczność przystosowania się do niego wszystkich organizacji. Natomiast potrzeba podejmowania odpowiednich decyzji dostosowawczych organizacji wymusza zmianę zakresu, metody i logiki jej funkcjonowania. Z tego względu uznaje się, że we współczesnych przedsiębiorstwach występuje orientacja na podporządkowanie się zmianom zachodzącym zarówno w sferze wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Jest to nie tylko wymogiem ich przetrwania, ale także ich rozwoju⁷⁴.

Uwarunkowania, wpływające na rozwój organizacji w zakresie kondycji ekonomicznej oraz konkurencyjności, można podzielić na dwie, podstawowe grupy⁷⁵:

⁷² S. Czaja, *Mocne i słabe strony firm rodzinnych – szanse na rozwój czy stagnacja? (na przykładzie regionu świdnickiego i wałbrzyskiego)*, [w:] *Firmy Rodzinne. Współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XV, Zeszyt 7, część 1, (red.) A. Marjański, M. Rebeca, C. Loera, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2014, s. 213.

⁷³ A. Mitek, I. Miciuła, *Współczesne determinanty rozwoju przedsiębiorstw prywatnych...*, op. cit., s. 54.

⁷⁴ Ibidem, s. 54.

⁷⁵ Ibidem, s. 55-56.

1. **Uwarunkowania makroekonomiczne**, czyli dynamikę wzrostu gospodarczego, regulacje prawne, koniunkturę gospodarczą, inflację, popyty, podaź, rozwój techniki i technologii, czynniki społeczno-kulturowe, system finansowy, system podatkowy, stabilność waluty itd.

2. **Uwarunkowania mikroekonomiczne**, tj. majątek trwały, wysokość kapitałów, profil produkcji, jakość produktów, rentowność sprzedaży, wdrażanie postępu naukowo-technicznego, powiązania kooperacyjne, zarządzanie zasobami, umiejętności pracowników i kierownictwa, poziom techniki, znak towarowy, przedsiębiorczość kadry, itd. Ponadto wśród uwarunkowań mikroekonomicznych należy także wymienić np. otoczenie bliższe przedsiębiorstwa, w tym dostawców, odbiorców i klientów.

Czynniki, które mają swoje źródło w otoczeniu, nie zależą od organizacji, w dużej mierze stanowią pochodną polityki władz państwa oraz mechanizmów regulacji rynku. Pozostają także pod wpływem ogólnej sytuacji gospodarczej i kondycji w danym kraju, jak również koniunktury światowej. Natomiast czynniki wewnętrzne są związane z działaniami podejmowanymi przez przedsiębiorstwo. Są one powiązane zarówno z jego kondycją finansową, kapitałem intelektualnym, posiadanymi zasobami materialnymi, przyjętą strategią rozwoju, strukturą organizacyjną, metodami zarządzania, przedsiębiorczością, innowacyjnością, a także jakością produktów i usług⁷⁶.

Do zewnętrznych uwarunkowań gospodarowania organizacji należy wiele **czynników makroekonomicznych**. Jedną z podstawowych klasyfikacji tych czynników zakłada ich zależność od polityki fiskalnej państwa, poziomu wzrostu gospodarczego, a także innowacyjności gospodarki. W obrębie systemu fiskalnego duży wpływ na kondycję podmiotów gospodarczych wywierają w głównej mierze stawki podatkowe, które są regulowane przez przyjęte państwowe uregulowania. Dodatkowo ważną rolę odgrywają składki na ubezpieczenie społeczne, których wzrost oddziałuje na koszty pracy. Natomiast poziom ustalanych stawek amortyzacyjnych determinuje możliwość odtworzenia majątku danej organizacji. Do czynników wpływających na funkcjonowanie przedsiębiorstwa należy również dostępność usług finansowych, a także „cena” kredytów bankowych. Możliwość sięgania po różne źródła finansowania, a szczególnie dostęp do kapitałów obcych, w dużej mierze sprzyja ich rozwojowi. Nowe formy wsparcia finansowego, a także ich dostępność są wyjątkowo ważne w dobie procesu globalizacji działalności gospodarczej oraz integracji europejskiej: zwiększają bowiem możliwości rozwoju oraz zabezpieczenia finansowego

⁷⁶ Ibidem, s. 56.

przedsiębiorstw⁷⁷. Warunki funkcjonowania organizacji zawarte są także w prowadzonej przez państwo polityce wobec przedsiębiorców. Ogólnie ustanawiane odpowiednie regulacje prawne, które dotyczą swobody prowadzenia działalności gospodarczej, określają podatność na otwieranie nowych przedsięwzięć, jak również rozwijanie już istniejących. Powiązania podmiotu z otoczeniem zależą również od poziomu wzrostu gospodarczego kraju. Tendencje rozwojowe dla danego sektora lub branży także powiększają poziom ich konkurencyjności na rynkach⁷⁸.

Istotnym czynnikiem makroekonomicznym są **zagraniczne inwestycje bezpośrednie** (ZIB). Są to lokaty kapitału poza granicami państwa osiedlenia inwestora⁷⁹. Mają na celu podjęcie tam działalności gospodarczej od podstaw albo drogą nabycia praw własności do istniejącego przedsiębiorstwa w stopniu, który zapewni bezpośredni udział w zarządzaniu organizacją. Są one szczególną formą międzynarodowego obrotu kapitału. Ich efekt, to oprócz transferu środków finansowych, także transfer konkretnych dóbr inwestycyjnych, a ich charakter świadczy o towarzyszących im motywach dochodowych oraz kontrolnych⁸⁰. Ważnym czynnikiem makroekonomicznym jest także **globalizacja**, która jest procesem oddziałującym na niemal wszystkie sfery życia człowieka. Zmienia ona zarówno handel, finanse, sposoby oraz środki komunikowania się, styl życia, a także kulturę i sposób rządzenia⁸¹. Swoje źródło ma głównie w postępujących procesach zarówno integracji gospodarczej i politycznej, społecznej, rozwoju infrastruktury informacyjnej, która pozwala na szybki przepływ informacji oraz rozszerzenia dostępu do niej⁸². Czynniki globalizacji dzieli się na grupy: rynkowe, polityczne, kosztowe oraz konkurencyjne⁸³. Wysuwana jest przy tym teza, że im bardziej rynki są zintegrowane, tym bardziej są zróżnicowane, prowadzi to do ich segmentacji i stwarza większe możliwości funkcjonowania oraz rozwoju dla małych i średnich przedsiębiorstw⁸⁴. Wśród pozostałych determinant makroekonomicznych

⁷⁷ T. Rachwał, *Problematyka badawcza funkcjonowania przedsiębiorstw przemysłowych*, Prace Komisji Geografii Przemysłu, Akademia Pedagogiczna w Krakowie, Warszawa–Kraków 2008.

⁷⁸ H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 131.

⁷⁹ B. Siuta, *Wybrane makroekonomiczne determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Unii Europejskiej. Teoria i praktyka*, (red.) P. Bartkowiak, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Kaliszu, Kalisz 2005, s. 27-28.

⁸⁰ W. Karaszewski, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Polska na tle świata*, TNOiK, Toruń 2004, s. 8.

⁸¹ R. Piasecki, *Rozwój gospodarczy a globalizacja*, PWE, Warszawa 2003, s. 75.

⁸² R. Borowiecki, A. Jaki, (red.) *Procesy restrukturyzacji a konkurencyjność w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, KEIOP, Fundacja Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 19.

⁸³ M. Malinowska, B. Kucharska, (red.) *Zachowania podmiotów rynkowych w warunkach globalizacji*, PWE, Warszawa 2006, s. 14.

⁸⁴ P. Dominiak, *Sektor MŚP we współczesnej gospodarce*, PWN, Warszawa, 2005, s. 60.

oddziałujących na rozwój przedsiębiorstw, w tym małych i średnich, wymienić można tworzenie się oraz rozszerzanie związków współpracujących ze sobą krajów i regionów (np. Unia Europejska, Forum Regionalne ASEAN itp.).

Przedsiębiorstwa pozostają w ścisłych interakcjach z otoczeniem, które wyznacza wzajemne zależności oraz możliwości ich rozwoju. W życiu gospodarczym wiele czynników zewnętrznych (np. korzyści osiągane dzięki decyzjom władz państwowych) oddziałuje na czynniki wewnętrzne oraz wpływa na ramy prawne, a także warunki gospodarowania dla organizacji. Do podstawowych **czynników wewnętrznych** w literaturze przedmiotu zalicza się⁸⁵:

- wielkość majątku, jakim dysponuje przedsiębiorstwo,
- zdolność do wdrażania postępu technicznego oraz technologicznego,
- poziom wiedzy a także kreatywność kadry, rzadkość i jakość oferowanych produktów i usług,
- ogólny poziom rentowności produkcji,
- system powiązań między uczestnikami gry rynkowej,
- podatność dostosowawczą organizacji do zmian w warunkach funkcjonowania, sprawność zarządzania posiadanymi zasobami.

Obok ww. uwarunkowań S. Stasch i J. L. Ward za główne wewnętrzne czynniki rozwoju organizacji uznali⁸⁶:

- przewagi konkurencyjne osiągane poprzez wyrobienie sobie dobrej marki oraz rozwijanie nowych produktów i rozwój aktywnego marketingu;
- minimalizowanie prawdopodobieństwa rewanzu konkurentów przez wyprzedzanie we wchodzeniu na rozwijające się rynki, konkurowanie z kilkoma przedsiębiorstwami jednocześnie, a także konkurowanie w sposób niestanowiący zagrożenia dla głównych marek konkurentów;
- zabezpieczanie swojej przewagi konkurencyjnej poprzez oferowanie dystrybutorom szerokiego zakresu usług, a także sterowanie oraz nadzór nad własną dystrybucją.

Natomiast o konkurencyjności i sile ekonomicznej małego i średniego przedsiębiorstwa decyduje głównie jego gospodarka finansowa, której skuteczność wyraża się w takim zaopatrzeniu organizacji w kapitał (własny i obcy), aby zapewnić jej bieżącą równowagę finansową, a także trwały rozwój. Aktywność oraz ekspansja gospodarcza małego i średniego

⁸⁵ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 1997, s. 103.

⁸⁶ B. Piasecki, *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 1999, s. 249.

podmiotu gospodarczego zależy zatem od umiejętności poszukiwania przez przedsiębiorcę źródeł kapitału obcego zarówno na rynku bankowym, jak i pozabankowym. Kapitał obcy, obok kapitału własnego, jest warunkiem realizacji zarówno celów bieżących, jak również celów długoterminowych⁸⁷. Biorąc pod uwagę, że kapitał intelektualny stanowi ważny czynnik rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, wskazuje się na co najmniej trzy jego elementy⁸⁸:

- **kapitał ludzki**, czyli zasoby wiedzy i umiejętności, doświadczeń oraz zdrowia i energii zawarte w pracownikach, które określają ich zdolności do pracy, rozwiązywania problemów, adaptacji do zmian w otoczeniu oraz możliwości tworzenia nowych rozwiązań. Są to również zdolności przywódcze, umiejętności kierownicze kadry zarządzającej, a także wszelkie inne aktywa niematerialne, których właścicielami są pracownicy, a nie organizacja;
- **kapitał rynkowy**, jak aktywa związane z wizerunkiem przedsiębiorstwa (np. marki handlowe, prawa autorskie oraz patenty) a także ogół relacji organizacji z otoczeniem, tj. lojalność dostawców surowców i odbiorców produktów, źródła zaopatrzenia surowcowego, różnego rodzaju kontrakty i umowy, kanały dystrybucji, wspólne przedsięwzięcia z innymi uczestnikami rynku, członkostwo w organizacjach branżowych;
- **kapitał organizacyjny**, czyli wszelkie inne aktywa niematerialne, które są własnością przedsiębiorstwa, a w szczególności: procesy i technologie, które umożliwiają mu sprawne funkcjonowanie, np. metody zarządzania sprzedażą oraz finansami, metodologia oceny ryzyka, bazy danych zawierające informacje o rynku lub klientach, a także systemy obiegu informacji i komunikacyjne. Aktywa te wnoszą do organizacji innowacyjność, bezpieczeństwo, porządek oraz szeroko rozumianą jakość. Do efektywnego działania małych i średnich przedsiębiorstw i ich trwałego rozwoju potrzebne są wszystkie wskazane rodzaje kapitału intelektualnego. Wybrane, wewnętrzne i zewnętrzne czynniki (stymulatory) rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 1.2.

⁸⁷ T. Łuczka, *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie*. Wybrane aspekty mikro- i makroekonomiczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Poznań 2001, s. 187-188.

⁸⁸ L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 19.

Tabela 1.2. Wybrane czynniki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw

Wewnętrzne czynniki rozwoju MŚP	Zewnętrzne czynniki rozwoju MŚP
▪ umiejętność zarządzania zasobami przedsiębiorstwa, ▪ wiedza, doświadczenie i przedsiębiorczość kierownictwa, ▪ kompetencje i umiejętności pracowników, ▪ charakter rynku i jego znajomość ▪ zdolność do wdrażania postępu technicznego, ▪ wielkość kapitału, ▪ zdolności produkcyjne, ▪ jako oferowanych wyrobów i/lub usług, ▪ powiązania kooperacyjne, ▪ zdolność do elastycznego działania, ▪ poziom rentowności sprzedaży.	▪ warunki prawne dotyczące podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej, ▪ tempo wzrostu gospodarczego kraju, ▪ kształtowanie się popytu i podaży na rynku, ▪ konkurencja rynkowa, ▪ dostęp do finansowania zewnętrznego, ▪ polityka celna, ▪ regulacje systemu finansowo – podatkowego, ▪ polityka rządu wobec MŚP, ▪ zakres wsparcia finansowego i pozafinansowego państwa, ▪ kultura przedsiębiorczości.

Źródło: M. Matejun, *Czynniki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw na podstawie badań w mikroregionie łódzkim*, [w:] *Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji*, (red.) S. Lachiewicz, A. Zakrzewska – Bielawska, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 155.

Do determinant rozwoju, wyróżnionych w samej organizacji zalicza się również: **właścicieli - menedżerów, system zarządzania i przedsiębiorczość oraz zasoby przedsiębiorstwa**. Za najważniejsze z nich uznano właścicieli - menedżerów, a także system zarządzania i przedsiębiorczość, bowiem te właśnie determinanty mają decydujący wpływ na to, jak zasoby przedsiębiorstwa są wykorzystane.

Właściciel – menedżer jest osobą decydującą o założeniu od podstaw lub też zakupieniu w całości lub części działającego już przedsiębiorstwa. Sam zarządza organizacją: ustala reguły jej działania, dąży do realizacji własnych planów oraz wizji i sam ponosi ryzyko ekonomiczne⁸⁹. Przypisuje mu się cechy oraz funkcje podejmowania decyzji w sprawach dotyczących osiągania zysku związanego z niepewnością, innowatora organizującego, a także koordynującego wykorzystanie zasobów ekonomicznych, jak również podejmowania zobowiązań w imieniu przedsiębiorstwa⁹⁰. Właściciel – menedżer decyduje również o wszystkich dziedzinach działalności przedsiębiorstwa, o jego lokalizacji i rozwoju, wyborze rodzaju działalności oraz jego zmianach, wyborze dostawców, zatrudnieniu pracowników,

⁸⁹ F. Bławat, *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych i średnich firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003, s. 33.

⁹⁰ T. Gruszecki, *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, Wyd. Cedror, Warszawa 1994, s. 29.

a także płacach i efektach ekonomicznych, wykorzystując do tego planowanie jak i kontrolę. Należy zatem tę determinantę uznać za jedną z fundamentalnych dla funkcjonowania oraz rozwoju przedsiębiorstwa⁹¹.

System zarządzania i przedsiębiorczość jest dwuzakresową determinantą charakteryzującą rodzaj realizowanego systemu zarządzania ukierunkowanego na przedsiębiorczość (stanowiącą o jakości zarządu). Pod pojęciem „system zarządzania” należy rozumieć wymieniony rodzaj sprawowanego nadzoru, który zależy od etapu rozwoju organizacji⁹². Z kolei pojęcie „przedsiębiorczość” oznacza m.in. jeden z najważniejszych czynników produkcji, który wyzwala inicjatywy i zasoby aktywności intelektualnej oraz zaangażowanie człowieka w pomnażanie dochodu przez dobieranie innych czynników produkcji⁹³. Jest to proces tworzenia czegoś nowego oraz wartościowego, przy założeniu osobistego ryzyka finansowania jak również rekompensaty pieniężnej lub też osobistej satysfakcji⁹⁴. Przedsiębiorczość można odnieść zarówno do osoby przedsiębiorcy oraz pracowników przedsiębiorstwa. Zatem system zarządzania i przedsiębiorczości decyduje w dużym stopniu o realizacji wizji, planów, celów działania i strategii rozwoju organizacji. Zmierza do zapewnienia optymalnego funkcjonowania przedsiębiorstwa i jego rozwoju – należy zatem tę determinantę za jedną z zasadniczych⁹⁵.

Zasoby przedsiębiorstwa są to aktywa stosowane w działalności i procesach podmiotów gospodarczych. Należą do nich⁹⁶: szeroko rozumiane zasoby materialne i rzeczowe oraz finansowe, ludzkie, technologiczne, informacyjne, organizacyjne, prawne, a także zasoby marketingowe. Zasadniczo zasoby dzieli się na materialne i niematerialne, co przedstawiono w tabeli 1.3. Zasoby organizacji są tworzone w wyniku jej rozwoju, a także pozyskiwane od innych przedsiębiorstw poprzez zakup. Duże znaczenie jest przypisywane zasobom takich cech, które powodują, że są one cenne i trwałe, trudne do naśladowania, a także mają wyjątkowy charakter w danym obszarze podmiotu gospodarczego⁹⁷.

⁹¹ B. Siuta – Tokarska, *Podobieństwa i różnice w rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP z kapitałem krajowym i udziału kapitału zagranicznego w Polsce...*, op. cit., s. 71.

⁹² J. Targalski, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Wyd. C.H. Beck Warszawa 2003, s. 17

⁹³ Z. Dowgiałło (red.), *Słownik ekonomiczny przedsiębiorcy*, wyd. VI rozszerzone, Wyd. ZNICZ, Szczecin 1998, s. 210.

⁹⁴ R. D. Hisrich, M. P. Peters, *Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing a New Enterprise*, Irwin, Boston 1989, s. 2.

⁹⁵ B. Siuta – Tokarska, *Podobieństwa i różnice w rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP z kapitałem krajowym i udziału kapitału zagranicznego w Polsce ...*, op. cit., s. 72-73.

⁹⁶ E. Urbanowska – Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie Strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 170.

⁹⁷ R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Synteza badań i kierunki działania*, Difin, Warszawa 2008, s. 39-46.

Tabela 1.3. Zasoby materialne i niematerialne przedsiębiorstwa

Zasoby materialne	Zasoby niematerialne
• zasoby rzeczowe: urządzenia infrastrukturalne, wyposażenie, zapasy materiałowo – techniczne, • zasoby finansowe, • kadra pracownicza, • zasoby technologiczne.	• licencje, • kontrakty menedżerskie, • złożone wartości niematerialne i prawne - własności intelektualne, (patenty, wzory użytkowe, oprogramowanie, wiedza i doświadczenie pracowników), które z reguły są trudne do wyceny za pomocą cen rynkowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Urbanowska – Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 168, 170.

1.3. Mechanizmy planowania, organizowania i koordynowania rozwoju przedsiębiorstwa

Dynamiczny rozwój oraz ewolucja systemów zarządzania przedsiębiorstwem została zapoczątkowana przez erę globalizacji, jako jednego z wielkich przełomów w rozwoju cywilizacji i gospodarek, w latach 90. XX wieku. Globalizacja regulacji prawnych, technologii, rynków, produktów lub kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa wymusza szczególnie podejście do problemu zarządzania organizacjami, określania ich celów oraz strategii działania, a także zasad i kryteriów oceny efektów ich funkcjonowania. Decydującym zmianom ulegają zasady konkurencji na globalnym rynku, gdzie dochodzi do wzajemnego przenikania granic branż⁹⁸. W tych okolicznościach ewoluowanie regulacji działania współczesnych przedsiębiorstw jest naturalnym efektem tworzenia nowych branż, szybkiego tempa powstawania oraz absorbowania innowacji technologicznych, a także rewolucji informacyjnej. Procesy globalizacji kreują zatem nowe potrzeby dla skuteczności i efektywności zarządzania organizacjami w zmodyfikowanych warunkach ich funkcjonowania⁹⁹.

⁹⁸ K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, PWE, Warszawa 2002, s. 15, 45-47.

⁹⁹ A. Jaki, *Mechanizmy rozwoju paradygmatów zarządzania*, Przegląd Organizacji, Nr 2 (889), 2014, s. 8-13.

Szybkość oraz głębokość przemian, będących determinantą działania i rozwoju organizacji, jakie przyniósł przełom XX i XXI wieku, spowodowały konieczność podejmowania kompleksowych przeobrażeń w dziedzinie procesów i systemów organizacyjnych, technicznych i ekonomicznych, warunkujących wzrost efektywności, a także konkurencyjności przedsiębiorstwa¹⁰⁰. Czynnikiem inicjującym zmiany w mechanizmach funkcjonowania współczesnych organizacji są przede wszystkim przeobrażenia form prawnych oraz typów własności przedsiębiorstw, a także zmiany zakresu i charakteru więzi produkcyjnych, organizacyjnych i kapitałowych, które współkształtują relacje podmiotów z otoczeniem gospodarczym, jak również implikują powstawanie różnorodnych wielopodmiotowych struktur gospodarczych. Wszystkie te elementy wykreowały potrzebę zmian w odniesieniu do kształtowania systemu zarządzania organizacją i wykorzystania instrumentarium zarządzania, dostosowanego do istniejących warunków, opierającego się na właściwie powiązanych ideach, zasadach, metodach, technikach oraz narzędziach, które umożliwiają nadanie systemowi zarządzania właściwego kształtu¹⁰¹.

W ramach procesu, jakim jest rozwój przedsiębiorstwa można wskazać na pewne mechanizmy, które określają sposób, w jaki on powstaje, przebiega i działa. Zgodnie z definicją tego pojęcia, mechanizm (z gr.) rozumiany jest jako układ elementów prowadzący do przekształcania ruchu jednego lub kilku elementów i sił wywieranych na te elementy w pożądany ruch innych elementów i sił oddziaływań tych elementów¹⁰², ale także jako następujące po sobie w pewnej kolejności stany, procesy, zjawiska lub czynności¹⁰³. W kontekście nauk o zarządzaniu podkreśla się, że rozwój przedsiębiorstwa, aby mógł przebiegać sprawnie i w pożądanym kierunku, musi być odpowiednio „zaprogramowany”¹⁰⁴. W tym celu ważne stają się określone mechanizmy dotyczące planowania, organizowania i koordynowania rozwoju, które, jeśli zostaną wypracowane w odpowiedni sposób w przedsiębiorstwie, będą stanowić o jego sukcesie, jakim jest jego szeroko rozumiany rozwój.

Pod pojęciem planowania rozumie się proces ciągły, stanowiący swoiste odbicie zmian, zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa i dostosowujący się do nich¹⁰⁵. Nie jest to zatem zdarzenie jednostkowe o wyraźnym początku i końcu, ale obejmuje ono definiowanie celów

¹⁰⁰ R. Borowiecki, *Permanentna restrukturyzacja jako czynnik rozwoju i sukcesu przedsiębiorstw w dobie globalizacji rynku*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr 836, 2010, s. 28.

¹⁰¹ J. Lichtarski, *O endogenicznych barierach rozwoju nauk o zarządzaniu*, [w:] *Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – Metody – Zastosowania*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2007, s. 59-60.

¹⁰² *Encyklopedia PWN*, Wyd. PWN, <https://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/mechanizm>, (dostęp: 20.07.2023 r.).

¹⁰³ *Słownik Języka Polskiego*, tom II, Wyd. PWN, Warszawa 1988, s. 132.

¹⁰⁴ A. Stabryła, *Współczesne problemy programowania rozwoju przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Nr 2 (13), 2009, s. 11-29.

¹⁰⁵ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 262.

organizacji, określenie ogólnej strategii ich osiągania oraz opracowanie zwartej hierarchii planów, które mają służyć do integracji i koordynacji działań¹⁰⁶. Planowanie zatem wytycza kierunki działania organizacji, ogranicza skutki zmian, minimalizuje marnotrawstwo i dublowanie wysiłków, a także wyznacza standardy ułatwiające kontrolę¹⁰⁷. W praktyce wyodrębnia się dwa główne pod względem charakteru plany, tj. strategiczny i taktyczny. Plany strategiczne dotyczą całej organizacji, odnoszą się do nadrzędnych jej celów, a także określają pozycję organizacji w stosunku do środowiska, zaś plany taktyczne określają szczegóły, dotyczące realizacji nadrzędnych zamierzeń organizacji¹⁰⁸. Są one zatem ze sobą powiązane w sposób bezpośredni.

Planowanie składa się z czterech podstawowych etapów, występujących we wszystkich działaniach planistycznych i na wszystkich szczeblach organizacji¹⁰⁹:

- **Etap 1.** Ustalenie celu lub zbioru celów, polegające na podjęciu decyzji w zakresie potrzeb organizacji. Identyfikacja priorytetów przedsiębiorstwa oraz konkretyzacja jego zamierzeń umożliwiają efektywną koncentrację zasobów organizacji.
- **Etap 2.** Określenie istniejącej sytuacji panującej w przedsiębiorstwie. Ustalenie obecnych celów organizacji i zasobów do ich realizacji. Po analizie aktualnego stanu opracowuje się plany dalszego postępowania.
- **Etap 3.** Ustalenie czynników, które pomagają lub przeszkadzają w realizacji celów przedsiębiorstwa. Wskazanie elementów środowiska wewnętrznego i otoczenia, które mogą ułatwić organizacji osiągnięcie jej celów a także takich, które stwarzają problemy.
- **Etap 4.** Sformułowanie planu oraz zbioru działań prowadzących do osiągnięcia celu (celów) przedsiębiorstwa. Ostatni etap planowania polega na opracowaniu różnych wariantów działań wiodących do osiągnięcia pożądanego celu, ocenie tych wariantów i wyboru najbardziej odpowiedniego z nich. Na tym poziomie podejmowane są decyzje dotyczące przyszłych działań.

Z kolei organizowanie to proces ustalania uporządkowanego wykorzystania zasobów organizacji i jedna z funkcji zarządzania (obok planowania, motywowania i kontroli), która dotyczy następujących działań w przedsiębiorstwie:

- grupowania czynności i pracowników w komórki oraz zespoły komórek (wydziały, zakłady itp.),

¹⁰⁶ S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 131.

¹⁰⁷ Ibidem, s. 132.

¹⁰⁸ Ibidem, s. 136.

¹⁰⁹ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994, s. 75-76.

- przydzielanie zadań, prac, narzędzi i materiałów pracownikom,
- kształtowanie więzi współpracy i podległości między komórkami w przyjętej strukturze organizacyjnej jednostki,
- delegowanie i rozgraniczanie uprawnień,
- dobór i uporządkowanie kadr kierowniczych,
- sprecyzowanie reguł i zasad postępowania.

Organizowanie jest procesem wieloetapowym¹¹⁰:

- **Etap 1. Szczegółowe określenie pracy.** Szczegółowe ustalenie całej pracy, którą należy wykonać, aby osiągnąć cele organizacji. Każdą organizację tworzy się w określonych zamiarach: przedsiębiorstwa, aby produkowały i sprzedawały dobra lub usługi. Oczywiście, każdy z tych zamiarów zostanie spełniony w inny sposób. Aby osiągnąć cele organizacji, trzeba najpierw wyznaczyć jej zadania jako całości.
- **Etap 2. Podział pracy.** Podział całej pracy na czynności logiczne, możliwe do dogodnego zrealizowania przez pojedynczego pracownika i/lub zespół ludzi. Organizację tworzy się wtedy, gdy wyznaczona praca jest odpowiednio dzielona między członków organizacji. Przez „odpowiedni podział” rozumie się przydział zadań poszczególnym osobom na podstawie ich kwalifikacji, z uwzględnieniem ich możliwości, środków i narzędzi do ich realizacji.
- **Etap 3. Łączenie pracy.** Spajanie w logiczny oraz sprawny sposób pracy członków organizacji. W trakcie rozrastania się przedsiębiorstwa i zatrudniania coraz większej liczby osób wykonujących różne czynności, niezbędne jest grupowanie jednostek, których zadania są powiązane np. w działy. W danym dziale zatrudnieni są pracownicy o różnorodnym poziomie specjalizacji i umiejętnościach. O ich współpracy decydują ustalone zasady postępowania. Ta agregacja pracy nazwana jest departamentalizacją.
- **Etap 4. Ustalenie mechanizmu koordynacji pracy członków organizacji tak, aby tworzyła ona jednolitą, harmonijną całość.** W trakcie realizowania wyspecjalizowanych czynności przez poszczególne osoby i działy, mogą zatrić się ogólne cele przedsiębiorstwa, albo wystąpić konflikty między jego pracownikami. Zasady koordynacji pozwalają członkom organizacji na utrzymanie świadomości jej celów, a także ograniczają niesprawności i szkodliwe konflikty.

¹¹⁰ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie...*, op. cit., s. 198-199.

- **Etap 5. Sprawdzanie i reorganizacja.** Określenie skuteczności przedsiębiorstwa oraz wdrożenie poprawek w celu jej utrzymania lub zwiększania. Organizowanie jest procesem ciągłym. Zatem niezbędne jest okresowe sprawdzanie wskazanych czterech etapów. W trakcie rozrostu organizacji, a także zmian sytuacji, należy ponownie oceniać strukturę przedsiębiorstwa, aby zapewnić skuteczne i sprawne jego funkcjonowanie, adekwatnie do istniejących potrzeb.

Koordynowanie natomiast definiowane jest - w szerszym ujęciu - jako proces zarządzania przepływami i zależnościami między działaniami ukierunkowanym na osiągnięcie wspólnego celu i realizację określonego zbioru zadań¹¹¹, natomiast w węższym ujęciu - jako proces integrowania celów i działań poszczególnych jednostek (wydziałów lub obszarów funkcjonalnych) przedsiębiorstwa w celu efektywnego osiągnięcia celów organizacyjnych¹¹². W sensie etymologicznym pojęcie „koordynacja” oznacza uporządkowanie, uzgodnienie wzajemnego stosunku czynników i ich działania dla osiągnięcia pożądanego celu. Niewątpliwie jednak znaczenie koordynacji zwiększa się, gdy wzrasta miara komplikowania się struktur organizacyjnych i wzrasta uzależnienie każdej zorganizowanej części całości od innych jej części¹¹³.

W kontekście funkcji zarządzania koordynowanie może być analizowane jako proces, w którym następuje synchronizowanie/harmonizowanie tych funkcji co do przedmiotu, czasu i przestrzeni ¹¹⁴ - tak też jest ono ujęte w niniejszej pracy, przy czym spotyka się również w literaturze podejście akcentujące koordynowanie jako tylko część organizowania¹¹⁵, co w aspekcie zarządzania rozwojem – należy pominąć, bowiem procesy rozwojowe wymagają szerszego, bardziej holistycznego spojrzenia na analizowane zjawiska.

W ramach ujęcia organizacyjnego wyróżnia się koordynowanie scentralizowane, rozproszone, a także kombinację obu ww. jej rodzajów na poziomie organizacyjnym¹¹⁶, co

¹¹¹ T.W. Malone, K. Crowston, *The interdisciplinary study of coordination*, ACM Computing Surveys, Vol. 26 (1), 1994, s. 87- 119; T.W. Malone, K. Crowston, *What is Coordination Theory and How Can It Help Design Cooperative Work Systems?*. Proceedings of the Conference on Computer Supported Cooperative Work, Los Angeles 1990.

¹¹² H. Fayol ujmował koordynowanie jako jedną z funkcji zarządzania, obok przewidywania (planowania i prognozowania), rozkazywania (później interpretowane jako motywowanie), organizowania i kontrolowania. Obecnie koordynowanie nie jest wyróżniane jako oddzielna funkcja zarządzania, ale jako proces, w ramach którego koordynowane są procesy dotyczące czterech podstawowych funkcji zarządzania, tj. planowania, organizowania, motywowania i kontroli. Cytowane za: K. Klincewicz, *Zarządzanie, organizacje i organizowanie. Przegląd perspektyw teoretycznych*, Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 63.

¹¹³ M. Kierek, *Pojęcie koordynacji*, RPEiS, 29.3/1967, s. 99.

¹¹⁴ <https://mfiles.pl/pl/index.php/Koordynacja>, (dostęp:31.08.2023 r.).

¹¹⁵ <https://pl.wikipedia.org/wiki/Organizowanie>, (dostęp:31.08.2023 r.).

¹¹⁶ L. Hossain, S. Uddin, *Design patterns: coordination in complex and dynamic environments*, Disaster Prevention and Management, Vol. 21(3), 2012, s. 336-350.

zależy od rodzaju jednostek i ich specyfiki, uwarunkowań oraz dynamiki zmian otoczenia, a efektem czego jest wielopłaszczyznowy charakter koordynacji, związany z koniecznością dzielenia się zasobami, a także delegowaniem zadań i uprawnień¹¹⁷.

Koordynacja jest instrumentem kolektywnego planowania i powinna być realizowana według czterech podstawowych zasad¹¹⁸:

- 1) opierać się na bezpośrednich kontaktach z ludźmi,
- 2) być prowadzona od początku realizacji danego przedsięwzięcia,
- 3) uwzględniać wszystkie czynniki wpływające na sytuację,
- 4) mieć charakter ciągły.

Podstawowe zadanie funkcji koordynacyjnej polega na osiągnięciu spójności w pracy wszystkich części organizacji poprzez ustanowienie między nimi racjonalnej komunikacji, o różnym charakterze, w zależności od skoordynowanych procesów.

Do głównych priorytetów koordynacji należą¹¹⁹:

- harmonizacja,
- równowaga,
- ubezpieczenie,
- możliwość zarządzania.

Wachlarz narzędzi koordynacji obejmuje:

- koordynację za pomocą hierarchii (struktury) organizacyjnej,
- koordynację przez tworzone jednorazowo cele, zadania i plany,
- koordynację z wykorzystaniem działających reguł i procedur.

Koordynacja wspierana jest przez informacje przy wykorzystaniu struktur organizacyjnych oraz poprzez tworzenie grup roboczych, systemów informatycznych, a także wyznaczenie koordynatora. Koordynacja poprzez systemy informatyczne związana jest z wymianą informacji wewnątrz organizacji, pomiędzy jej jednostkami, przy użyciu sieci komputerowej.

Można wskazać następujące procedury koordynacyjne:

- zapobiegawcze - mające na celu prognozowanie problemów oraz trudności,
- eliminacyjne - prowadzące do wyeliminowania przerw istniejących w systemie,
- regulacyjne, czyli aktualnie funkcjonujący system pracy,

¹¹⁷ K. Sienkiewicz-Małyjurek, *Koordynacja sieciowa w zarządzaniu bezpieczeństwem publicznym*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie nr 101, 2017, s. 413.

¹¹⁸ M.P. Follett, *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, opracowane przez H.C. Metcalf, L. Urwick, Routledge, Harper and Brothers, New York 1942, s. 297.

¹¹⁹ *Encyklopedia zarządzania*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Koordynacja>, (dostęp: 20.07.2023 r.).

- stymulujące - polepszające wydajność systemu lub działającej organizacji nawet w sytuacji braku występowania konkretnych problemów.

Mechanizmy planowania, organizowania i koordynowania rozwoju przedsiębiorstwa to zatem następujące po sobie w pewnej kolejności stany, procesy, zjawiska, ale i czynności, które w kontekście zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa są nie tylko pożądane, ale wręcz wymagane. To, jak one przebiegają w danym przedsiębiorstwie, uzależnione jest od jego specyfiki, w tym od: jego właścicieli (ich liczba, wiek, doświadczenie w zarządzaniu, cele itd.), potencjału organizacji, zasobów, którymi dysponuje, klasy wielkości przedsiębiorstwa, rodzaju prowadzonej działalności, przyjętego stylu zarządzania, wartości i kultury organizacji, etapu i fazy jego rozwoju oraz innych kryteriów. Mechanizmy te włączone są w przyjęty system zarządzania rozwojem organizacji i w jego ramach muszą być analizowane.

Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa można zdefiniować jako system, którego celem jest kreowanie postępu we wszystkich aspektach działalności organizacji (ekonomicznej, organizacyjnej, informacyjnej, personalnej, techniczno-produkcyjnej). Jego atrybutami są pozytywne zmiany jakościowe w kulturze organizacyjnej oraz materialnej przedsiębiorstwa, a także wymierne rezultaty ekonomiczne. Zarządzanie rozwojem organizacji jest układem, którego sferą podmiotową są instytucje zarządzania strategicznego¹²⁰ i taktycznego¹²¹, natomiast przedmiotową jest działalność globalna przedsiębiorstwa oraz wyodrębnione jego dziedziny¹²².

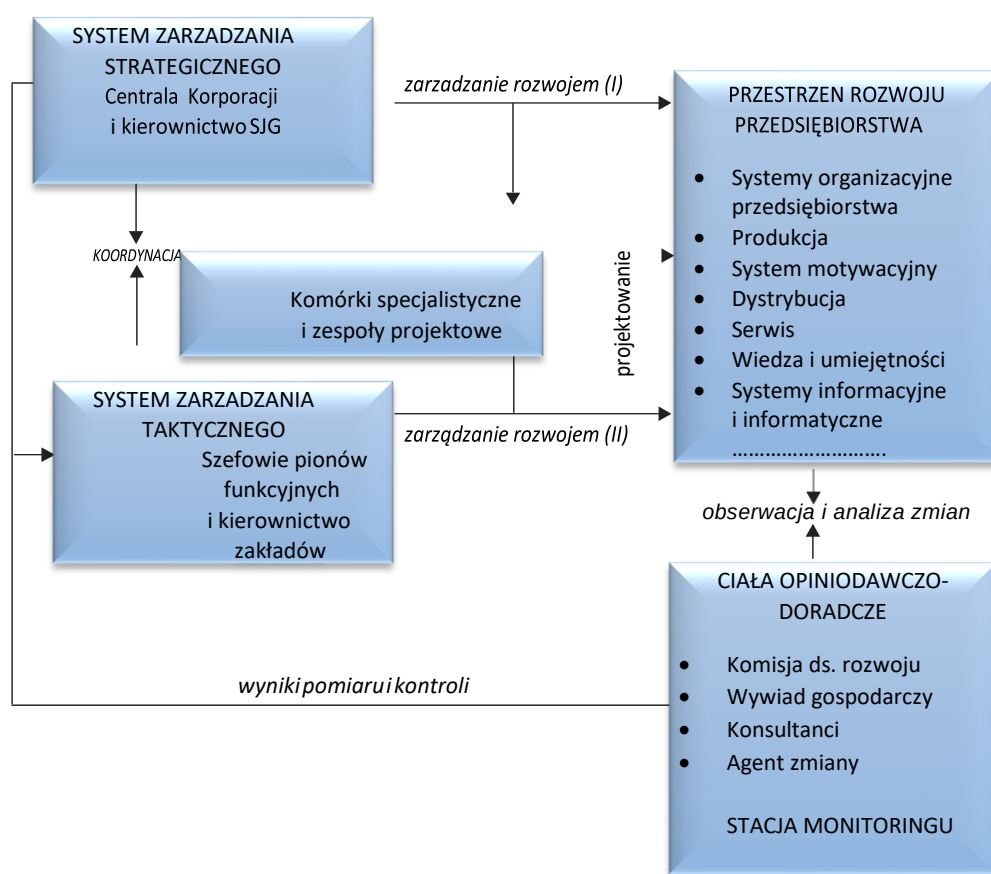
Obszarem badań diagnostycznych i projektowania (programowania) mogą być obszary przedsiębiorstwa tj. systemy organizacyjne, produkcja, dystrybucja, serwis, system motywacyjny i doskonalenia kadry menedżerskiej. Natomiast przedmiotem szczegółowych prac analityczno-badawczych są: kooperacja, polityka cenowa, koszty, ergonomiczne czynniki środowiska pracy, formy organizacyjno-prawne jednostek gospodarczych, niezawodność systemu eksploatacyjnego. Branże te tworzą przestrzeń rozwoju organizacji, na którą wpływa proces zarządzania (rys. 1.5¹²³).

¹²⁰ Zarządzenie strategiczne - zarządzanie przez strategię jest pewnym racjonalnym, kompleksowym, obiektywnie uwarunkowanym wachlarzem działań kierownictwa; Z. Pierścioneł, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007, s. 14.

¹²¹ Zarządzanie taktyczne - proces konkretyzowania strategicznych planów działania oraz przekształcania ich w określone projekty realizacyjne. Obejmuje decyzje średnioterminowe związane z wdrożeniem strategicznych planów działania; J. Sierak, *Zarządzanie strategiczne w jednostkach samorządu terytorialnego* [w:] *Myśl ekonomiczna i polityczna*, Nr 4(43), 2013, s. 188-220.

¹²² H. Piekarz, A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie strategiczne, strategie małych firm*, (red.) R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005, s. 50.

¹²³ H. Piekarz, A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 50 -51.



Rysunek 1.5. Model systemu zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Piekarz, A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie strategiczne, strategie małych firm*, (red.), R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005, s. 52.

Na rozwój przedsiębiorstwa ma wpływ kierownictwo szczebla strategicznego, taktycznego, komórek specjalistycznych oraz zespołów projektowych. W systemie tym mogą także uczestniczyć: komisja ds. rozwoju, wywiad gospodarczy, konsultanci oraz tzw. agent zmiany, który wyszukuje newralgiczne obszary zmian oraz wspomaga wdrażanie usprawnień w życie.

Specjalnym obszarem rozwoju przedsiębiorstwa jest wiedza. Zarządzanie tą dziedziną jest ukierunkowane na procesy uczenia się, doskonalenie umiejętności pracowników organizacji oraz systematyzację i zastosowanie wiedzy w praktyce gospodarczej. Obszar ten stanowi

twórczy potencjał przedsiębiorstwa, będący głównym elementem uzyskania przewagi konkurencyjnej (strategicznej)¹²⁴.

Ograniczenie uwarunkowań blokujących rozwój sektora MSP jest jednym z priorytetowych zadań polityki UE. Zostało to odzwierciedlone w instrumentach prawno – administracyjnych Europejskiej Karty Małych i Średnich Przedsiębiorstw, wdrożonej na szczycie UE w Lizbonie w 2000 r. Wyróżniono w niej następujące instrumenty¹²⁵:

- 1) rozwój edukacji oraz szkoleń z obszaru przedsiębiorczości,
- 2) tańszy, a także szybszy proces rejestracji przedsiębiorstw,
- 3) usprawnienie regulacji prawnych,
- 4) rozwijanie kształcenia zawodowego oraz ustawicznego,
- 5) polepszenie dostępności usług elektronicznych,
- 6) poprawa funkcjonowania firm na jednolitym rynku europejskim,
- 7) uproszczenie systemu podatkowego i usprawnienie dostępu do źródeł finansowania,
- 8) ułatwienie dostępu przedsiębiorcom do nowych technologii,
- 9) promowanie zastosowań e-biznesu, a także nowoczesnych systemów zarządzania,
- 10) skuteczniejsza reprezentacja działań przedsiębiorców na szczeblu krajowym oraz lokalnym.

Instrumenty te mają służyć ułatwieniu wypracowania i implementacji efektywnych strategii rozwoju przedsiębiorstw sektora MSP, które nie powinny się ograniczać do funkcjonowania jedynie w niszach rynkowych, ale poprzez politykę innowacyjności zdobyć wysoki poziom specjalizacji i w efekcie zwiększyć swoją pozycję konkurencyjną¹²⁶.

Zgodnie z opinią J. Machaczki¹²⁷, rozwój organizacji może odnosić się zarówno do jej części, jak i całości, ponadto może następować w wybranych, lub we wszystkich jej obszarach, tj. realizowanych celach, technologii, strukturze, lub w kontekście do czynnika ludzkiego. Istota rozwoju to zagadnienie złożone oraz wieloaspektowe¹²⁸. W odniesieniu do organizacji rozwój może być traktowany jako imperatyw wszelkich działań, w niej podejmowanych, z uwzględnieniem działalności gospodarczej, tj. ekonomicznej, technicznej, politycznej oraz społecznej i ekologicznej (środowiskowej)¹²⁹.

¹²⁴ H. Piekarz, A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 51.

¹²⁵ Ibidem, s. 54.

¹²⁶ Ibidem, s. 54-55.

¹²⁷ J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza...*, op. cit. s. 13.

¹²⁸ A. Jaki, *Mechanizmy procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie – Seria specjalna: Monografie, Nr 215, 2012, s. 10.

¹²⁹ R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce...*, op. cit., s. 114.

Sfery te oddziałują na siebie wzajemnie, tzn.¹³⁰:

- **rozwój dziedziny gospodarczej** w organizacji wpływa na jej sferę społeczną, np. na jakość pracy, warunki bezpieczeństwa i higieny pracy, doksztalcanie pracowników, realizację usprawnień na stanowiskach pracy, zwiększenie wynagrodzeń. Natomiast poprawa w zakresie działalności społecznej przenika obszar gospodarczy przedsiębiorstwa (zwiększenie wydajności pracy ma bezpośredni wpływ na osiągnięte wyniki organizacji). Z kolei oddziaływanie dziedziny gospodarczej na ekologiczną organizację - w czasie procesów globalizacji i uwrażliwienia społeczeństw na to zagadnienie - jest coraz bardziej zauważalne. Podejmowanie starań w tym w kontekście dotyczących wyzwań w zakresie zrównoważonego rozwoju w kategorii nie tylko przedsiębiorstwa, ale także kraju lub świata nabiera coraz większej rangi i jest „zabiegiem koniecznym”;
- **rozwój obszaru ekologicznego** w przedsiębiorstwie wpływa natomiast na jego sferę gospodarczą. Zmniejszanie negatywnego wpływu na środowisko przyrodnicze może być związane z wykorzystywaniem nowoczesnych maszyn i urządzeń, co polepszy pracę oraz wydajność organizacji, ponadto z promocją działań o tematyce ekologicznej wśród pracowników oraz społeczności lokalnych. Dodatkowo długookresowe wpływanie na działania ekologiczne bezpośrednio oddziałuje na sferę gospodarczą. Zwiększanie biowydajności w gospodarce narodowej kształtuje dziedzinę gospodarczą organizacji. Obszar ekologiczny jest także zharmonizowany ze sferą społeczną przedsiębiorstwa, np. w zakresie świadomości pracowników za podejmowane działania oraz ich oddziaływanie na środowisko przyrodnicze, w którym funkcjonują;
- **rozwój płaszczyzny społecznej** organizacji, tj. warunków pracy, integracji pracowników w środowisku lub zwiększania rozwoju personelu, odnosi się do pośredniego i bezpośredniego wpływu zarówno na sferę gospodarczą przedsiębiorstwa, ale również na jego obszar ekologiczny, prowadząc do postępu.

Rysunek 1.6 prezentuje wzajemne powiązania wskazanych obszarów w przedsiębiorstwie na drodze jego rozwoju wraz z przedstawieniem kształtowanego bytu organizacji w triadzie trzech jej filarów¹³¹:

- zaistnienia organizacji – selekcji,
- przetrwania przedsiębiorstwa – kompensacji,

¹³⁰ B. Siuta-Tokarska, *Etapowość rozwoju MŚP w Polsce – wyniki badań empirycznych*, Przegląd Organizacji, Nr 9 (932), 2017, s. 5-6.

¹³¹ J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza...*, op. cit., s. 23.

- doskonalenia osiągniętego stanu organizacji - zmiany, które kreują tzw. tryptyk rozwoju przedsiębiorstwa.



Rysunek 1.6. Filary i sfery rozwoju przedsiębiorstwa

Źródło: B. Siuta-Tokarska, *Etapowość rozwoju MŚP w Polsce – wyniki badań empirycznych*, Przegląd Organizacji, Nr 9 (932), 2017, s. 6.

Problematyka rozwoju organizacji jest postrzegana w podstawowych wymiarach: ekonomicznym, organizacyjnym, personalnym, informacyjnym oraz techniczno-produkcyjnym. Obszary te rozpatruje się zarówno w ścisłym znaczeniu, jak również w poszerzonym zakresie lub kontekście. Przykładami takich wymiarów są: ekonomiczno-społeczny, organizacyjno-prawny, a także produkcyjno-logistyczny. Powyższe wymiary, jak również ich modyfikacje stanowią punkt odniesienia dla systemów oraz procesów zarządzania, kształtujących działalność operacyjną i rozwój organizacji¹³².

Wymiar **ekonomiczny** określa głównie efektywność gospodarowania czynnikami wytwórczymi organizacji jak również zarządzanie projektami inwestycyjnymi oraz przedsięwzięciami rynkowymi. Zarówno wymiar ekonomiczny, jak i organizacyjny –bardzo wyraźnie przenikają i splatają się z innymi, gdyż efektywność ekonomiczna jest podstawową dyrektywą gospodarki rynkowej. Dodatkowo, kryteria ekonomiczne są uniwersalnymi postaciami sprawności działania, stosowanymi w ocenie organizacji oraz jej podsystemów.

¹³² A. Stabryła, *Innowacyjność współczesnych organizacji. Kierunki i wyniki badań*. Studia Ekonomiczne nr 183/14. Część II. (red.) T. Kraśnicka, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014, s. 173.

Sfera zmian oraz rozwoju ekonomicznego jest kształtowana przede wszystkim przez: potencjał wytwórczy, politykę finansową, rynek i marketing oraz restrukturyzację organizacji¹³³.

Wymiar **organizacyjny** odnosi się natomiast do: struktury systemu zarządzania, procesów produkcyjnych oraz prac administracyjnych zasobów informacyjnych, zachowań zespołów ludzi, procesów adaptacyjnych, materialnych czynników wytwórczych, a także innych. Sferę zmian oraz rozwoju organizacyjnego stanowi każdy rodzaj zasobów, struktur, procesów lub też czynników, wtedy, gdy dotyczące ich przekształcenia odnoszą się do¹³⁴:

- modyfikacji albo kreowania nowych celów organizacji,
- doskonalenia struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa,
- podziału pracy oraz specjalizacji,
- doboru czynników wytwórczych w organizacji,
- koordynacji działań dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- przygotowania warunków współpracy gospodarczej,
- przystosowania do reguł konkurencyjnej gry rynkowej,
- koncentracji działań gospodarczych przedsiębiorstwa.

W kontekście zmian oraz rozwoju organizacji bardzo ważny jest czynnik **personalny**. Uwidacznia się on w dwóch przedziałach: jako zbiorowość pracowników przedsiębiorstwa oraz jako skład osobowy jednostek organizacyjnych, jak również dotyczy pojedynczego pracownika. Ze względu, na fakt, że zachodzą one na siebie, są traktowane jako system zasobów ludzkich.

Zasoby ludzkie są sferą zmian oraz rozwoju personalnego, której przekształcenia determinują¹³⁵:

- ruchliwość pracowników,
- wydajność pracy oraz zdolność produkcyjna,
- atmosfera w miejscu pracy,
- kwalifikacje zawodowe pracowników, jak również system karier zawodowych oraz kierowniczych i potencjał wiedzy,
- jakość pracy pracowników,
- koszty pracy, a także koszty zarządzania,
- kapitał ludzki w organizacji.

¹³³ Ibidem, s. 175.

¹³⁴ Ibidem, s. 175 – 176.

¹³⁵ Ibidem, s. 176.

Wskazana sfera zmian oraz rozwoju personalnego jest dziedziną zarządzania, obejmującą zarówno politykę zatrudnienia i organizacji pracy, jak również problemy motywacji, a także kształtowania zachowań ludzkich w organizacji. Rozwój personelu jest obszarem zarządzania, który najbardziej jest związany z szeroko rozumianym rozwojem przedsiębiorstwa¹³⁶.

Kolejny czynnik to czynnik **informacyjny**. Sferę zmian oraz rozwoju informacyjnego określa funkcja przygotowania informacji menedżerskiej, a także komunikacji. Informacje menedżerskie skupiają się na zadaniach typu identyfikacyjnego, diagnostycznego oraz decyzyjnego, zaspokajających potrzeby informacyjne kierownictwa. Funkcja komunikacji z kolei polega na porozumiewaniu się. Proces ten jest zdeterminowany przez: rejestrację, gromadzenie informacji, hierarchizację, przetwarzanie oraz przekazywanie informacji. W sferze tej mieści się także dziedzina utworzona przez oprogramowanie oraz wyposażenie techniczne. Miernikiem efektywności całej sfery jest użyteczność systemu informacji menedżerskiej, czyli jego znaczenie dla kierownictwa, a także innych instytucji zarządzania. Ostatnim w ramach analizy jest czynnik **techniczno-produkcyjny**, determinowany głównie poprzez¹³⁷:

- badania i rozwój (B+R),
- jakość wyrobów i usług,
- działalność operacyjną.

Badania i rozwój odnoszą się do prac naukowo-badawczych oraz technicznego przygotowania produkcji. W szerszym znaczeniu określa się je jako kompleks działań zachodzących we wszystkich domenach działalności organizacji, ukierunkowanych na osiągnięcie zysków oraz silnej pozycji konkurencyjnej na rynku.

Jakość wyrobów i usług, jest ich poziomem technicznym i użytkowym. Zarządzania jakością w organizacji jest określane przez funkcje: sterowanie jakością, zarządzanie zmianami oraz koordynowanie jednostek organizacyjnych, wpływających na jakość, zarządzanie systemem informacyjnym jakości, marketing, a także rozwój produktu i kontrolę jakości¹³⁸.

Działalność operacyjna w produkcji odnosi się do systemu eksploatacyjnego. Zawiera ona procesy podstawowe, pomocnicze oraz logistyczne. Jest najbardziej rozbudowanym obszarem działalności organizacji, w którym znajdują swoje odbicie efekty realizacji przyjętej strategii zarządzania.

¹³⁶ Ibidem, s. 176.

¹³⁷ Ibidem, s. 176 – 177.

¹³⁸ Ibidem, s. 177.

Powyższe funkcje składają się na sferę zmian oraz rozwoju techniczno-produkcyjnego. Odnoszą się one do dziedziny postępu naukowo-technicznego oraz rozwoju jakościowego wyrobu. Integrują się w niej procesy innowacyjne, polegające na wprowadzaniu do produkcji oryginalnych rozwiązań konstrukcyjnych oraz techniczno-organizacyjnych. Ponadto rozwój techniczno-produkcyjny dotyczy dywersyfikowania wyrobów, a także ich modernizacji. Niniejsza sfera silnie splata się z innymi, w szczególności rozwojem określonym w kontekście gospodarki opartej na wiedzy¹³⁹.

Reasumując rozważania podjęte w niniejszej części pracy, należy wskazać, że mechanizmy planowania, organizowania i koordynowania rozwoju przedsiębiorstwa nie muszą być takie same wśród wszystkich podmiotów gospodarczych. Ich implementacja i zastosowanie powiązane są bowiem m.in. ze specyfiką danego przedsiębiorstwa, czasem jego funkcjonowania na rynku, w tym przyjętych zasad, norm i sposobów działania, poziomem rozwoju (etap i faza), na jakim jest przedsiębiorstwo i innych zmiennych. Mechanizmy te wypracowywane są w ramach przyjętego w przedsiębiorstwie systemu zarządzania rozwojem, w którym szczególną rolę pełni tzw. przestrzeń rozwoju przedsiębiorstwa, uwzględniająca obszary, w tym systemy organizacji.

1.4 Modele rozwoju przedsiębiorstw

Kwestia rozwoju przedsiębiorstw, uwzględniająca szczególnie przedsiębiorstwa z sektora MŚP, jest jednym z kluczowych wyzwań współczesnej teorii zarządzania¹⁴⁰. Na bazie zarówno koncepcji zarządzania, a także obserwacji życia gospodarczego oraz działających w nich podmiotów gospodarczych, powstają tzw. modele rozwoju przedsiębiorstw.

Pojęcie modelu to termin używany w co najmniej kilku znaczeniach. W potocznym rozumieniu (łac. *modulus* – miara) traktuje się go jako pewien wzór, według którego coś jest lub ma być¹⁴¹. W ujęciu ekonomicznym natomiast, model można rozumieć jako hipotetyczną konstrukcję myślową, obejmującą układ przyjętych założeń, celem uchwycenia

¹³⁹ Ibidem s. 177.

¹⁴⁰ M. Matejun, *Faza startowa jako strategiczny etap rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, (red.) S. Lachewicz, M. Matejun, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 61.

¹⁴¹ *Wielki słownik poprawnej polszczyzny*, PWN, Warszawa 2006, s. 552.

najistotniejszych cech oraz zależności, które występują w danym procesie ekonomicznym¹⁴². Modele te stanowią unikatową konfiguracją zmiennych zależnych od kontekstu i struktury organizacji¹⁴³. Są one także ważnym elementem w ramach kluczowych obszarów poddawanych analizie w procesie tworzenia i wdrażania strategii rozwoju w praktyce gospodarczej przedsiębiorstw¹⁴⁴.

Wśród wielu modeli rozwoju istotną grupę stanowią tzw. modele cyklu życia organizacji, gdzie teoretyczne zaplecze poszczególnych etapów życia organizacji, bierze swój początek z nauk biologicznych, a zatem z cyklu życia każdego żywego organizmu¹⁴⁵. W modelach tych wyodrębnia się określone etapy i/lub fazy, przez które przechodzą przedsiębiorstwa. Pomimo różnych ich wad, użyteczność modeli związana jest z możliwością predykcji kształtowania się procesów lub też zdarzeń w przedsiębiorstwie – a więc stanowią one obraz drogi rozwoju możliwej do realizacji¹⁴⁶. Analizując literaturę przedmiotu dotyczącą modeli rozwoju organizacji, można wskazać co najmniej cztery rodzaje modeli, przyjmując jako kryterium liczbę występujących etapów albo faz ich rozwoju, tj.¹⁴⁷

- modele trzyetapowe i trzyfazowe,
- modele czteroetapowe i czterofazowe,
- modele pięcioetapowe i pięciofazowe,
- modele sześćoetapowe i sześćofazowe.

Charakterystyczne cechy wieloetapowych oraz wielofazowych modeli rozwoju organizacji zestawiono w tabelach 1.4 – 1.7.

W tabeli 1.4 przedstawiono wybrane trójetapowe i trójfazowe modele oraz charakterystykę etapów i faz ich rozwoju.

¹⁴² B. Siuta – Tokarska, *Podobieństwa i różnice w rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP z kapitałem krajowym i udziału kapitału zagranicznego w Polsce...*, op. cit., s. 31.

¹⁴³ S. Hanks, C. Watson, E. Janses, G. Chandler, *Tightening the life cycle construct: A taxonomy study of growth stage configurations*, High Technology Organizations, Entrepreneurship and Practice, 1993, s. 5-29.

¹⁴⁴ Grant Thornton, *Strategie rozwoju i modele biznesowe*, <https://grantthornton.pl/uslugi/konsulting-biznesowy/strategie-rozwoju-i-modele-biznesowe/> (dostęp: 09.04.2021 r.).

¹⁴⁵ A. Orkisz, *Identyfikacja fazy cyklu życia organizacji z wykorzystaniem metody list kontrolnych na podstawie wybranej firmy konsultingowej*, Zeszyty Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu „Firma i Rynek”, nr 2 (54), 2018, s. 59.

¹⁴⁶ M. Matejun, *Faza startowa jako strategiczny etap rozwoju przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 61.

¹⁴⁷ B. Siuta – Tokarska, *Podobieństwa i różnice w rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP z kapitałem krajowym i udziału kapitału zagranicznego w Polsce...*, op. cit., s. 33.

Tabela 1.4. Wybrane trójetapowe i trójfazowe modele rozwoju przedsiębiorstw

Wyszczególnienie	Nazwy etapów i faz rozwoju		
G.L. Lippitt, W.H. Schmidt, Rozwój jako zmiana krytycznych działań menedżerskich	FAZA 1: narodziny • jeden przedsiębiorca • krótka perspektywa • orientacja na przeżycie • zaufanie do własnych umiejętności • osobista kontrola	FAZA 2: młodość • nacisk na stabilizację • zespołowe podejmowanie decyzji • kształtowanie celów i planowanie • systematyczna kontrola	FAZA 3: dojrzałość • zwracanie uwagi na adaptację • społeczna orientacja • badanie okazji do wzrostu
B.R. Scott, Rozwój jako integracja strategii i struktury	ETAP I • jeden przedsiębiorca • paternalizm • subiektywność ocen • struktura nieformalna	ETAP II • funkcjonalna specjalizacja • instytucjonalizacja procedur • formalny system nagradzania • bezosobowa ocena • struktura sformalizowana	ETAP III • dywersyfikacja działań • poszukiwanie nowych wyrobów i okazji do wzrostu • dywizjonalizacja struktury
D. Katz, R.L. Kahn, Model rozwoju struktury organizacyjnej	ETAP I: początkowy • współpraca członków organizacji opierająca się na ich wspólnych potrzebach i oczekiwaniach	ETAP II: stabilizacji struktury • koordynacja i formalizacja • formowanie systemu władzy • powstanie struktury nieformalnej • formalizowanie ról • tworzenie systemów obsługi	ETAP III: dopracowywania wspierającej struktury • formalizowanie systemów adaptacyjnych, tj. systemu zaopatrzenia, systemu kierowania, instytucjonalizacja więzi organizacyjnych

Źródło: B. Siuta – Tokarska, *Podobieństwa i różnice w rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP z kapitałem krajowym i udziału kapitału zagranicznego w Polsce, analiza i ocena wyników badań*, Difin, Warszawa 2015, s. 35.

Modele trójetapowe mogą odnosić się do wszystkich organizacji. Jednak uwzględniając klasy wielkości przedsiębiorstw, to właśnie w przypadku najmniejszych podmiotów gospodarczych, tj. mikroprzedsiębiorstw można wskazać na zasadność ich stosowania.

W sytuacji wykorzystania modeli wieloetapowych w mikroprzedsiębiorstwach, przede wszystkim wyróżnić można pierwsze dwa lub też trzy etapy ich rozwoju. Wraz ze wzrostem klasy wielkości organizacji, obserwuje się natomiast tendencję do osiągania coraz to wyższych etapów ich rozwoju. Implikuje to możliwość zastosowania dla nich bardziej rozbudowanych modeli, uwzględniając liczbę etapów w ich rozwoju¹⁴⁸. W tabeli 1.5 zaprezentowano wybrane czteroetapowe modele rozwoju organizacji.

¹⁴⁸ Ibidem, s. 37.

Tabela 1.5. Wybrane czteroetapowe modele rozwoju przedsiębiorstw

Wyszczególnienie	Etapy rozwoju			
	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
F. J. Lyden, Rozwój jako ewolucja funkcji organizacji	• zwracanie uwagi na adaptację do otoczenia	• nacisk na pozyskiwanie zasobów	• nacisk na osiągnięcie celów	• nacisk na podtrzymywanie wzorca organizacji i instytucjonalizację
J.R. Kimberly, Rozwój jako sterowanie wewnętrznymi procesami społecznymi oraz ewolucja struktury i relacji z otoczeniem	• formowanie zasobów • kreowanie misji	• wsparcie otoczenia • wzrost kadr • dyskretne decyzje	• kształtowanie tożsamości organizacji • poczucie wspólnoty • poświęcanie i zaangażowanie • realizowanie misji organizacji • ograniczanie potrzeb indywidualnych	• sformalizowana struktura • formułowanie polityki i ról • stabilizacja związków z otoczeniem • konkurencja wewnętrzna • poczucie odpowiedzialności • tendencje konserwatywne

Źródło: B. Siuta – Tokarska, *Podobieństwa i różnice w rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP z kapitałem krajowym i udziału kapitału zagranicznego w Polsce, analiza i ocena wyników badań*, Difin, Warszawa 2015, s. 37.

W przedstawionych powyżej modelach czteroetapowych widoczne są różnice już na pierwszym etapie rozwoju przedsiębiorstwa, bowiem jak podkreśla J. R. Kimberly jest to ten etap rozwoju organizacji, który pojawia się de facto zanim organizacja jest faktycznie utworzona i obejmuje on organizowanie zasobów oraz formułowanie ideologii. Natomiast F.J. Lyden podkreśla, że na początku drogi rozwoju organizacja skupia się na adaptacji i generowaniu niszy w otoczeniu zewnętrznym, co związane jest z innowacyjnym podejściem. Modele te łączy etap czwarty, w którym obserwacje ich autorów pozwalają stwierdzić, że przedsiębiorstwa na tym poziomie rozwoju nastawione są na stabilizację i instytucjonalizację swej działalności, pomimo że droga do ich osiągnięcia nie była taka sama (różnice na etapie drugim i trzecim pomiędzy tymi modelami).

W tabeli 1.6 przedstawiono pięciofazowy model rozwoju przedsiębiorstwa. Uwzględnia on powiązanie właściciela z przedsiębiorstwem, styl zarządzania oraz organizacji, a także główną strategię.

Tabela 1.6. Pięciofazowy model rozwoju przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie	Fazy rozwoju (z punktu widzenia wybranych kryteriów)				
	FAZA I: zaistnienie	FAZA II: przetrwanie	FAZA III: wczesny wzrost	FAZA IV: późny wzrost	FAZA V stabilizacja
Powiązanie właściciela z firmą	Właściciel to organizacja, Właściciel robi wszystko	Właściciel jest cały czas związany z organizacją,	Rekrutacja pracowników, delegowanie uprawnień	Dokładne zdefiniowanie roli pracowników, dalsze delegowanie	Właściciel jest finansowo i organizacyjnie niezależny
Styl zarządzania i organizacji	Bezpośredni nadzór nad pracownikami	Prosta organizacja, system nieformalny, nieznaczny nadzór oraz kontrola	Zachęcanie personelu do rozwoju i utożsamiania się z organizacją, kontrola nad personelem	Większa decentralizacja, większa koordynacja, potrzeba profesjonalnego zarządzania	Organizacja jest bliska biurokracji, profesjonalne zarządzanie
Główna strategia	Poszukiwanie możliwości wejścia na rynek i utrzymania się na nim	Planowanie przepływów gotówkowych, planowanie krótkoterminowe	Planowanie strategiczne, poszukiwanie środków finansowych na wzrost	Próba sprostania problemom finansowym oraz związanych z zarządzaniem	Długookresowe planowanie strategiczne

Źródło: J. Wasilczuk, *Fazy rozwoju przedsiębiorstwa – podejście modelowe*, [w:] *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, (red.) F. Bławat, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 73.

Biorąc pod uwagę analizę ww. modeli można wskazać na najważniejsze ich cechy¹⁴⁹ :

- w modelach rozwoju przedsiębiorstwa wzrost jest niekiedy tylko jednym z kilku etapów ich rozwoju,
- cykl życia organizacji składa się z etapów, ich liczba na ogół mieści się w przedziale od 3 do 10,
- granicę pomiędzy poszczególnymi etapami wyznacza się głównie na podstawie kryteriów jakościowych. Najczęściej wymienia się wśród nich: strukturę organizacyjną, style zarządzania, funkcje przedsiębiorcy, kulturę przedsiębiorstwa oraz elastyczność w dostosowaniu się do zmian,
- wzorcowe modele rozwoju organizacji na ogół zakładają możliwość opuszczenia niektórych etapów lub też zmian w ich kolejności. Możliwy jest też powrót

¹⁴⁹ F. Bławat, *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych i średnich firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003, s. 100.

z wyższego do niższego etapu, jak również wzajemne przenikanie się etapów, ponadto przez niektóre etapy przedsiębiorstwa mogą przechodzić kilkakrotnie.

W tabeli 1.7 pokazano wybrane modele sześćoetapowe i sześćofazowe.

Tabela 1.7. Wybrane sześćoetapowe i sześćofazowe modele rozwoju przedsiębiorstw

Wyszczególnienie	Nazwa etapów i faz rozwoju					
	ETAP I:	ETAP II:	ETAP III:	ETAP IV:	ETAP V:	ETAP VI:
I. Adizes, Rozwój jako zmiana dominujących funkcji	legalizacja -przekonanie właściciela że „chcieć to moc” -działanie przedsiębiorcze	początkowy -nacisk na wykonanie (produkcję) -presja czasu -brak tradycji -niewiele zebrań -trochę planowania	młodość -rosnąca rola planowania i koordynacji -widoczna rola administracji -stabilizacja i konserwatyzm -formalizowanie ról i polityki	szybki wzrost -szybka ekspansja -osobiste przywództwo -niewiele planowania -szybkie, często intuicyjne decyzje	optymalizacja -nacisk na sprawność - „gęstniejące” granice zrównoważona rola administracji i przedsiębiorczości -słabo odczuwalne potrzeby zmian i wzrostu	dojrzałość -paternalizm -słabnąca troska o produkcję -sformalizowane relacje -niewiele innowacji
K. Bleicher, Rozwój jako wzrost wewnętrzny i zewnętrzny	FAZA 1: pionierska -opanowanie technologii -kształtowanie produktu -poszukiwanie niszy rynkowych	FAZA 2: zdobywanie rynku zwiększenie kręgu klientów -rozwój struktury funkcjonalnej -planowanie oraz kontrola formy organizacyjno-prawnej	FAZA 3: dywersyfikacja -poszukiwanie nowych dziedzin wzrostu oraz ekspansji dywizjonalizacja struktury -planowanie strategiczne	FAZA 4: fuzje i akwizycje -zakup innych przedsiębiorstw i przejęcia -integracja oraz koncentracja -synergia	FAZA 5: kooperacja -współpraca -licencje i joint ventures -alianse strategiczne	FAZA 6: restrukturyzacja -przebudowa i odnowa -zmiana obszarów działalności -integracja i kooperacja

Zródło: B. Siuta – Tokarska, *Podobieństwa i różnice w rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP z kapitałem krajowym i udziału kapitału zagranicznego w Polsce. Analiza i ocena wyników badań*, Difin, Warszawa 2015, s. 39.

Przesunięcie się podmiotu do następnego, wyższego etapu rozwoju może poprzedzać okres kryzysowy. Wykorzystanie teorii rozwoju przedsiębiorstw jest szczególnie przydatne w badaniach organizacji dotyczących¹⁵⁰:

- zmian, jakie zaistniały w organizacjach, które się rozwinęły,

¹⁵⁰ F. Bławat, *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych i średnich firm...*, op. cit., s. 103.

- problemów oraz ich zmian zachodzących w poszczególnych etapach oraz fazach rozwoju,
- barier rozwoju organizacji,
- roli właściciela oraz jego kompetencji w przedsiębiorstwie.

Modele etapowego rozwoju znajdują zastosowanie przy wyjaśnianiu różnic w zarządzaniu organizacjami, które znajdują się na różnych etapach rozwoju.

Jednym ze znanych modeli rozwoju przedsiębiorstwa jest model opracowany we współautorstwie N. Churchill i V. Lewis, tzw. model rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Zidentyfikowali oni osiem czynników związanych z rozwojem organizacji, dotyczących przedsiębiorstwa oraz osoby właściciela. Pierwsze z nich mają charakter bardziej statyczny i obejmują podstawowe rodzaje zasobów przedsiębiorstwa¹⁵¹:

- **zasoby finansowe** - obejmujące zasoby pieniężne oraz możliwości zaciągania pożyczek,
- **zasoby osobowe** - związane z liczbą i kwalifikacjami, w szczególności menedżerów oraz pracowników sztabowych,
- **zasoby systemowe** - obejmujące system zarządzania przedsiębiorstwem, tj. systemy informacyjne, planowania i kontroli,
- **zasoby biznesowe** - obejmujące wszystko, co określa pozycję firmy w branży (przemysłe, sektorze) i na rynku (udział w rynku, stosunki z dostawcami itp.).

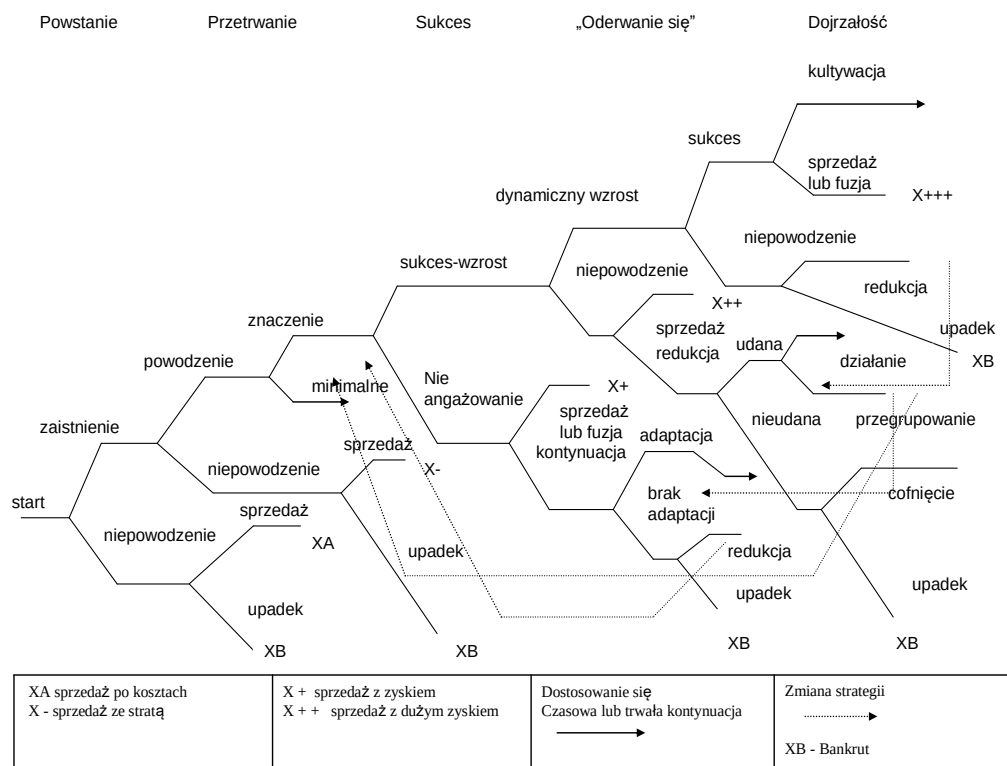
Pozostałe zasoby (czynniki) związane są głównie z osobą właściciela i obejmują¹⁵²:

- **motywacje** – przede wszystkim podejście do organizacji i do samego siebie,
- **zdolności do działania** – jego umiejętności do wykonywania następujących funkcji: marketingu, produkcji, innowacji, zarządzania,
- **zdolności menedżerskie** - zdolność kierowania pracą ludzi, delegowania uprawnień oraz odpowiedzialności,
- **zdolności strategiczne** - umiejętność patrzenia poza teraźniejszość, a także analizowania mocnych i słabych stron, okazji i zagrożeń firmy.

Model rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw autorstwa N. Churchilla oraz V. Lewis wraz z możliwymi opcjami działania został zobrazowany na rysunku 1.7.

¹⁵¹ J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza...*, op. cit., s. 83.

¹⁵² Ibidem, s. 83.



Rysunek 1.7. Model rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw według N.C. Churchill i V.L. Lewis

Źródło: N. C. Churchill, V.L. Lewis, *The Five Stages of Small Business Growth*, Harvard Business Review, 1983, s. 34.

Każdy kolejny etap rozwoju organizacji stawia przed nią zarówno trudne problemy bieżącego funkcjonowania, jak i nowe wyzwania. W fazie powstania główne problemy przedsiębiorców to zdobywanie klientów i dostarczanie produktów/usług, na które rynek zgłasza zapotrzebowanie. Wówczas podstawowe pytania, jakie pojawiają się przed właścicielami, to¹⁵³:

- czy można zdobyć wystarczającą ilość klientów?
- czy organizacja jest w stanie dostarczać produkty/usługi na tyle sprawnie, by zapewnić sobie dochodowe przedsięwzięcie?
- czy działalność przedsiębiorstwa będzie skierowana do szerokiego grona nabywców?
- czy baza finansowa organizacji pokryje wszystkie koszty powiązane z fazą powstania?

Struktura organizacyjna oraz strategia małego przedsiębiorstwa początkowo są proste. Właściciel wykonuje najważniejsze zadania sam, wskazuje kierunki działań i motywuje.

¹⁵³ N. C. Churchill, V.L. Lewis, *The Five Stages of Small Business Growth*, Harvard Business Review, 1983, s. 30-40.

Planowanie jest albo minimalne, lub wcale go nie ma. Przedsiębiorstwo może wówczas pójść w jednym z dwóch kierunków. Jeśli organizacja nie uzyska akceptacji klientów, zapewniającej jej dochodowość, wówczas właściciel likwiduje działalność, kiedy skończą się środki na jej finansowanie. Dobrze, jeżeli uda mu się sprzedać ją po kosztach (punkt na rysunku XA), natomiast jeżeli przedsiębiorstwo zaistnieje, wówczas przechodzi do drugiego etapu - przetrwania.

Przejście do etapu II jest potwierdzone przez dochodowość przedsięwzięcia, mającego wystarczającą ilość stałych i usatysfakcjonowanych klientów, żeby przetrwać. Kluczowym problemem jest relacja pomiędzy kosztami oraz przychodami organizacji (break-even point). Właściciel wtedy zadaje sobie pytania¹⁵⁴:

- czy w krótkim czasie będzie w stanie wygenerować takie zyski, żeby przetrwać?
- czy będzie mógł zapewnić minimalne przepływy finansowe, zapewniające mu pozostanie w biznesie, a także sfinansuje wzrost oraz rozwój organizacji do rozmiarów, które wypełnią niszę rynkową i zapewnią zysk?

Struktura organizacyjna na tym etapie rozwoju nadal jest prosta. Pracownicy częściowo mogą podlegać kierownikom ds. sprzedaży, którzy jednak nie podejmują decyzji samodzielnie, a tylko wypełniają określone polecenia właścicieli. Planowanie może dotyczyć, jedynie decyzji finansowych, a nadrzędnym celem jest przetrwanie. Właściciel cały czas utożsamia się ze swoją organizacją. W tym etapie również widoczne są dwie drogi, którymi organizacja może podążać: - pierwsza to jej likwidacja związana z upadkiem, lub sprzedażą. Jednak wówczas przedsiębiorstwo sprzedać można ze stratą (punkt X- na wykresie). - druga natomiast to przejście do następnego etapu, zwanego sukcesem, gdy organizacja zwiększy swoje rozmiary oraz zyski.

Wiele przedsiębiorstw przez pewien czas pozostaje jednak na etapie przetrwania, aby osiągnąć możliwe (maksymalne) zyski, a następnie jest wycofywana z rynku.

W III etapie (sukcesu) decyzje, którym muszą sprostać przedsiębiorcy, dotyczą albo poszerzania działalności, albo utrzymania jej na obecnym, stabilnym i zapewniającym zyski poziomie. Właściciel może traktować organizację jako generującą zyski lub wcale się nie angażować. Jeżeli właściciel zdecyduje, że nie będzie się angażować, wówczas deleguje uprawnienia, a kierownicy funkcjonalni przejmują większość odpowiedzialności. Przedsiębiorstwo jest w dobrej kondycji finansowej. Jego wielkość oraz znajomość rynku gwarantują mu sukces. Zyski albo są przeciętne, albo też ponadprzeciętne. Organizacja jest

¹⁵⁴ Ibidem, s. 30-40.

w fazie stabilizacji wzrostu i jakości¹⁵⁵. Jeżeli przedsiębiorstwo może dostosować się do zmian następujących w otoczeniu, właściciel może wówczas podjąć decyzję albo o dalszym pozostawieniu go na tym etapie, albo sprzedaży z zyskiem lub też połączeniu się z inną organizacją. Może także zdecydować się na dalszy rozwój i wzrost przedsiębiorstwa. Jeśli jednak organizacja nie dostosowuje się do zmiennych warunków, wtedy upada lub zaczyna walczyć o przetrwanie.

W przypadku podjęcia przez właściciela decyzji o dalszym wzroście oraz rozwoju przedsiębiorstwa, trzeba się liczyć z tzw. „ryzykiem wzrostu”. Ważne jest, aby tym etapie utrzymać na stałym poziomie zyski z pierwotnej działalności. Właściciel powinien mocno się zaangażować w planowanie strategiczne oraz zwiększanie kapitału organizacji, a także zatrudnić kierowników mających wizję przyszłości, a nie skupiających się tylko na obecnej sytuacji przedsiębiorstwa. Jeśli wzrost przedsiębiorstwa nie zakończy się sukcesem, wtedy właściciel może go sprzedać z zyskiem albo zredukować i powrócić do etapu sukcesu – nie angażowania się lub fazy przetrwania. Powrót do etapu II może jednak doprowadzić do bankructwa lub też zmniejszyć mocno wartość sprzedaży.

Kolejny etap to „oderwanie się”. Naczelnym problemem jest doprowadzenie przedsiębiorstwa do szybkiego wzrostu oraz jego sfinansowanie. Struktura organizacyjna jest wówczas zdecentralizowana oraz na ogół podzielna na działy sprzedaży i produkcji. System planowania, jak i kontroli rozrastają się. Kierownicy są angażowani w planowanie zarówno operacyjne, jak i strategiczne, zatem ich kompetencje muszą być na wysokim poziomie. Jest to więc etap kulminacyjny w cyklu życia przedsiębiorstwa. Jeżeli właściciel sprosta wszelkim wyzwaniom, wówczas przedsięwzięcie może być bardzo lukratywne, a jeśli nie, to może je sprzedać z zyskiem (jednak tylko wtedy, gdy wcześniej rozpozna swoje ograniczenia). Często przedsiębiorcy, którzy odnoszą sukces na III etapie, nie radzą sobie jednak w IV etapie. Z jednej strony za szybko prowadzą przedsiębiorstwo do wzrostu, tracąc przy tym zdolność finansową, z drugiej zaś strony nie potrafią efektywnie delegować uprawnień. Organizacja, która nie jest w stanie sprostać etapowi „oderwania się”, może być zredukowana i działać nadal z sukcesem lub też powrócić do etapu III. Jeśli natomiast są bardzo rozległe problemy, powraca do etapu przetrwania albo upada.

Ostatni, piąty etap - to dojrzałość, gdzie struktury organizacyjne sformalizowane i rozległe. Duża waga jest przywiązywana do wskaźników finansowych (ROI). Przedsiębiorstwo już

¹⁵⁵ Ibidem, s. 30-40.

zaistniało, zatem może czerpać korzyści skali. Ma już utalentowaną kadrę zarządzającą oraz wystarczające źródła finansowania. Jeżeli właściciel będzie przedsiębiorczy, to umocni swoją pozycję na rynku. Jeżeli natomiast nie będzie innowacyjny, wówczas wejdzie w etap VI – skostnienia. Charakteryzuje go unikanie ryzyka oraz ubogość w podejmowaniu innowacyjnych decyzji¹⁵⁶.

Bez względu jednak na etap rozwoju przedsiębiorstwa, zawsze pojawiają się przed nim nowe wyzwania i problemy, którym musi sprostać. Warto podkreślić fakt, że wraz z rozwojem organizacji maleje zdolność przedsiębiorcy do samodzielnego wykonywania zadań. Zwiększa się wówczas udział środków własnych. Główną rolę zaczynają wtedy odgrywać elementy zarządzania takie, jak: planowanie strategiczne, know-how pracowników oraz delegowanie uprawnień, a także zadań i odpowiedzialności przez właściciela.

1.5 Ewolucyjny i nieewolucyjny rozwój współczesnych przedsiębiorstw

Każde przedsiębiorstwo jest odrębnym organizmem gospodarczym i nie ma jednego, takiego samego rozwoju dla dwóch lub więcej organizacji. W literaturze przedmiotu wykazano, iż w przedsiębiorstwach różnie realizowany jest ich rozwój. Część z nich np. prezentuje rozwój głównie wewnętrzny, a część przede wszystkim - zewnętrzny. Charakter tego rozwoju też może być różny: jedne organizacje będą rozwijały się powoli i stabilnie, w sposób, który można by określić jako ewolucyjny i wówczas jest on stopniowy i ma do niego szczególne zastosowanie wskazane wcześniej ujęcie etapowe ich rozwoju, a inne w sposób skokowy, czy też rewolucyjny.

Modele rozwoju organizacji pokazują zmiany, jakie mają miejsce „w życiu przedsiębiorstwa” na drodze jego rozwoju. Wśród modeli rozwoju wyróżnia się tzw. modele cyklu życia organizacji, w których można wydzielić określone etapy oraz fazy, przez które przechodzą przedsiębiorstwa. Jak wskazano wcześniej, nie każda organizacja musi przechodzić przez wszystkie wymienione w modelu etapy i fazy jej rozwoju. Mogą one charakteryzować się tzw. „skokowym” rozwojem, a ponadto, u niektórych - zaraz po powstaniu organizacji -

¹⁵⁶ Ibidem, s. 30-42.

można zaobserwować dynamiczny wzrost (np. gajele, tj. przedsiębiorstwa szybkiego wzrostu¹⁵⁷).

W rezultacie wyróżnia się organizacje o¹⁵⁸:

- etapowości ewolucyjnej pełnej (które przeszły przez dwa lub kolejne etapy ich rozwoju, analogicznie z chronologią występowania kolejnych etapów oraz faz rozwoju – w ujęciu narastającym);
- etapowości ewolucyjnej niepełnej (u których zabrakło co najmniej jednego etapu lub jednej fazy), które przeszły przez dwa lub kolejne etapy ich rozwoju, w ujęciu narastającym, a w ich rozwoju nie uwzględniony został 1 etap lub 1 faza);
- progresywnych zmianach skokowych (przechodzenie na wyższy etap lub etapy rozwoju, pomijając minimum 2 spośród wskazanych etapów lub faz rozwoju);
- zmianach regresywnych (w tym skokowych), - przesunięcie się z wyższego etapu lub wyższych etapów na niższy, wykazanego jako etap końcowy).

Na podstawie literatury z zakresu modeli rozwoju organizacji i wyeksponowania kolejnych etapów ich rozwoju można uznać, że¹⁵⁹:

- cykl życia przedsiębiorstwa obejmuje etapy, o liczbie przekraczającej na ogół trzy;
- w modelach rozwoju organizacji wzrost jest czasami tylko jednym z kilku etapów ich rozwoju;
- granica pomiędzy kolejnymi etapami określana jest przede wszystkim na podstawie kryteriów jakościowych, tj.: struktury organizacyjnej, funkcji przedsiębiorcy, stylów

¹⁵⁷ Termin „gajele” został wprowadzony do literatury ekonomicznej przez amerykańskiego ekonomistę Davida Bircha i jest on utożsamiany z szybko rozwijającymi się przedsiębiorstwami. W latach 70. i 80. XX wieku badacz ten odkrył ważny wpływ małych oraz średnich organizacji na kreowanie nowych miejsc pracy w Stanach Zjednoczonych. Określił on „gajele” jako przedsiębiorstwa, o stopie wzrostu przychodów przekraczającej 20% rocznie. Dodatkowo D. Birch wyodrębnił jeszcze dwie grupy organizacji: „słonie” tj. duże przedsiębiorstwa, mające wysokie zatrudnienie, jednak tworzące niewiele nowych miejsc pracy, a także „myszy” - małe organizacje, które rosną w małym stopniu i nieznacznie przyczyniają się do wzrostu liczby nowych miejsc pracy.

Na podstawie definicji wskazanej przez OECD przedsiębiorstwo wysokiego wzrostu to takie, które charakteryzuje się wzrostem przychodów ze sprzedaży lub wzrostem zatrudnienia większym niż 20% średniorocznie w ciągu trzech kolejnych lat. Ponadto zakłada się, że przy określaniu organizacji wysokiego wzrostu należy brać pod uwagę przedsiębiorstwa zatrudniające w chwili startu wysokiego wzrostu co najmniej 10 osób. A w przypadku, gdy takie przedsiębiorstwo funkcjonuje na rynku nie dłużej niż pięć lat, nazywane jest gaełą.

D. L. Birch, *Who Creates Jobs?*, The Public Interest, No. 65, 1981, s. 3-14; D. L. Birch, *Job Creation in America*. Free Press, New York 1987; D. L. Birch., J. Medoff, *Gazelles*, [in:] *Labor Markets, Employment Policy, and Job Creation*, (red.) L.C. Solmon, A.R. Levenson, Westview Press, Boulder 1997, s. 159-167; Eurostat – *OECD Manual on Business Demography Statistics*, OECD, 2007, s. 63.

¹⁵⁸ B. Siuta-Tokarska, *Podobieństwa i różnice w rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP z kapitałem krajowym i z udziałem kapitału zagranicznego. Analiza i ocena wyników badań...*, op. cit., s. 401.

¹⁵⁹ B. Siuta-Tokarska, *Etapowość rozwoju MŚP w Polsce – wyniki badań empirycznych...*, op. cit., s. 7.

zarządzania, kultury przedsiębiorstwa oraz elastyczność w przystosowaniu się do zmian;

- wzorcowe modele rozwoju organizacji na ogół zakładają możliwość nieprzechodzenia przez niektóre etapy lub zmiany ich kolejności, powrót z wyższego do niższego etapu, lub nawet wzajemne przenikanie się etapów, przy czym przez niektóre etapy mogą one przechodzić nawet kilkakrotnie;
- przejście na wyższy etap rozwoju organizacji określa się jako zmianę progresywną, z kolei przesunięcie z wyższego etapu na niższy - jako zmianę regresywną.

Zmiany te mogą poprzedzać okresy kryzysu w przedsiębiorstwie.

Pomimo istnienia elementów zbieżnych na drodze rozwoju organizacji, powstaje jednak potrzeba uwzględnienia ich charakteru w obszarze badań teoretycznych oraz empirycznych. Biorąc pod uwagę zróżnicowanie przedsiębiorstw na rynku gospodarczym istotny jest wymóg odrębnego ujmowania oraz analizowania rozwoju jednostek mikro-, małych i średnich, biorąc pod uwagę: rodzaje struktur; systemy ich zarządzania, podejmowane strategie, powiązania właścicielsko-kapitałowe, a także inne zależności, wpływające na realizowane w nich drogi i kierunki rozwoju¹⁶⁰. Zagadnienie szybkiego wzrostu organizacji jest istotne zarówno w aspekcie mikro-, jak i makroekonomicznym. O wadze tematyki dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstw świadczyło m.in. stanowisko Komisji Europejskiej, Dokument *Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, w której podkreśla zwiększającą się złożoność otoczenia: globalizację, kryzys finansowy, strukturalne słabości europejskiej gospodarki, a także rosnące zapotrzebowanie na ograniczone zasoby¹⁶¹.

Ponadto także obecnie wdrożony dokument - *Projekt Europa 2030, Sprawozdanie dla Rady Europejskiej*, wskazuje m.in. na wyzwania związane ze zrównoważeniem środowiskowym. Zgodnie z nim do wspierania nowych ekologicznych technologii oraz zrównoważonych procesów przemysłowych potrzebna jest nowa strategia przemysłowa. W tym celu UE powinna m.in. stworzyć inicjatywę badawczą na rzecz małych przedsiębiorstw, pozwalającą nowym, małym, innowacyjnym organizacjom na dostęp do rynków zamówień publicznych¹⁶².

¹⁶⁰ Ibidem.

¹⁶¹ *Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Komisja Europejska, Bruksela 2010, s. 25, http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_PL_ACT_part1_v1.pdf (dostęp: 20.02.2023).

¹⁶² *Projekt Europa 2030, Sprawozdanie dla Rady Europejskiej sporządzone przez Grupę Refleksji dotyczące przyszłości UE do roku 2030*, Urząd Publikacji Unii Europejskiej 2010, s. 19, <https://www.consilium.europa.eu/media/30767/qc3210249plc.pdf>, (dostęp: 10.08.2023 r.)

Rozwój przedsiębiorstwa nie jest zjawiskiem samoistnym. Zależy on zarówno od możliwości przedsiębiorstwa, jak i zewnętrznych warunków działania. W zależności od woli, wiedzy oraz możliwości kierownictwa i właścicieli może być on planowany, kształtowany, jak również kontrolowany. Wyróżnia się dwie główne metody rozwoju przedsiębiorstw: wewnętrzny oraz zewnętrzny¹⁶³. Podział rozwoju przedsiębiorstw ze względu na jego rodzaj został zaprezentowany przez A. Skowronek – Mielczarek.

Rozwój wewnętrzny (stopniowy, ewolucyjny) to rozszerzanie potencjału przedsiębiorstwa przez rozbudowę istniejącej organizacji. Jest realizowany głównie poprzez inwestycje rzeczowe w ramach dotychczasowej struktury lub poprzez stworzenie nowych jednostek działalności. Inwestycje rzeczowe mogą dotyczyć materialnych składników aktywów organizacji, czyli urządzeń, maszyn, budynków, budowli, gruntów, środków transportu itp. Ponadto wyróżnia się również inwestycje niematerialne, stanowiące o wielkości oraz strukturze majątku niematerialnego a także prawnego przedsiębiorstwa. Zalicza się do nich wydatki na: kształcenie i doskonalenie organizacji, licencje, patenty itp. W związku z powyższym rozwój wewnętrzny przedsiębiorstwa traktuje się jako rozwój organizacyjny i zasobowy. Towarzyszy mu przyrost zasobów materialnych i niematerialnych, kapitałowych, kadrowych oraz zmiany strukturalne¹⁶⁴.

Druga metoda rozwoju przedsiębiorstwa to **rozwój zewnętrzny** (zwykle skokowy, rewolucyjny). Polega na rozbudowie jego potencjału poprzez fuzje, przejęcia albo różne formy współpracy (kooperacji) z innymi organizacjami. Charakterystyczne dla tego rozwoju są inwestycje finansowe lub kapitałowe, polegające na lokowaniu środków finansowych, np. w papiery wartościowe, udziały innych przedsiębiorstw lub papiery wartościowe o charakterze wierzytelności. Główny cel inwestycji finansowych polega na osiągnięciu określonego dochodu w organizacji, czyli dywidend, odsetek lub przyrostu wartości rynkowej zaangażowanego kapitału. Jednak metoda rozwoju zewnętrznego wymaga od organizacji znacznych zasobów na dokonywanie inwestycji finansowych, ponadto wysokich umiejętności oceny szans i zagrożeń, oraz kalkulowania ryzyka finansowego, związanego z inwestowaniem. Metoda ta może także bazować na współdziałaniu podmiotów gospodarczych w różnych konfiguracjach i układach

¹⁶³ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 245; M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009, s. 154.

¹⁶⁴ A. Skowronek – Mielczarek, *Strategie i metody rozwoju w praktyce polskich przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 48-49.

rynkowych¹⁶⁵. Przedsiębiorstwa mogą w ten sposób szybciej się rozwijać i wzmacniać poziom konkurencyjności oraz osiągać wymierne efekty synergiczne. Ta metoda rozwoju może być szczególnie istotna dla organizacji o mniejszej skali działalności, funkcjonujących na dojrzałych rynkach, gdzie podejmowanie walki konkurencyjnej nie zawsze jest dla nich właściwą orientacją rozwojową. Wówczas bardziej efektywne oraz wymierne rezultaty mogą zostać osiągnięte przede wszystkim przez nawiązywanie współpracy z innymi przedsiębiorstwami¹⁶⁶.

Podsumowując powyższe rozważania należy zwrócić uwagę, że warunkiem sukcesu rynkowego współczesnego przedsiębiorstwa jest jego ciągły, szeroko rozumiany rozwój. Zatem zaplanowanie mechanizmów zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa ma szczególnie istotne znaczenie ze względu na jego wpływ na podstawowe systemy i obszary przedsiębiorstwa. W tym kontekście niezwykle ważne jest zagadnienie dotyczące **zarządzania rozwojem przedsiębiorstw rodzinnych**, pełniących znamienne rolę w gospodarce Polski.

¹⁶⁵ Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie...*, op. cit. s. 295; M. Strzyżewska, *Współpraca między przedsiębiorstwami – odniesienie do polskiej praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 85.

¹⁶⁶ A. Skowronek – Mielczarek, *Strategie i metody rozwoju w praktyce polskich przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 49.

Rozdział 2

Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstw rodzinnych

2.1. Definicja i charakterystyka przedsiębiorstw rodzinnych

We współczesnej gospodarce coraz większą rolę zaczynają spełniać przedsiębiorstwa rodzinne, które są najstarszą i najbardziej powszechną formą przedsiębiorczości¹⁶⁷. Znaczenie silnych oraz dynamicznie rozwijających się organizacji rodzinnych ma obecnie ogromne znaczenie, gdyż w dużym stopniu decydują one o zdolności do globalnej konkurencyjności poszczególnych państw czy regionów¹⁶⁸. Przedsiębiorstwa rodzinne odgrywają znaczącą rolę zarówno w gospodarce światowej, jak i polskiej – w zapewnieniu zatrudnienia oraz tworzeniu dochodu narodowego, a także w kształtowaniu kultury organizacyjnej.

Liczba wielkich przedsiębiorstw rodzinnych w Europie w roku 2019 wyniosła około 230, natomiast w Ameryce Północnej - 150, przy czym były one zlokalizowane głównie w Stanach Zjednoczonych. W pozostałych częściach świata ich liczba jest już zdecydowanie mniejsza: w Azji było ich ponad 90, w Oceanii miały swoje siedziby dwie duże firmy rodzinne, a w Afryce działały cztery. Z kolei w Ameryce Południowej ich liczba wyniosła 20 w analizowanym 2019 r.¹⁶⁹. W ujęciu globalnym firmy rodzinne stanowią 66% ogółu przedsiębiorstw oraz zatrudniają w nich ok. 80% pracowników¹⁷⁰. Przy czym na liczbę przedsiębiorstw rodzinnych ma także wpływ zróżnicowanie regionalne w poszczególnych częściach świata.

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią także znaczną część przedsiębiorstw w polskiej gospodarce. Ich liczba systematycznie wzrasta od roku 1989, kiedy to rozpoczęła się transformacja gospodarki z centralnie sterowanej na gospodarkę rynkową.

Ze względu na różne kryteria brane pod uwagę przy rozpatrywaniu i wyróżnianiu przedsiębiorstw rodzinnych można spotkać wiele definicji tych organizacji, które zostały zaprezentowane w tabeli 2.1.

¹⁶⁷ A. Marjański, *Uwarunkowania strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych...*, op. cit. s. 153.

¹⁶⁸ Ibidem, s. 153.

¹⁶⁹ *Global Family Business Index 2019*, University of St. Gallen, https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/growth/global-family-business-index-2019.pdf, s. 4, (dostęp: 20.01.2023 r.)

¹⁷⁰ *Family Business Yearbook*, 2015, EY, <https://familybusiness.ey-vx.com/insights/family-business-yearbook-2015>, (dostęp: 11.06.2023 r.).

Tabela 2.1. Wybrane definicje przedsiębiorstwa rodzinnego w literaturze przedmiotu

Autorzy	Definicja
R. Donnelley, 1964	To organizacja powiązana z przynajmniej dwoma pokoleniami rodziny. Powiązanie to ma wpływ zarówno na politykę przedsiębiorstwa oraz na interesy i cele rodziny.
B. Bernard, 1975	Przedsiębiorstwo, które w praktyce kontrolują członkowie jednej rodziny.
L. B. Barnes, S.A. Hershon, 1976	Członek lub członkowie jednej rodziny posiadają udziały pozwalające kontrolować przedsiębiorstwo.
P. B. Alcorn, 1982	Zainteresowanie rodziny zyskiem przedsiębiorstwa w formie własności, spółki albo korporacji. W przypadku przedsiębiorstwa notowanego na giełdzie rodzina, która kupiła jego udziały, musi także nimi zarządzać.
P. Davis, 1983	Organizacje rodzinne to podmioty, w których jedna komórka rodzinna lub więcej komórek ma wpływ na politykę, a także kierunek rozwoju przedsiębiorstwa. Wpływ na organizację odbywa się poprzez posiadane udziały lub czasami przez zasiadanie członków rodziny w zarządzie przedsiębiorstwa.
J. A. Davis, R. Tagiuri, 1985	To organizacja, na którą ma wpływ dwóch lub więcej członków szeroko rozumianej rodziny.
P. C. Rosenblatt, L. deMik, R. M. Anderson, P. A. Johnson, 1985	To przedsiębiorstwo, w którym większość udziałów lub kontroli nad nim należy do rodziny oraz w którym dwóch lub więcej członków rodziny jest lub w tym samym czasie było bezpośrednio zaangażowanych w działalność organizacji.
J. H. Pratt, J. A. Davis, 1986	To organizacja, w której dwóch lub więcej członków szeroko rozumianej rodziny ma wpływ na kierunek jej rozwoju ze względu na więzi pokrewieństwa, odgrywane role menedżerskie lub posiadanie udziałów w przedsiębiorstwie.
M. H. Stern, 1986	To organizacja, która stanowi własność i jest kierowana przez członków jednej lub wielu rodzin.
J. Babicky, 1987	To rodzaj małego przedsiębiorstwa założonego przez jedną albo wiele osób, które miały pomysł na biznes, pracowały ciężko aby go zrealizować oraz przy ograniczonych zasobach kapitałowych udało im się doprowadzić do wzrostu organizacji przy zatrzymaniu udziałów większościowych lub całego przedsiębiorstwa.
I. S. Lansherg, E. L. Perrow, S. Rogolsky, 1988	To przedsiębiorstwo, w którym członkowie rodziny mają prawną kontrolę nad jego własnością.
W. C. Handler, 1989	To przedsiębiorstwo, w którym większość decyzji operacyjnych, a także dotyczących planów odnośnie sukcesji przywództwa należy do członków rodziny zasiadających w zarządzie lub radzie nadzorczej.

P. Leach i in., 1990	To organizacja, w której ponad 50% akcji jest kontrolowane przez rodzinę i/lub grupa rodzinna efektywnie kontroluje przedsiębiorstwo, i/lub znaczącą część zarządu organizacji stanowią członkowie tej samej rodziny.
D. R. Dreux, 1990	To podmioty gospodarcze kontrolowane przez jedną rodzinę lub wiele rodzin, a także te, które mają określony wpływ na struktury zarządcze w takim stopniu, aby istotnie wpływać na działania przedsiębiorstwa.
R. Donckels, E. Frohlich, 1991	Przedsiębiorstwo rodzinne to takie, w którym członkowie rodziny mają przynajmniej 60% udziałów w jego majątku.
M. A. Galio, J. Svern, 1991	To organizacja, w której rodzina ma większościowe udziały i całkowitą kontrolę nad nią.
A. Lyman, 1991	Przedsiębiorstwo całkowicie należy do członków rodziny, przynajmniej jeden z właścicieli jest zatrudniony w organizacji oraz inny członek rodziny jest także w niej zatrudniony lub regularnie w niej pracuje, nawet jeżeli nie jest oficjalnie zatrudniony.
P. G. Holland, J. E. Oliver, 1992	To dowolnego typu organizacja, w której rodzina lub rodziny mają wpływ na decyzje dotyczące struktury własności albo zarządu.
N. C. Churchill, K. J. Hatten, 1993	Za przedsiębiorstwo rodzinne należy uważać organizację, w której następuje lub przewiduje się przejście kontroli nad przedsiębiorstwem przez młodszego członka rodziny.
J. H. M. Welsch, 1993	To przedsiębiorstwo, którego własność jest skoncentrowana, a także właściciele lub bliska rodzina są zaangażowani w zarządzanie nim.
A. L. Carsrud, 1994	Członkowie „grupy o więziach emocjonalnych” mają dominujący udział we własności przedsiębiorstwa oraz w kształtowaniu jego polityki.

Źródło: J. H. Chua, J. J. Chrisman, P. Sharma, *Defining the Family Business by Behavior*, „*Entrepreneurship Theory and Practice*”, 1999, s. 21-22.

E. Niedbała dokonał analizy definicji przedsiębiorstw rodzinnych¹⁷¹, z której wynika, że definicje oscylują wokół trzech głównych kryteriów: własności, zarządzania a także transferu międzypokoleniowego. Podkreśla się przy tym, że niektórzy badacze¹⁷² rozszerzają kryteria determinujące rodzinny charakter organizacji, na przykład o więzi emocjonalne oraz „grupę rodzinną”¹⁷³. Z kolei Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), która przeprowadziła pierwsze badanie przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce na szerszą skalę, za organizację rodzinną uznaje¹⁷⁴:

¹⁷¹ E. Niedbała, *Firmy rodzinne – obiekt badawczy*. Master of Business and Administration nr 5, 2002, s. 44 - 47

¹⁷² R. Donnelly, *The family business*, Harvard Business Review, no 42, 1964, s. 94.

¹⁷³ Patrz też: A. Bielańska, *Firmy Rodzinne—Dylematy Definicyjne*, [w:] *Wybrane problemy finansów publicznych przedsiębiorstw*, (red) M. Wasilewski, J. Bereźnicka, SGGW, Warszawa 2020.

¹⁷⁴ *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Kowalewska A. (red.), PARP, Warszawa 2009, s. 64.

- osoby fizyczne, które prowadzą własną działalność gospodarczą - aktywne zaangażowanie w pracę na rzecz przedsiębiorstwa co najmniej jednej osoby z rodziny właściciela (oprócz właściciela) - pracujące formalnie albo nieformalnie;
- przedsiębiorstwa działające w innych formach prawnych:
 - rodzina ma udziały (w jakiegokolwiek części w organizacji),
 - przynajmniej jeden członek rodziny ma decydujący wpływ na zarządzanie w przedsiębiorstwie (zarządza bezpośrednio albo przez zatrudnionego menedżera),
 - w organizacji pracuje (formalnie albo nieformalnie) co najmniej dwóch członków rodziny.

R. Sobiecki natomiast doprecyzował dość ogólne pojęcie przedsiębiorstwa rodzinnego, wykorzystywane dotąd w celach polityki gospodarczej. Przedstawił definicję, w której wyeksponował partycypacyjną rolę członków rodziny, jak również klarowność ładu rodzinnego. Zgodnie z jego wyjaśnieniem przedsiębiorstwo rodzinne to organizacja rodzinna, która jest podmiotem gospodarczym, spełniającym kryteria mikro, małego albo średniego przedsiębiorstwa, (w którym wyłącznym albo dominującym oraz bezpośrednim właścicielem jego majątku jest rodzina jedno- lub wielopokoleniowa). Nie występuje w nim oddzielenie własności od zarządzania, a osoby z rodziny same w nim pracują. Także rozwój przedsiębiorstwa jest w interesie rodziny, która ma poczucie partycypacji w organizacji, przejrzyste są rozwiązania w systemie zarządzania, jak również obowiązuje zasada sukcesji rodzinnej (władza i własność przekazywane są następnym pokoleniom rodziny w oparciu o kryteria społeczne)¹⁷⁵. Należy jednak zauważyć, że definicja ta pomija duże przedsiębiorstwa, które w wielu krajach – w tym w Polsce – funkcjonują i są zarządzane przez rodzinę.

Inni polscy badacze Ł. Sułkowski i A. Marjański, definiując przedsiębiorstwo rodzinne, zwracają uwagę na zaangażowanie członków rodziny w zarządzanie organizacją, które może przyjmować charakter formalny lub nieformalny. Zgodnie z ich definicją - przedsiębiorstwo rodzinne to podmiot gospodarczy, w którym kontrola własnościowa albo zarządzanie pozostaje w rękach przedstawicieli rodziny, a w funkcjonowanie organizacji jest zaangażowany więcej niż jeden członek rodziny. Takie zaangażowanie może przybierać formę nie tylko własności, współwłasności, lecz przede wszystkim też formalnego albo nieformalnego udziału w zarządzaniu (np. zatrudnienie na stanowisku kierowniczym)¹⁷⁶. Natomiast dokładniej określa

¹⁷⁵ R. Sobiecki, *Jak uczyć przedsiębiorców – na podstawie przedsiębiorczości rodzinnej*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, nr 3, 2010, s. 35.

¹⁷⁶ Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces ...*, op., cit. s. 16.

to, K. Leszczewska, która uważa, że definiując organizacje rodzinne, należy wziąć pod uwagę najważniejsze ich elementy¹⁷⁷ :

- dominujący wpływ rodziny właścicielskiej na zarządzanie przedsiębiorstwem (osoby z rodziny powinny zasiadać w zarządzie albo radzie nadzorczej);
- rodzina powinna posiadać co najmniej 25% udziałów we własności organizacji;
- rodzina powinna stworzyć plan przekazania przedsiębiorstwa następnym pokoleniom.

Omawiając definicje przedsiębiorstw rodzinnych, należy też zwrócić uwagę na wkład Komisji Europejskiej w tym względzie. Otóż działająca przy KE Grupa Ekspertka ds. Firm Rodzinnych za organizację rodzinną uznaje taki podmiot, w którym¹⁷⁸:

- większością głosów dysponuje osoba (osoby) fizyczna(e), która założyła(y) przedsiębiorstwo albo osoba (osoby) fizyczna(e), która nabyła(y) udziały w organizacji, jej współmałżonek, rodzice, dzieci albo bezpośredni spadkobiercy dzieci;
- głosy w akcjonariacie mają pośredni albo bezpośredni charakter;
- przynajmniej jeden członek rodziny lub jego krewny jest formalnie zaangażowany w działanie struktur zarządczych albo nadzorczych przedsiębiorstwa;
- w przypadku spółek notowanych na giełdzie, to osoba, która założyła lub nabyła przedsiębiorstwo (kapitał akcyjny), jej rodzina lub potomkowie mają co najmniej 25% głosów wynikających z posiadanych akcji.

Definicja firmy rodzinnej ulegała daleko idącej ewolucji, związanej z procesem różnicowania się tych podmiotów na skutek przemian społeczno-gospodarczych w USA i innych zorientowanych rynkowo krajach świata. Klasyczna amerykańska teoria przedsiębiorstwa rodzinnego określa go jako przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości lub w decydującej części znajduje się w posiadaniu rodziny. Ponadto przynajmniej jeden członek rodziny wywiera decydujący wpływ na kierownictwo albo sam sprawuje funkcję kierowniczą z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny. Zatem jest to przedsiębiorstwo, którego własność kontroluje jedna rodzina¹⁷⁹, ale niewiele różni się od przedstawionych tu innych definicji.

Przedsiębiorstwo rodzinne jest specyficznym podmiotem gospodarczym, zarówno pod względem organizacyjnym, zarządczym oraz własnościowym. Jest swoistym połączeniem

¹⁷⁷ K. Leszczewska, *Przedsiębiorstwa rodzinne, Specyfika modeli biznesu*, Difin, Warszawa 2016, s. 38.

¹⁷⁸ *Overview of Family – Business – Relevant issues: Research, Networks, Policy measures and existing studies, Final report of the Expert Group*, European Commission, Brussels 2009, s.10.

¹⁷⁹ P.A. Frishkoff, *Understanding Family Business: What is a family business?*, Oregon State University, Austin 1995.

gospodarności, a także przedsiębiorczości ukierunkowanej na osiągnięcie zysku, wraz z określonymi wartościami, normami rodzinnymi, indywidualnymi pasjami oraz osobistymi dążeniami w imię odpowiedzialności społecznej¹⁸⁰. Posługując się badaniami oraz literaturą przedmiotu, można wskazać następujące cechy charakterystyczne, które są wspólne dla większości przedsiębiorstw rodzinnych¹⁸¹:

- współzależność rodziny właścicielskiej z organizacją rodzinną,
- udział rodziny we własności przedsiębiorstwa,
- udział rodziny w zarządzaniu organizacją,
- udział rodziny w zatrudnieniu w przedsiębiorstwie, a także rodzinny system zarządzania zasobami ludzkimi,
- świadomość rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa oraz jego tradycji,
- dążenie rodziny do sukcesji własności i/lub władzy w organizacji,
- rodzinny charakter kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa,
- występujące zależności pomiędzy celami rodziny i organizacji w realizacji strategii przedsiębiorstwa.

Rodzinność organizacji przejawia się w wielu aspektach zarówno społecznych, jak i ekonomicznych, do których zalicza się następujące czynniki¹⁸²:

- relacje między członkami rodziny właścicielskiej a pracownikami,
- relacje z klientami a organizacją,
- struktury organizacyjne w przedsiębiorstwie,
- sposób komunikacji w organizacji,
- misja i cele przedsiębiorstwa wspólne dla członków rodziny i pracowników,
- artefakty rodzinne w organizacji,
- integracja.

Warto w tym miejscu podkreślić, że przedstawione definicje przedsiębiorstw rodzinnych prezentują wyraźną wieloaspektowość w podejściu do tego zagadnienia. Wskazują też na pewną otwartość i dyskusyjny charakter tej problematyki m.in. ze względu na wyłaniającą się potrzebę spojrzenia na przedsiębiorstwo rodzinne z różnych punktów widzenia, co w rezultacie daje także szansę na łączne, możliwie kompleksowe ujęcie tej kwestii.

¹⁸⁰ E. Roszko-Wójtowicz, *Ocena potencjału rozwojowego przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych – ujęcie ilościowe*, Studia Humanistyczne AGH, Tom 14/3, 2015, s. 58.

¹⁸¹ A. Marjański, *Specyfika firm rodzinnych*, [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, (red.) K. Bryczkowska, M. Olszewska, M. Mączyńska, PARP, Warszawa 2012, s. 35.

¹⁸² J. Miroński, J. Lipiec, *Rodzina jako podmiot władzy w firmie rodzinnej*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, nr 121, 2012, s. 120 – 121.

Biorąc pod uwagę wielość definicji przedsiębiorstwa rodzinnego, na potrzeby badań w niniejszej dysertacji przyjęto, że **przedsiębiorstwo rodzinne to podmiot gospodarczy, w którym pracuje co najmniej dwóch członków rodziny właścicieli lub osób z nią spokrewnionych, przynajmniej jedna z nich ma wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem a do rodziny lub osób z nią spokrewnionych należy ponad 50% udziałów przedsiębiorstwa**¹⁸³.

Wielu badaczy wskazuje organizację rodzinną jako *system*. Takie ujęcie pozwala przedstawić przedsiębiorstwo jako trzy oddzielne, przenikające się podsystemy: rodzinę, przedsiębiorstwo oraz własność¹⁸⁴. Istotę przedsiębiorstw rodzinnych opisuje się również za pomocą dwóch subsystemów: systemu rodzinnego (rodzina) oraz systemu gospodarczego (przedsiębiorstwo). Silne zależności pomiędzy nimi determinują cele, a także sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz rodziny i w efekcie stają się stymulantami lub destymulantami ich rozwoju¹⁸⁵.

Współzależność przedsiębiorstwa oraz rodziny opiera się na znaczeniu rodziny założycielskiej. Początkowo finansuje ona działalność organizacji, zasila ją zasobami ludzi oraz idei, a także bierze udział w procesie decyzyjnym. Jednak równie ważne jest oddziaływanie zwrotne, tzn. przedsiębiorstwa na rodzinę. Organizacja staje się centrum życia rodzinnego, co powoduje częste mieszanie się ról zawodowych z prywatnymi. Autorytet jest przenoszony z przedsiębiorstwa do domu, a także odwrotnie. Organizacja staje się dla rodziny źródłem utrzymania, jednak też przede wszystkim spoiwem, przedmiotem identyfikacji, prestiżu i dumy¹⁸⁶. Nakładanie się rodziny, przedsiębiorstwa i własności jednak nie zawsze jest dobrze równoważone, co może prowadzić do sytuacji, gdy zaczynają występować rozbieżności celów pomiędzy poszczególnymi systemami. Coraz częściej spotyka się koncepcje wskazujące, że organizacje rodzinne oprócz tradycyjnych narzędzi zarządzania przedsiębiorstwem wymagają specjalnego rodzaju zarządzania, nazywanego „zarządzaniem rodzinnym”¹⁸⁷.

Rodziny, zaangażowane w kontynuację przedsiębiorczości rodzinnej, mają trzy cechy charakterystyczne: wiarę właścicieli, że przedsiębiorstwo pomaga spełnić misję rodziny, postrzeganie wartości wyrażanych przez organizację jako źródło rodzinnej dumy, a także przekonanie, iż uczestniczą w społeczeństwie w znaczący sposób. Podstawą żywotności

¹⁸³ Raport końcowy. Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP, GUS, Warszawa 2018, s. 27.

¹⁸⁴ J. Jeżak, A. Winnicka-Popczyk, W. Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój...*, op.cit., s. 21.

¹⁸⁵ O. Martyniuk, *Funkcjonowanie polskich przedsiębiorstw rodzinnych w okresie spowolnienia gospodarczego*, *Zarządzanie i Finanse*, nr 2/2, 2013, s. 241.

¹⁸⁶ Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces...*, op. cit., s. 31.

¹⁸⁷ K. Leszczewska, *Przedsiębiorstwa rodzinne, Specyfika modeli biznesu...*, op. cit., s. 91.

przedsiębiorstwa jest przeświadczenie rodziny w jego zdolność - jako grupy - do tworzenia rozwiązań oraz nowych zasobów w trudnych sytuacjach. Sekret sukcesu, a także długoterminowego przetrwania organizacji rodzinnych jest więc zgodna współpraca, gdyż interes rodzinny to uwzględnianie relacji między zyskiem a wartościami¹⁸⁸. Dlatego przedsiębiorstwa rodzinne są uznawane za szczególny typ organizacji gospodarczych, charakteryzujących się cechami, które mogą stanowić o ich istotnej przewadze konkurencyjnej. Według A. Tofflera cechy te wynikają przede wszystkim z tego, że zarządzający szybciej podejmują decyzję i w większym stopniu niż w innych organizacjach są gotowi do realizowania ryzykownych przedsięwzięć, które wpisują się w wartości organizacji. Potrafią również lepiej i szybciej przystosowywać się do nowych potrzeb rynkowych, a także charakteryzują się prostą, aczkolwiek efektywną komunikacją, poprzez stałe oraz bliskie kontakty członków kierownictwa. Rodzina ma zazwyczaj głębokie poczucie współwłasności organizacji, dlatego też przejawia dużą motywację w dążeniu do celu¹⁸⁹.

Właściciele przedsiębiorstw rodzinnych tworzą zażyłe relacje z pracownikami, traktując ich wręcz jako członków rodziny - interesują się ich życiem prywatnym, a w trudnych sytuacjach chętnie im pomagają. Z klientami także starają się budować długotrwałe relacje, oparte na otwartości oraz życzliwości. Sprzyjają temu głównie struktury organizacyjne, które w mniejszych organizacjach rodzinnych są proste (mało szczebli). Dzięki temu przepływ informacji jest szybki, a komunikacja jest otwarta oraz oparta na życzliwości. Przedsiębiorstwa, w których rodzinność uwzględniana jest zarówno w misji, jak i celach, uzyskują wyższą efektywność wskutek poczucia wspólnoty rodzinnej¹⁹⁰.

Rodzinność może być również widoczna w postaci artefaktów - gdy rodzina właścicielska traktuje przedsiębiorstwo jako swój dom. Wystrój organizacji jest wzorowany na wnętrzu domowym, gdyż właściciele chcą czuć się komfortowo w obu miejscach. Dzięki artefaktom przedsiębiorstwo staje się w pewnym sensie domem oraz odwrotnie. Dodatkowo organizacje rodzinne przykładają dużą wagę do integracji wewnętrznej. Podczas organizowanych spotkań pracownicy dowiadują się więcej o właścicielach, a także filozofii ich działania, co pozwala im lepiej zrozumieć działalność przedsiębiorstwa¹⁹¹. Istotne jest to, że przedsiębiorstwa rodzinne

¹⁸⁸ E. Małysek, *Czynniki wpływające na sukces i długoterminowe przetrwanie firm rodzinnych*, [w:] *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Zarządzanie rozwojem i zmianą*, (red.) A. Marjański, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XII, Zeszyt 7, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2011, s. 93-94.

¹⁸⁹ J. Jeżak, A. Winnicka-Popczyk, W. Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój...*, op. cit., s. 25-26.

¹⁹⁰ J. Lipiec, *Ład przedsiębiorstwa rodzinnego*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, nr 3, 2018, s. 62.

¹⁹¹ Ibidem, s. 62.

są postrzegane jako jeden z przejawów przedsiębiorczości, również we współczesnej gospodarce rynkowej¹⁹². Coraz częściej podkreśla się to, że wyjątkowość tych podmiotów wynika z połączenia realizacji bieżącego zarządzania z długookresową strategią budowy wartości organizacji oraz zachowania ciągłości jej działania, pomimo zmieniających się pokoleń. W tego typu przedsiębiorstwach to rodzina stanowi nośnik uniwersalnych wartości, które nie podlegają bieżącym modom czy trendom marketingowym. W organizacjach tych tradycje biznesowe harmonijnie łączą się z wartościami rodziny, tworząc jeden wspólny system wartości¹⁹³. Przedsiębiorstwa rodzinne mają ogromny potencjał, który coraz bardziej jest doceniany przez władze i społeczeństwo. Wspólną ich cechą jest to, że zarówno organizacja jak i rodzina, będąca jej właścicielem, są ze sobą wieloaspektowo związane. Wyróżnia je siła więzi pracujących w przedsiębiorstwie ludzi, gdyż więzi rodzinne są znacznie silniejsze niż więzi organizacyjne. Zapewnienie przedsiębiorstwu zdolności do przetrwania to jedno z głównych wyzwań, przed jakimi stoją ich właściciele oraz menedżerowie. Pomimo, że cele organizacji definiowane są w literaturze przedmiotu głównie w kategoriach finansowych, jak i rzeczowych, to jednak w przypadku organizacji rodzinnej z reguły mają one zapewnić zdolność do długookresowego przetrwania¹⁹⁴.

Niestety w funkcjonowaniu przedsiębiorstw rodzinnych płaszczyzna wzajemnych zależności między rodziną a organizacją może być także źródłem wielu dysfunkcji. Obszary konfliktu wynikają przede wszystkim z „pomieszania relacji” przedsiębiorstwa i rodziny, której obecność w przedsiębiorstwie może oznaczać w szczególności¹⁹⁵:

- zbyt ściśle zintegrowanie życia rodziny z funkcjonowaniem organizacji i przenoszenie ewentualnych konfliktów rodzinnych na sferę przedsiębiorstwa,
- problemy z harmonizacją ról zawodowych oraz rodzinnych przez pracowników z rodziny,
- zróżnicowane traktowanie pracowników z rodziny i spoza niej,
- opór przed akceptowaniem zewnętrznych menedżerów do zarządzania organizacją,
- negatywne efekty niskiej formalizacji przedsiębiorstwa.

Biorąc pod uwagę specyfikę przedsiębiorstwa rodzinnego można wskazać na cele, których pogodzenie ze sobą nie jest łatwe: przedsiębiorstwo zabiera czas potrzebny do dbania

¹⁹² *Firmy Rodzinne – zarządzanie, rozwój, przedsiębiorczość*. A. Marjański, M. Rebeca, C. Loera, (red.), Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XIX, Zeszyt 7, część I, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2018, s. 7.

¹⁹³ Ibidem, s. 7.

¹⁹⁴ T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 169.

¹⁹⁵ *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania...*, op. cit., s. 98.

o relacje rodzinne, a rodzinie także należy poświęcić uwagę, często niezbędną w prowadzeniu organizacji. Każdy zarządzający kreuje swoje sposoby poszukiwania harmonii między czasem poświęcanym na pracę i dla rodziny. Na ogół właściciele bardziej polegają na wyrozumiałości rodziny (klienci i kontrahenci są zdecydowanie mniej ugodowi), poświęcając więcej czasu przedsiębiorstwu¹⁹⁶.

Kolejnym dylematem w funkcjonowaniu przedsiębiorstw rodzinnych jest trudność w godzeniu ról rodzinnych i zawodowych, jeśli podległy pracownik lub współpracownik reprezentuje rodzinę. Sytuacja taka w praktyce może prowadzić do przełożenia psychicznych wzorców zachowań z relacji rodzinnych na przedsiębiorstwo, przenoszenie hierarchii panującej w rodzinie na zależności w organizacji, w także traktowanie pracujących dzieci bez względu na osiągnięte przez nie wyniki ekonomiczne. Ponadto pracownikom z rodziny trudniej jest „wytknąć” błędy, wyegzekwować polecenia, a zwłaszcza zwolnić z pracy, co z całą pewnością jest czynnikiem obniżającym konkurencyjność przedsiębiorstwa¹⁹⁷.

Budowanie tożsamości przedsiębiorstw rodzinnych opiera się na zharmonizowaniu się pracowników rodziny i przedsiębiorstwa, przy czym zewnętrzny personel jest obdarzony ograniczonym poziomem zaufania. Zazwyczaj muszą oni zapracować na swoją pozycję, zaangażowaniem w pracę lub stażem w organizacji. Ponadto, co istotne - istnieje niewidzialny (szklany) sufit w awansie dla tej grupy pracowników – nie mają możliwości kariery na kluczowych stanowiskach w przedsiębiorstwie¹⁹⁸. Poza tym zatrudnianie w przedsiębiorstwie wyłącznie pracowników z rodziny może mieć także negatywne konsekwencje, działając na rozwój organizacji stagnacyjnie lub antyrozwojowo. Zatrudnianie zarówno pracowników z rodziny, jak i spoza niej daje możliwość uzyskania wyższych kompetencji oraz większej autonomii personelu. Prowadzi to także do zmniejszenia się zbytniego uzależnienia przedsiębiorstwa od rodziny, a w efekcie wpływa na poprawę wizerunku i komunikacji zewnętrznej¹⁹⁹.

Brak formalizacji także może być cechą negatywną rodzinności w przedsiębiorstwie. Jest on następstwem obawy właścicieli przed zbytnim usztywnieniem zasad funkcjonowania organizacji. Jednak brak sformalizowanych procedur działania oraz ustalonych reguł podziału pracy może spowodować uzależnienie działania przedsiębiorstwa od jednej osoby, posiadającej cały zasób pożądanej wiedzy w tym zakresie²⁰⁰.

¹⁹⁶ Ibidem, s. 99 – 100.

¹⁹⁷ Ibidem, s. 100-101.

¹⁹⁸ Ibidem, s.101-102.

¹⁹⁹ Ibidem, s.103-104.

²⁰⁰ Ibidem, s.104.

2.2. Wartości i normy w przedsiębiorstwach rodzinnych, jako wyznacznik podejmowanych działań w zarządzaniu ich rozwojem

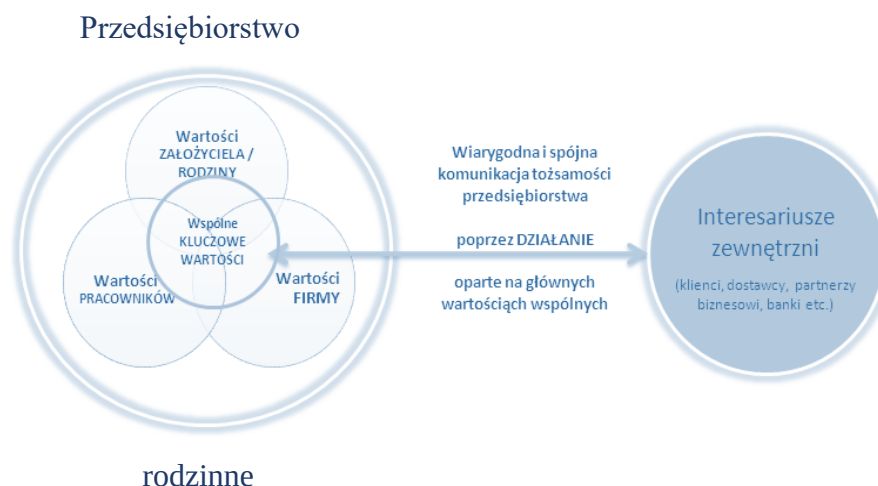
Cechami, które wyróżniają przedsiębiorstwo rodzinne są przede wszystkim normy oraz wartości postępowania w każdym z obszarów jego działalności. Ma to zagwarantować realizację jej głównego celu - przetrwania na rynku, rozwoju oraz sprostania konkurencji. Dlatego to przede wszystkim właściciele przedsiębiorstw rodzinnych tworzą kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa w oparciu o własne, mniej albo bardziej uświadomione systemy wartości²⁰¹. W efekcie czynnik ten, po sformalizowaniu, może stać się w sposób naturalny ważnym elementem konkurowania, ponieważ jest autentycznym, szczerze wyznawanym zarówno przez założyciela, jak i przez kluczowych pracowników, ogniwem tworzącym tożsamość przedsiębiorstwa rodzinnego. Istotne jest, aby organizacja w każdym aspekcie swojej aktywności działała zgodnie z tym, co deklaruje, a także jakie wartości wyznaje²⁰². Na rysunku 2.1. zaprezentowano znaczenie wspólnych wartości w organizacji rodzinnej w planowaniu działań tworzących relację z interesariuszami.

To głównie wartości założyciela przedsiębiorstwa rodzinnego, splecione się z wartościami jego rodziny, decydują o misji organizacji, realizowanej strategii, jak również o sposobie komunikacji jej pracowników z interesariuszami zewnętrznymi przedsiębiorstwa (kontrahentami, klientami, dostawcami, a także pozostałymi partnerami biznesowymi). W trakcie kreowania procesu rozwoju przedsiębiorstw, właściciel ma wizję organizacji, świadomie ustala konkretną misję oraz strategię, a także wdraża plany strategiczne i dopinguje do dalszego działania. Źródło sukcesu przedsiębiorstwa w tym aspekcie mieści się w dobrym zarządzaniu, obejmującym zarówno proces organizacyjny i technologię, jak również „ludzkie serca”²⁰³. Zatem działania ukierunkowane na identyfikację, a także wzmacnianie wspólnych oraz najważniejszych dla organizacji wartości stają się wyzwaniem o postępującym znaczeniu.

²⁰¹ Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces...*, op. cit., s. 108.

²⁰² Szerzej w: A. Zarębska, *Tożsamość organizacyjna przedsiębiorstwa. Jak stworzyć konkurencyjną firmę?*, Difin, Warszawa 2008.

²⁰³ E. Skrzypek, *Czynniki sukcesu firmy w warunkach GOW*, [w:] VII Międzynarodowa Konferencja Naukowa SUKCESS, Kazimierz Dolny 2004.



Rysunek 2.1. Znaczenie wspólnych wartości w przedsiębiorstwie rodzinnym w projektowaniu działań tworzących relację z interesariuszami

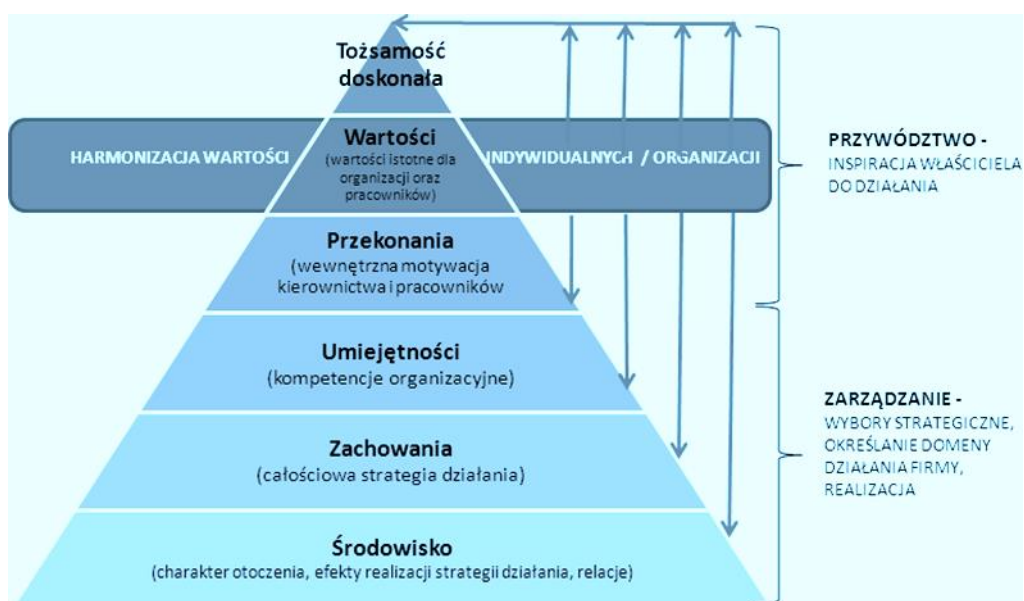
Źródło: A. Lewandowska, *Identyfikacja kluczowych wartości jako istotny element konkurencyjności firm rodzinnych*, [w:] *Zarządzanie w XXI wieku. Koncepcje, trendy, problemy*, (red.) B. Godziszewski, B. Kołosowska, J. Szolno-Koguc, Wydawnictwo WSB, Toruń 2009, s. 5.

Modelem, który przedstawia kluczowe poziomy zarządzania, uwzględniające wartości, jest model przedstawiony przez A. Zarębską. Opierając się na koncepcji poziomów neurologicznych wewnętrznej harmonii zmian²⁰⁴ wskazuje ona istotę zarządzania tożsamością organizacji. Niższe poziomy wskazane na rysunku (środowisko, zachowania oraz umiejętności) mają związek z zarządzaniem, natomiast wyższe (przekonania, wartości, a także tożsamość) z przywództwem w przedsiębiorstwie. Na najwyższym poziomie widoczna jest tożsamość przedsiębiorstwa (corporate identity), określona m.in. przez wizję oraz misję organizacji²⁰⁵, które są ściśle powiązane z jego oraz pracowników wartościami, co zaprezentowano na rysunku 2.2.

Integralność w zakresie wartości na poziomie pracowników oraz przedsiębiorstwa staje się czynnikiem, który wpływa na jakość oraz spójność działań w organizacji, a tym samym na jej pozycję konkurencyjną.

²⁰⁴ S. Knight, *NLP w biznesie*, Helion, Gliwice 2006, s. 235.

²⁰⁵ A. Zarębska, *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2009, s. 174.



Rysunek 2.2. Miejsce wartości w organizacji rodzinnej

Źródło: A. Lewandowska, *Identyfikacja kluczowych wartości jako istotny element konkurencyjności firm rodzinnych*, [w:] *Zarządzanie w XXI wieku. Koncepcje, trendy, problemy*, (red.) B. Godziszewski, B. Kołosowska, J. Szolno-Koguc, Wydawnictwo WSB, Toruń 2009, s. 6.

Harmonizacja (dostrajanie wartości indywidualnych z wartościami przedsiębiorstwa) staje się coraz ważniejsza zarówno z punktu widzenia efektywnego planowania, jak i rozwiązywania problemów oraz przywództwa. W efektywnym systemie organizacyjnym działania jednostek powinny harmonizować się z jego strategią oraz działaniami ogólnymi. Cele te są z kolei powiązane z kulturą, a także misją przedsiębiorstwa, uwzględniając środowisko, w jakim działa²⁰⁶. Biorąc pod uwagę natomiast motywację do działania, kluczowa jest harmonizacja właśnie w obszarze wartości. Z jednej strony w organizacji rodzinnej inspirują do działania ilościowe cele wizyjne, które są projekcją marzeń oraz obrazem przyszłości, który pracownicy przedsiębiorstwa²⁰⁷ chcą wykreować²⁰⁸. Z drugiej jednak strony, wartości te mogą nie zostać do końca zrealizowane. Wynika to z faktu, że cel to pewien konkretny stan: ilościowy albo jakościowy, który jako efekt skutecznie prowadzonych działań może być zrealizowany. Wartości natomiast (tj. rozwój indywidualny, bezpieczeństwo, satysfakcja klienta) są poziomami doskonałości, pracownicy mogą do nich dążyć zarówno

²⁰⁶ R. B. Dilts, *Przywództwo z wizją*, Wydawnictwo NLP Neuroedukacja, Lublin 2007, s. 56.

²⁰⁷ I. Penc-Pietrzak, *Strategie biznesu i marketingu*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1998, s. 23.

²⁰⁸ K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001, s. 235.

w każdym momencie, jak i na stanowisku pracy. Wartości te przekształcają się tym samym w permanentne cele. Skupienie organizacji rodzinnej na wartościach powoduje, że zmierza ona cały czas w kierunku doskonalenia się²⁰⁹. Ludzie mający poczucie ważności swej sprawy, są dumni z jej wykonania oraz zdolni tworzyć wspaniałe rzeczy. Praktyka organizacji wskazuje, że łatwiej rozwijać pracownika, który działa według wartości oraz założeń przedsiębiorstwa, a nie osiąga odpowiednich wyników, niż osobę, która ma wystarczająco dobre rezultaty, jednak nie zachowuje się zgodnie ze wspólnie określonymi wartościami²¹⁰. Analizę korzyści, jakie wynikają z określenia kluczowych wspólnych wartości organizacji rodzinnej będących efektem wartości założyciela i rodziny, a także pracowników, prowadzili również B. Poustnera i J. M. Causesa. Stwierdzili oni, że wspólnie wyznawane wartości²¹¹:

- promują wysoki stopień lojalności organizacji;
- ułatwiają consensus w odniesieniu do głównych celów przedsiębiorstwa;
- pobudzają etyczne zachowania pracowników;
- redukują poziom stresów oraz napięć w organizacji;
- rozwijają silne przekonanie dotyczące potrzeby osobistej efektywności;
- rozwijają satysfakcję z uczestnictwa w rozwoju przedsiębiorstwa;
- rozwijają pracę zespołową pracowników.

W fazie zakładania organizacji rodzinnej działania założyciela są determinowane jego indywidualnymi wartościami oraz w sposób zasadniczy wpływają na kreowanie wspólnych wartości ze wszystkimi zaangażowanymi pracownikami. Natomiast w fazie wzrostu przedsiębiorstwa konieczna jest świadoma ich identyfikacja, a następnie umiejętne nimi zarządzanie. Zarządzanie przez wartości (ZPW) jest procesem przekazywania głównych wartości przedsiębiorstwa z pokolenia na pokolenie. Realizowane jest ono poprzez przejmowanie obowiązków wynikających z głównych wartości, a także ich ochrony w imieniu i dla korzyści przedsiębiorstwa oraz jego pracowników poprzez ich instytucjonalizację²¹². W rozwiniętej gospodarce rynkowej przedsiębiorstwa rodzinne zawdzięczają swoje powodzenie przede wszystkim przyjętemu systemowi wartości, który jest stworzony przez założycieli oraz jest przekazywany następnym pokoleniom. Stanowi on zbiór zasad, a także reguł dotyczących funkcjonowania organizacji oraz pożądanej postawy etyczno-moralnej rodziny, zaangażowanej w funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa.

²⁰⁹ A. Stachowicz-Stanusch, *Kultura marketingowa przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2001, s. 111.

²¹⁰ D. Duma, *Zarządzanie wartościami*. Gazeta Wyborcza z 17.12.2001.

²¹¹ J. M., Causes, B. Z. Posner, *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass, San Francisco 1987, s. 193.

²¹² A. Stachowicz-Stanusch, *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę?*, Helion, Gliwice 2007, s. 38.

System wartości jest pewnego rodzaju „konstytucją” organizacji, wyznaczającą postępowanie właścicieli, pracowników oraz przedsiębiorstwa jako całości. Przede wszystkim przybiera on formę ustnego porozumienia, jednak coraz częściej rady rodzinne opracowują w formie pisemnej zbiór obowiązujących w organizacji zasad. W efekcie ma on, jednakże charakter dobrowolny oraz ulega powolnym zmianom w czasie²¹³.

Na system wartości przedsiębiorstw rodzinnych składają się przede wszystkim zasady o charakterze moralnego obowiązku, który jest spełniany zarówno wobec rodziny, jak również prowadzonej przez nią organizacji:

- konieczność utrzymania zarówno rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa, jak i przekazania go następnemu pokoleniu;
- przywiązanie członków rodziny do organizacji oraz ich zaangażowanie, lojalność, jedność, pracowitość;
- kultywowanie tradycji rodzinnej w przedsiębiorstwie;
- wiarę w siebie pracowników oraz upór w dążeniu do określonego celu;
- wierność obranej gałęzi, branży (rodzaj działalności) oraz programowi produkcji przedsiębiorstwa, co nie przesądza zmian strukturalnych.

2.3. Wybrane, kluczowe obszary zarządzania rozwojem przedsiębiorstw rodzinnych

Wśród wybranych, kluczowych obszarów zarządzania rozwojem przedsiębiorstw rodzinnych należy wyodrębnić:

- zasoby ludzkie,
- innowacje,
- internacjonalizację oraz
- sukcesję.

Wybór tych właśnie obszarów w kontekście rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych nie jest przypadkowy, lecz stanowi konsekwencję dogłębnej analizy literatury przedmiotu, w której obszary te są wskazywane jako znamienne dla ich procesów rozwojowych²¹⁴.

²¹³ J. Jeżak, A. Winnicka-Popczyk, W. Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój...*, op. cit., s. 19.

²¹⁴ Szerzej m.in. w: *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Kowalewska A. (red.), PARP, Warszawa 2009; Ł. Sułkowski, *Organizacja a rodzina. Więzy rodzinne w życiu gospodarczym*, Dom Organizatora, Toruń 2004; Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń ?*, Poltext,

2.3.1. Zasoby ludzkie

Pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi (human resource management) po raz pierwszy pojawiło się w literaturze przedmiotu w latach siedemdziesiątych XX wieku²¹⁵. Wówczas zaczęło ono wypierać używane dotąd pojęcie zarządzania personelem. Związane to było przede wszystkim ze zmianą podejścia do zatrudnianych przez organizacje pracowników. Zarządzanie personelem koncentrowało się głównie na kwestiach administracyjnych, lecz z czasem zaczęto coraz bardziej doceniać pracowników i traktować ich jako strategiczny, w tym cenny zasób przedsiębiorstwa. Wówczas jako bardziej adekwatne określenie pojawiło się „zarządzanie zasobami ludzkimi”²¹⁶.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest strategicznym i spójnym podejściem do zarządzania najbardziej wartościowym zasobem przedsiębiorstwa - jej pracownikami, przyczyniającymi się zarówno indywidualnie, jak i zespołowo do osiągania najważniejszych dla niego celów. Według definicji J. Storeya jest metodą zarządzania zatrudnieniem, która zmierza do uzyskania przewagi konkurencyjnej, poprzez strategiczne rozmieszczenie zaangażowanych i wykwalifikowanych pracowników, używając technik kulturowych, strukturalnych oraz personalnych”²¹⁷. Zarządzanie zasobami ludzkimi postrzega personel jako podmiot sprawczy organizacji, kształtujący zespoły pracownicze z punktu widzenia ich cech jakościowych, zaangażowania, liczebności, osiąganych wyników, a także siły oddziaływania na przedsiębiorstwo. Obszar ten obejmuje różne obszary funkcjonowania organizacji w odniesieniu do kapitału ludzkiego, np. ekonomiczne, organizatorskie, socjologiczne, psychologiczne i inne²¹⁸. Jest to określona koncepcja zarządzania w obszarze funkcji personalnej organizacji, w której zasoby ludzkie postrzega się, jako składnik jej aktywów i źródło konkurencyjności. W tym kontekście wskazuje się strategiczną integrację spraw personalnych z biznesowymi, aktywną rolę kierownictwa liniowego w rozwiązywaniu problemów pracowniczych, podkreśla się potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, integracji procesów personalnych, a także tworzenia zaangażowania personelu, jako narzędzi

Warszawa 2011; J. Jeżak, *Orientacja strategiczna oraz główne kierunki rozwoju firm rodzinnych*, [w:] *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*, (red.) J. Jeżak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.

²¹⁵ W. Golnau, *Rozwój podejścia do zarządzania ludźmi*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, (red.) W. Golnau, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2007, s. 11.

²¹⁶ Ibidem, s. 11.

²¹⁷ Szerzej w: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 19.

²¹⁸ *Słownik zarządzania kadrami*, T. Listwan (red.), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 195.

osiągania celów przedsiębiorstwa²¹⁹. Zgodnie z definicją M. Armstronga zarządzanie zasobami ludzkimi to: strategiczne, spójne oraz wszechstronne spojrzenie na problemy związane z kierowaniem i rozwojem zasobów ludzkich w ramach struktury organizacji, przy czym każdy aspekt w tym procesie stanowi istotny element zarządzania przedsiębiorstwem jako całością. Zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza pewną ideę, opartą na przekonaniu, że przedsiębiorstwa (struktury) funkcjonują po to, by dostarczać klientom pewnych wartości (dóbr). Koncepcja ta postrzega ludzi jako cenne źródło sukcesów organizacji i traktuje ich nie jako koszty zmienne, lecz raczej jako majątek trwały. Stoi zatem na stanowisku, że należy zapewnić pracownikom jak najlepszych przywódców oraz możliwości pełnego rozwoju posiadanych zdolności²²⁰. Termin zarządzanie zasobami ludzkimi jest strategiczną koncepcją, traktującą zasób organizacji – pracowników - w sposób podmiotowy, uwzględniając ich potrzeby, oczekiwania, a także optymalnie eksploatującą personel w odpowiednim miejscu i czasie, pod względem ilościowym oraz jakościowym, zgodnie z celami, a także misją przedsiębiorstwa²²¹.

Literatura przedmiotu prezentuje współcześnie różne podejścia do istoty zarządzania zasobami ludzkimi. Poszczególni badacze uważają, że zarządzanie zasobami ludzkimi jest najważniejszą funkcją w zarządzaniu organizacją²²². Różnice występują natomiast w określaniu jego elementów. Podstawowe elementy zarządzania zasobami ludzkimi, to²²³:

- planowanie (strategiczne, taktyczne i operacyjne),
- rekrutacja i selekcja (obsługa stanowisk pracy, kontakty z rynkiem pracy i z jego organizacjami),
- ocena (ocena wyników pracowników, ocena ich możliwości rozwoju),
- wynagrodzenie (motywacja pracowników),
- rozwój (rozwój personelu i społecznego wizerunku organizacji).

Cele zarządzania zasobami ludzkimi zgodnie z opinią przedstawioną przez M. Armstronga są następujące²²⁴:

²¹⁹A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy-metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 121.

²²⁰M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 9.

²²¹L. Kozioł, A. Piechnik-Kurdiel, J. Kopeć, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie – Teoria i praktyka*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2000, s. 25.

²²²M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1994, s. 31.

²²³Ibidem, s. 31.

²²⁴M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie ...*, op. cit., s. 17-18.

- umożliwić kierownictwu osiągnięcie określonych celów poprzez zaangażowanie pracowników;
- w pełni wykorzystać możliwości oraz umiejętności całego personelu;
- stymulować zaangażowanie pracowników w pracę poprzez ścisłą kontrolę jakości zarówno ich działań, jak i całego przedsiębiorstwa;
- spajać oraz integrować zasadę polityki dotyczącej zasobów ludzkich z planami rozwoju organizacji, a także umacniać odpowiednią kulturę, a gdy zajdzie potrzeba – czuwać nad przeprowadzeniem koniecznych przemian;
- opracować spójny zestaw zasad polityki personalnej oraz zatrudnienia, mający na celu optymalną obsadę stanowisk i poprawę jakości pracy;
- stworzyć warunki pracy, które mogą uwolnić „drzemiące” w pracownikach pokłady energii oraz kreatywności;
- stworzyć warunki, które pozwolą na to, iż nowatorstwo, praca zespołowa, a także jakość totalna będą się mogły w pełni rozwijać;
- podtrzymywać gotowość do elastycznego działania na zasadach tzw. „organizacji zdolnej do adaptacji”, jak również po to, aby wciąż dążyć do doskonałości.

Zarządzanie zasobami ludzkimi według W. Golnau charakteryzuje się następującymi cechami²²⁵:

- dążeniem do zwiększenia zaangażowania personelu w realizację celów wyznaczonych przez kierownictwo przedsiębiorstwa;
- wykorzystywaniem potencjału pracowników do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej organizacji na rynku;
- zaangażowaniem kierownictwa najwyższego szczebla do stworzenia założeń systemu zarządzania zasobami ludzkimi;
- zaangażowaniem kierowników liniowych niższych szczebli w procesie realizowania tych założeń;
- łączeniem interesów organizacji z potrzebami pracowników;
- inwestowaniem w rozwój personelu przez poszerzanie programów szkoleniowych.

Zarządzanie zasobami ludzkimi określa się także jako proces, składający się z logicznie powiązanych ze sobą czynności. Działania wykonywane w określonym miejscu oraz czasie mają na celu pomóc przedsiębiorstwu zapewnić odpowiednią grupę pracowników o pożądanym kwalifikacjach zawodowych. W koncepcji tej można wskazać trzy wymiary:

²²⁵ W. Golnau, *Rozwój podejścia do zarządzania ludźmi...*, op. cit., s.12.

funkcjonalny, instytucjonalny i instrumentalny. W pierwszym wymiarze koncentruje się ono na ciągu funkcji lub też czynności, które są niezbędne do realizacji celów powiązanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. W odniesieniu do wymiaru instytucjonalnego natomiast związane jest z podmiotami posiadającymi uprawnienia do podejmowania decyzji dotyczących pracowników, a także występujących pomiędzy nimi powiązań. Z kolei instrumentalny wymiar opisuje techniki oraz narzędzia, które są wykorzystywane do realizacji wskazanych funkcji w zarządzaniu zasobami ludzkimi²²⁶. Wszystko dotyczy zagadnień zatrudnienia, rozwoju umiejętności, systemu nagradzania oraz karania personelu, a także kształtowania relacji pomiędzy pracownikami a kadrą kierowniczą.

Cechy wyróżniające koncepcję zarządzania zasobami ludzkimi od innych wcześniejszych podejść do funkcji personalnej są następujące²²⁷:

- traktowanie pracowników jako cennego zasobu organizacji, który należy rozwijać;
- integracja celów, strategii oraz polityki w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim z misją i strategią przedsiębiorstwa;
- kształtowanie kultury organizacyjnej, będącej podłożem do rozwiązywania spraw pracowniczych;
- zwiększanie udziału personelu w funkcjonowaniu całej organizacji;
- decentralizacja decyzji dotyczących pracowników przez przekazywanie większych uprawnień kierownikom liniowym;
- indywidualizacja stosunków pracy personelu.

W ewolucji znaczenia funkcji personalnej w organizacji dostrzega się z jednej strony ciągłe zmiany, jednak z drugiej również pewnego rodzaju ciągłość, odnoszącą się do przedmiotu nieprzerwanych badań oraz refleksji teoretycznych. Problemy dotyczą przede wszystkim odpowiedniej rekrutacji, doboru, oceny, szkolenia, a także wynagradzania pracowników. Ponadto zmianie ulega podejście do rozwiązywania problemów, czego przyczyną są modyfikacje zachodzące w różnych obszarach systemu zarządzania zasobami pracy²²⁸. Modele zarządzania zasobami ludzkimi oraz główne problemy w nich ujmowane przedstawiono w tabeli 2.2.

²²⁶ J. Strużyna, *Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo IPiSS, Katowice 2008, s. 46.

²²⁷ R. Żuber, *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo WSiP, Warszawa 2008, s. 35.

²²⁸ W. Harasim (red.), *Nowe wyzwania w zarządzaniu w erze społeczeństwa informacyjnego*, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa 2016, s. 14.

Tabela 2.2. Modele zarządzania zasobami ludzkimi w ujęciu historycznym

Model	Podstawowe problemy
Model tradycyjny (przełom XIX i XX wieku)	• Podział pracy; • Produktywność; • Dyscyplina; • Kontrola; • Bodźce finansowe.
Model stosunków międzyludzkich (30. i 40. lata XX wieku)	• Potrzeba przynależności; • Potrzeba uznania; • Zadowolenie z pracy; • Partycypacja w zarządzaniu; • Dialog.
Model zasobów ludzkich (50. i 60. lata XX wieku)	• Odpowiedzialność; • Kreatywność; • Samokontrola; • Rozwój pracowników; • Rozwój organizacji.

Źródło: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie - procesy - metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 20.

W procesie ewolucji wyróżniono różne koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi. Przedstawiciele szkoły Michigan, m.in. C. J. Fombrun, N. M. Tichy, M. A. Devanna uważali, że „systemami zasobów ludzkich”, jak również strukturą przedsiębiorstwa należy zarządzać zgodnie ze strategią organizacji. Ponadto istnieje pewna sekwencja ogólnych procesów lub funkcji istniejących w każdym przedsiębiorstwie, którą określili cyklem zasobów ludzkich” – **modelem dopasowania**.²²⁹ Elementy tego cyklu, to:

- *wybór* – dopasowanie istniejących zasobów ludzkich do stanowisk pracy,
- *ocena* – zarządzanie przez efekty oraz zarządzanie wynikami,
- *nagrody* – uwzględnianie w systemie wynagrodzeń krótko- a także długoterminowych instrumentów nagradzania. Prawidłowo stosowane powinny one zapewnić realizację zamierzonych przez organizacji efektów w przyszłości. System wynagrodzeń to jedno z najrzadziej wykorzystywanych oraz niejednokrotnie niewłaściwie używanych narzędzi polepszania wyników przedsiębiorstwa, jakimi dysponuje kadra kierownicza,
- *rozwój* – rozwijanie kompetentnych pracowników (rys. 2.3).

²²⁹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 46; C.J. Fombrun, N. M. Tichy, M.A Devana, *Strategic Human Resource Management*, Wiley, New York 1984.



Rysunek 2.3. Cykl zasobów ludzkich w modelu dopasowania

Źródło: M., Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 46.

Model Michigan zakłada, że odpowiednie sformułowanie poszczególnych elementów cyklu zarządzania zasobami ludzkimi spowoduje skuteczne oddziaływanie na zachowania pracowników. Doprowadzi to do osiągnięcia zamierzonej efektywności indywidualnego pracownika oraz całej organizacji. Zarządzanie zasobami ludzkimi jest w tym ujęciu instrumentem implementacji, a nie kreacji strategii przedsiębiorstwa²³⁰. Zgodnie z tym modelem przedsiębiorstwo pozostaje pod wpływem sił ekonomicznych, politycznych oraz kulturowych. Misja i strategia organizacji określają jej strukturę organizacyjną oraz odpowiednie rozwiązania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. W tym przypadku struktura przedsiębiorstwa podąża za jego strategią²³¹.

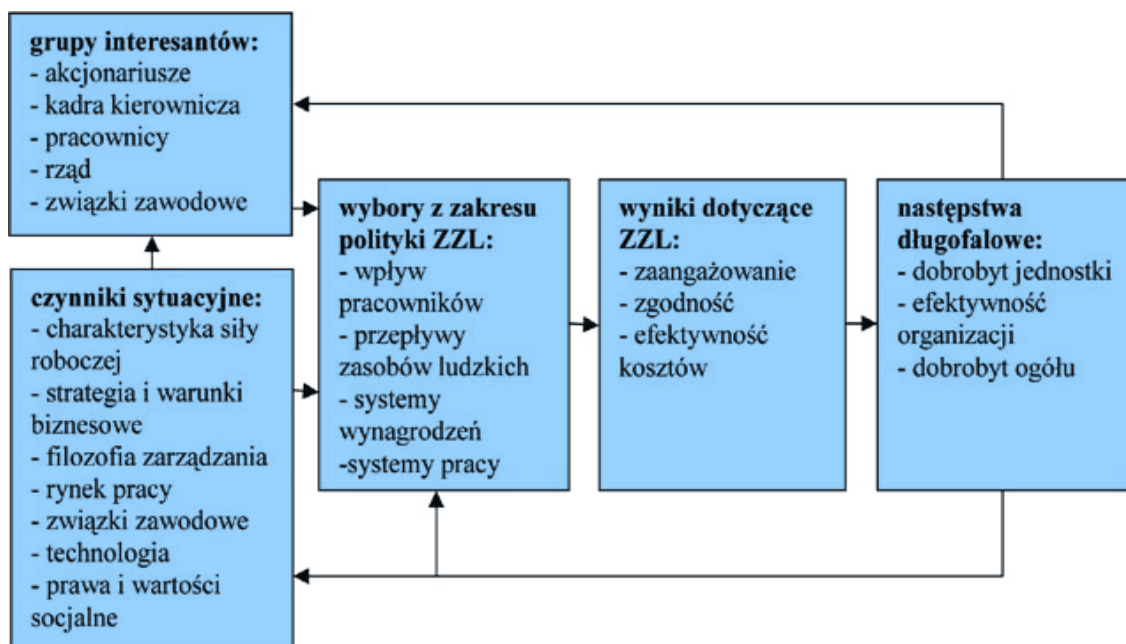
Następnym podejściem jest **model harwardzki**. Pokazuje on wpływ interesariuszy przedsiębiorstwa (stakeholders) na politykę zarządzania zasobami ludzkimi (rys. 2.4).

W modelu tym pokazano, że problemy dawnego zarządzania personelem można rozwiązać, gdy dyrekcja zdecyduje, jak zaangażuje pracowników w sprawy organizacji i jak będzie stymulować ich rozwój oraz określi, dzięki jakim działaniom z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi osiągnie te cele. Ponadto należy zastosować długofalową perspektywę w zarządzaniu ludźmi, a także uznać ich za potencjalne aktywa przedsiębiorstwa²³².

²³⁰ Krajenta - Kopeć, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie rodzinnej* [w:] *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*, (red.) J. Jeżak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s.176

²³¹ C. J. Fombrun, N. M. Tichy, M. A. Devanna, *Strategic Human Resource Management*, John Willey & Sons Inc., New York 1984, s. 37.

²³² M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, op. cit., s. 47; M. Beer, B. Spector, P. Lawrence, D. Quinn Mills, R. Walton, *Managing Human Assets*, Free Press, New York 1984.



Rysunek 2.4. Model harwardzki zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 47.

W modelu tym pokazano, że problemy dawnego zarządzania personelem można rozwiązać, gdy dyrekcja zdecyduje, jak zaangażuje pracowników w sprawy organizacji i jak będzie stymulować ich rozwój oraz określi, dzięki jakim działaniom z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi osiągnie te cele. Ponadto należy zastosować długofalową perspektywę w zarządzaniu ludźmi, a także uznać ich za potencjalne aktywa przedsiębiorstwa²³³.

Zakłada on ponadto, że pracownicy mają wpływ na efekty przyjętej strategii organizacji poprzez włączanie ich w proces decyzyjny, odpowiednie motywowanie, budowanie poczucia wspólnoty oraz wzajemnego zaufania. Działania, które są oparte na zasadzie wzajemności spowodują powstanie zaangażowania, a to będzie miało wpływ na poprawę wyników ekonomicznych oraz będzie wspierało rozwój pracownika²³⁴. Wskazuje on na cztery płaszczyzny zarządzania zasobami ludzkimi: partycypację pracowników, fluktuację personelu, system wynagrodzeń oraz system pracy. Na obszary te wpływają: interesariusze (akcjonariusze, kierownictwo, inni pracownicy, samorząd oraz rząd), jak również czynniki sytuacyjne, do których zalicza się: rodzaje zasobów pracy, filozofię zarządzania, rynek pracy, technikę

²³³ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 47; M. Beer, B. Spector, P. Lawrence, D. Quinn Mills, R. Walton, *Managing Human Assets*, Free Press, New York 1984.

²³⁴ Krajenta - Kopeć, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie rodzinnej...*, op. cit. s.177.

i technologię, prawo oraz społeczne wartości, a także strategię przedsiębiorstwa. Długookresowe skutki z kolei wpływają na interesariuszy, strategię organizacji, a także pozostałe czynniki sytuacyjne. Model harwardzki wskazuje mapę zależności przyczynowo-skutkowych pomiędzy determinantami oraz rezultatami zarządzania zasobami ludzkimi²³⁵. Ten sposób polityki personalnej jest zbliżony do specyficznego systemu zarządzania zasobami ludzkimi, który najczęściej charakteryzuje przedsiębiorstwa rodzinne, gdzie dominują wspólne wartości i cele²³⁶. Jest tu widoczny wysoki stopień uczestnictwa w działaniu organizacji, spójność oraz bardzo duże poczucie wspólnoty zatrudnionych pracowników. Nacisk jest kładziony na długofalowy rozwój zatrudnionych, współdziałanie, a także dobrą komunikację. Ważne są także więzi rodzinne oraz morale pracowników. Sukces przedsiębiorstwa jest efektem rodzinnej atmosfery panującej wewnątrz organizacji, jak również troski kierownictwa o pracowników²³⁷.

Model **Schulera** z kolei określa generalne znaczenie otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego w kształtowaniu strategii przedsiębiorstwa, stanowiącej podłoże w tworzeniu strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Działania dotyczące strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi obejmują określenie²³⁸:

- filozofii zasobów ludzkich – tj. sposobów traktowania i wartościowania personelu;
- polityki zasobów ludzkich, tzn. określania poszczególnych elementów wartościujących pracowników;
- programu zarządzania zasobami ludzkimi, polegającej na wyznaczeniu elementów strategii zasobów ludzkich;
- praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, obejmującej zakres realizowanych ról na określonych stanowiskach;
- procesów zarządzania zasobami ludzkimi, które zawierają sposoby realizacji powierzonych zadań.

Funkcję zarządzania potencjałem społecznym organizacji wypełniają dodatkowo dwa modele - **model sita** oraz **kapitału ludzkiego**. Model sita występuje na rynku pracodawcy, tj. takim, w którym jest bardzo duże zapotrzebowanie na pracę, a pracodawca posiada szeroki wachlarz kandydatów na poszczególne stanowiska. Zatem pracodawca ma możliwość wyboru

²³⁵ B. Balewski, *Zarządzanie kadrami*, http://www.balewski.pl/media_f_450/file/702_pl_wyklad_zarządzanie_kadrami_1_i_2.pdf, (dostęp: 25.09.2020 r.).

²³⁶ K. Cameron, D. Ettington, *The Conceptual Foundations of Organizational Culture Handbook of Theory and Research*, New York 1998, s. 356-396.

²³⁷ Krajenta - Kopeć, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie rodzinnej...*, op. cit., s.177.

²³⁸ Z. Ciekanowski, *Czynnik ludzki wobec współczesnych wyzwań organizacji*, (skrypt dla studentów kierunków zarządzania i ekonomii), AON, Warszawa 2012, s. 164.

najbardziej pożądanym kandydatów spośród ubiegających się o zatrudnienie. Kluczową rolę w tym procesie spełnia rekrutacja. Po wyborze, zatrudnia się najbardziej dopasowanego do stanowiska pracy kandydata. Jeśli oczekiwania względem niego zostaną spełnione, to ma on szansę na awans, a jeśli nie - zostaje zwolniony. Model ten nie ma na celu budowania wśród pracowników poczucia bezpieczeństwa, „oddania się” przedsiębiorstwu ani utożsamianiu się pracownika z organizacją. Selekcja zatrudnianych ma za zadanie obniżenie kosztów, jednak nie jest polecana w przedsiębiorstwach, budujących swoją markę, jakość usług lub produktów. Model ten nie jest wdrażany w większości państw europejskich ze względu na aspekty kulturowe²³⁹.

Przeciwieństwem modelu sita **jest model kapitału ludzkiego**. Jest on wdrażany w przedsiębiorstwach, ceniących zatrudnienie długoterminowe oraz dążących do identyfikowania się przez pracowników ze swoim miejscem pracy. W tym modelu pracownicy są kapitałem organizacji, który ona docenia oraz dąży do jego rozwoju poprzez np. szkolenia lub poprawę warunków pracy. Nabór pracowników opiera się przede wszystkim na ocenie kandydata, jego cech osobowości, a nie posiadanych certyfikatach i dyplomach. Model ten jest stosowany w różnych warunkach rynku pracy, a zwłaszcza w sytuacjach dominującego rynku pracownika. Znajduje on zastosowanie przede wszystkim w tych przedsiębiorstwach, które rywalizują z innymi np. marką lub jakością usług. Model ten jest wdrażany w wielu krajach europejskich, z uwagi na aspekty kulturowe²⁴⁰.

W dużych organizacjach podstawowe funkcje zarządzania zasobami ludzkimi można odnieść do czterech funkcji zarządzania. Funkcje kluczowe w obszarze zatrudnienia odnoszą się do kategorii: planowania zatrudnienia, organizowania kadr (zespołów pracowniczych), motywowania pracowników, kontrolowania pracowników.

Planowanie zatrudnienia to określenie przyszłych potrzeb kadrowych organizacji oraz przygotowanie działań umożliwiających ich realizację²⁴¹. Obejmuje ono określenie: rodzaju i liczby przyszłych pracowników, sposobów rekrutacji i metod doboru, potrzeb szkoleniowych oraz kierunku rozwoju, sposobów doskonalenia, a także aktywizowania. Powinno ono obejmować również przygotowanie koniecznych i alternatywnych zwolnień. Planowanie zatrudnienia to proces ciągły, który nie powinien się ograniczać do wybranych momentów w rozwoju przedsiębiorstwa. Najbardziej pracochłonne i czasochłonne etapy planowania to

²³⁹ M. Koster, St. Kownacki, *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, [w:] Zarządzanie. Teoria i praktyka, (red.) A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2000, s. 401-402.

²⁴⁰ Ibidem s. 402.

²⁴¹ J. Wiśniewski, *Miejsce kapitału ludzkiego w organizacji*, Nowoczesne Systemy Zarządzania, Zeszyt 12, nr 1, 2017, s. 97.

wdrażanie planów oraz programów działania, a także ich kontrola i ocena. Zatem planowanie prowadzi do ulokowania odpowiednich pracowników we właściwym miejscu i czasie – zgodnie z celami organizacji.

Organizowanie kadr określa właściwe oraz pełne wykorzystanie potencjału pracowników, a także takie podejście do zatrudnienia, by przedsiębiorstwo działało efektywnie. Wymaga to właściwego zaplanowania procesów produkcyjnych, usługowych oraz obsługi w organizacji. Niezbędne jest więc określenie funkcji poszczególnych struktur organizacyjnych oraz celów dla zespołów, hierarchizacji zadań, podziału i określenia ich indywidualnie dla pracowników oraz doboru personelu do poszczególnych zadań ze względu na jego kompetencje. Z tego względu z funkcją organizowania kadr związana jest rekrutacja i selekcja personelu oraz adaptacja, integracja i doskonalenie pracowników już zatrudnionych. Elementy te mają charakter oddziaływań organizujących, koniecznych z jednej strony do zapewnienia odpowiedniego poziomu pracy, z drugiej do powstania oraz podtrzymania więzi między organizacją a pracownikami. Rekrutacja (wewnętrzna lub zewnętrzna), selekcja, a także wprowadzenie do pracy to pierwszy, bardzo istotny etap organizowania personelu. Adaptacja to element przygotowania pracowników do pracy, integracja natomiast jest na ogół dłuższym procesem, mającym na celu połączenie interesów oraz dążeń poszczególnych osób i przedsiębiorstwa. Każda organizacja potrzebuje pracowników o kwalifikacjach zbieżnych z aktualnymi potrzebami. Zestawienie wymagań z kwalifikacjami osób zatrudnionych pozwala na określenie kierunków szkoleń uzupełniających wiedzę, co pozwoli na przygotowanie programu doskonalenia rozwijającego posiadane lub też potencjalne umiejętności²⁴².

Motywowanie to jedna z najważniejszych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi²⁴³. Obejmuje tworzenie warunków oraz stosowanie takich bodźców, aby pracownik zachowywał się zgodnie z potrzebami przedsiębiorstwa. Funkcja ta bezpośrednio związana jest z systemami²⁴⁴ wynagrodzeń. Satysfakcja personelu z proponowanego im wynagrodzenia zależy od: poziomu wynagrodzenia postrzeganego jako właściwe zabezpieczenie materialne, dopasowania sposobu wynagradzania do preferencji personelu, wpływu pracownika na wysokość wynagrodzenia poprzez jakościowe oraz ilościowe właściwości wykonywanej przez niego pracy, relacji pomiędzy wysokością realnie otrzymanego wynagrodzenia

²⁴² Ibidem, s. 98.

²⁴³ Z. Ciekanowski, *Motywowanie jako instrument zarządzania zasobami pracy*, Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej, Nr 89 Seria: Administracja i Zarządzanie (16), 2011, s. 100-101.

²⁴⁴ Z. Ciekanowski, J. Nowicka, *Miejsce i rola kultury organizacyjnej w motywowaniu pracowników*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Naukowego w Siedlcach, nr 102, Seria Administracja i Zarządzanie (29), 2014, s. 130-131.

a wynagrodzenia, jakie według niego powinien otrzymać. Jednak zdecydowanie motywujące jest traktowanie wszystkich równo oraz sprawiedliwie. Ocena pracowników jako ważny element do opracowania ścieżki ich rozwoju i kariery, powoduje trudności związane z przeprowadzeniem obiektywnej oceny osób z rodziny²⁴⁵. Rozwój pracowników dokonuje się za pomocą procesu uczenia się oraz podnoszenia kwalifikacji zawodowych, co prowadzi do powierzania im coraz ważniejszych i bardziej odpowiedzialnych zadań. Kształcenie, szkolenie oraz rozwój kariery sprawiają, że zatrudnieni mają coraz szersze horyzonty myślowe, a także wiedzę. Wzrasta zarówno ich pewność siebie, jak i wiara we własne siły i możliwości, co prowadzi do ograniczenia stresu związanego ze zmianami. Stosowanie programów ciągłego doskonalenia w praktyce organizacji skłania pracowników do ciągłego wysiłku, natomiast zapal do uczenia się staje się zasadniczym elementem kultury organizacyjnej. Organizacje, aby utrzymać wysoką pozycję na rynku, powinny zadbać o wiedzę i kwalifikacje swoich pracowników oraz zapewnić im stały rozwój zawodowy²⁴⁶.

Kierowanie pracownikami to proces polegający zarówno na przewodzeniu, jak i administrowaniu, prowadzącym do efektywnej pracy osób kierowanych. H. Fayol zdefiniował następujące funkcje kierownicze: planowanie, organizowanie, przewodzenie oraz kontrolowanie²⁴⁷. Kierowanie jest powiązane z problematyką zarządzania organizacją, a zwłaszcza rodzinną, w której analiza funkcji kierowniczych jest uzależniona od osobowości kierownika, stylu kierowania, a także jakości relacji społecznych w przedsiębiorstwie. Zarządzający w organizacjach rodzinnych przede wszystkim kierują się interesem rodziny, a później sprawami przedsiębiorstwa. Może to prowadzić do niesprawiedliwego traktowania pracowników, a w konsekwencji do ograniczenia możliwości rozwoju organizacji. Zatem w sferze kierowania właściwe jest podejście do rodziny jak do źródła zasobów ludzkich, jednak tylko w przypadku konfrontacji z pracownikami spoza rodziny²⁴⁸. Spośród aspektów kierowania należy zwrócić uwagę na wybór stylu kierowania. Na poziomie zarządzania przedsiębiorstwem promowany jest przede wszystkim **styl paternalistyczny lub konsultacyjny**. Zarządzający podejmuje decyzje jednoosobowo, jak również narzuca je innym, mając na uwadze zarówno interes organizacji jak i pracowników. Stosując styl paternalistyczny, właściciel próbuje zbudować sobie pozycję przypominającą autorytet

²⁴⁵ J. Lichniak, *Nauka o przedsiębiorstwie. Wybrane zagadnienia*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009, s. 309.

²⁴⁶ Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces...*, op. cit., s. 134-136.

²⁴⁷ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 8-12.

²⁴⁸ Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces...*, op. cit., s. 136-138.

ojcowski (patriarchat, paternalizm)²⁴⁹. Zgodnie z opinią M. Stradomskiego taki styl zarządzania organizacją rodzinną jest dla wielu pracowników gwarancją respektowania i realizacji postulatów pracowniczych w zamian za stabilność, poczucie bezpieczeństwa oraz lojalność, które są niezbędne do prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa w otoczeniu konkurencyjnym²⁵⁰. Pozytywną stroną stosowania stylu paternalistycznego jest pogłębienie lojalności oraz motywacji pracowników przez właściciela, negatywną natomiast - ograniczenie inicjatywy, także kreatywności pracowników²⁵¹.

Kontrola jest powiązana z funkcjami organizowania, planowania oraz motywowania, rezultaty kontroli natomiast wpływają na dalszą realizację tych funkcji. Celem kontroli jest przede wszystkim szczegółowe analizowanie przyczyn niepowodzeń, a także pomoc w dalszej realizacji zadań. Dlatego w tym procesie bardzo istotne jest ustalenie celów, standardów i zadań oraz terminów ich realizacji, jak również szczegółowe określenie zakresu odpowiedzialności pracowników. Odpowiednio stworzone mechanizmy kontrolowania pracowników są skuteczne również w odniesieniu do menedżerów – ich umiejętności kierowniczych, jakości pracy, a także efektywności systemu zarządzania²⁵².

Zarządzanie personelem w organizacji rodzinnej to zespół działań, polegających na kształtowaniu zasobów ludzkich zdolnych do realizacji jej celów, które obejmują przyciąganie, rozwój oraz utrzymanie kompetentnej i efektywnie działającej kadry²⁵³. Uwarunkowane jest to cechami związanymi z własnością, zarządem, jak również kulturą wynikającą z wartości oraz więzi rodzinnych. Metody zarządzania pracownikami uzależnione są zarówno od wielkości, jak i charakteru działalności danej organizacji. Zarządzanie zasobami ludzkimi wskazuje się jako „zestaw wzajemnie powiązanych działań, mających uzasadnienie ideologiczne oraz filozoficzne²⁵⁴”. Obejmuje ono zatrudnienie, rozwój, a także nagradzanie ludzi w przedsiębiorstwach oraz kształtowanie właściwych stosunków między kadrą kierowniczą a pracownikami²⁵⁵. W organizacjach rodzinnych należy zwrócić uwagę na działania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi takie, jak: strategia personalna oraz sukcesja, nabór pracowników, motywowanie personelu, rozwój zasobów ludzkich, proces kierowania²⁵⁶.

²⁴⁹ Ibidem, s. 136 -139.

²⁵⁰ M. Stradomski, *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, PWE, Warszawa 2010, s. 58.

²⁵¹ Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces...*, op. cit., s. 136-139.

²⁵² Z. Ciekanowski, *Determinanty bezpieczeństwa personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji*, Wydawnictwo PWST-E, Jarosław 2014, s. 234.

²⁵³ H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2008, s. 55; *Zasoby ludzkie w firmie*, A. Sajkiewicz (red.), Poltext, Warszawa 1999, s. 18.

²⁵⁴ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami...*, op. cit., s. 466.

²⁵⁵ Ibidem, s. 466.

²⁵⁶ Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces...*, op. cit., s. 131.

W przedsiębiorstwach rodzinnych wskazane działania nie zawsze są stosowane ze względu na ich rodzinny charakter i odmienne podejście do strategii personalnej. Oprócz procesu analizy i planowania potrzeb personalnych, strategia ta zawiera również powiązanie rozwoju przedsiębiorstwa z sukcesją osób z rodziny. Zatem plany kadrowe powinny uwzględniać: własność rodziny i zarządzanie organizacją przez rodzinę, wartości oraz wpływ więzi rodziny na organizację, tożsamość przedsiębiorstwa i rodziny, sukcesję organizacji²⁵⁷. Wskazane elementy nie zawsze uwzględniają umiejętności oraz kwalifikację zatrudnionych pracowników. Stosowana jest natomiast perspektywa właścicielska - rodzina mająca udziały w przedsiębiorstwie kieruje się zasadami opartymi na więzi rodzinnej. Planowanie sukcesji, naboru, motywowania oraz rozwoju pracowników powinno spowodować wzrost efektywności oraz rozwój organizacji, pozwalając przy tym osiągnąć sukces członkom rodziny²⁵⁸. Z tego względu strategie personalne w organizacjach rodzinnych trzeba rozpatrywać indywidualnie²⁵⁹. Często ich specyfika pochodzi z ideologii samej rodziny oraz jest zupełnie odmienna do systemu przedsiębiorstw, które kierują się rozsądkiem i racjonalnością²⁶⁰.

Strategie personalne w przedsiębiorstwach rodzinnych są uzależnione od rozmaitych czynników m.in. takich, jak: wielkość i miejsce organizacji na rynku, jej stabilność, specyfika i perspektywy rozwoju, a także zapotrzebowanie kadrowe wraz z możliwościami płacowymi.

Ponadto na taktykę zatrudniania i zarządzania zasobami ludzkimi wpływają również więzi rodzinne, presja oraz oczekiwania bliskich wobec zarządzającego przedsiębiorstwem rodzinnym²⁶¹. Na rysunku 2.5 przedstawiono rodzinne oraz biznesowe wartości zasobów ludzkich w organizacjach rodzinnych.

Różnice pomiędzy wartościami w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi skupiają się głównie na odmiennym ustosunkowaniu się do poszczególnych etapów zarządzania zasobami ludzkimi z punktu widzenia zarówno dobra organizacji, jak i rodziny. Problem ten wynika z podziału na dwie grupy pracownicze: rodzinną oraz pozarodziną, gdzie pracodawcy kierują się wobec nich dwoma odrębnymi interesami: rodziny i przedsiębiorstwa. Poszczególne adaptacje wywołują w każdej organizacji rodzinnej szereg konfliktów, jednak dogłębna analiza przedsiębiorstwa oraz relacji w nim zachodzących, pozwala na ich skuteczne wyeliminowanie.

²⁵⁷ Ł. Sułkowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Dwumiesięcznik, nr 1/2006.

²⁵⁸ Ibidem.

²⁵⁹ Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces...*, op. cit., s. 132-134.

²⁶⁰ Ł. Sułkowski, *Organizacja a rodzina. Więzy rodzinne w życiu gospodarczym*, TNOiK, Toruń 2004, s. 161-167.

²⁶¹ A. Niemczewska, *Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych. Problematyka procesu selekcji i rekrutacji*, [w:] *Firmy Rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju*, (red.) Ł. Sułkowski, Przedsiębiorczość i Zarządzanie Tom XIII, Zeszyt 7, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2012, s. 193.

W sytuacji, gdy właściciel przyjmuje bierną postawę wobec powyższych zjawisk, to on będzie osobą najbardziej dotkniętą i cierpiącą w wyniku pojawiających się różnic i konfliktów. Tego rodzaju relacje należy sprawdzić w odniesieniu do głównych aspektów zarządzania personelem: rekrutacji, szkolenia oraz procesu rozwoju, wynagradzania, oceny rozwoju, a także promocji, rozwiązania umowy, dymisji, itp.²⁶²



Rysunek 2.5. Pokrywanie się wartości rodzinnych i biznesowych w kontekście zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach rodzinnych

Źródło: I. S. Lansberg, *Managing human resources in family firms. The problem of institutional overlap*. Organizational Dynamics, 1983, 39-46.

Specyfika strategii personalnych w przedsiębiorstwach rodzinnych wynika z podejścia rodziny do tej kwestii, jej wartości oraz emocjonalnego podejmowania decyzji kierowniczych. Przeciwnieństwem jest system organizacji kierowany rozsądkiem, racjonalnością, a także chęcią osiągnięcia zamierzonych efektów zorientowany na zyski oraz rozwój²⁶³. Różnice w podejmowaniu decyzji są wynikiem różnorodności podejść, wizji, jak również zaangażowania rodziny.

²⁶² A. Niemczewska, *Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych...*, op. cit., s. 195.

²⁶³ Ł. Sułkowski, *Organizacja a rodzina. Więzy rodzinne w życiu gospodarczym*, Dom Organizatora, Toruń 2004, s. 161- 167.

Proces rekrutacji oraz selekcji rodzi wiele zagrożeń dla dalszego funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych, gdyż często doprowadza do zatrudniania osób bez kwalifikacji. Proces rekrutacji i selekcji spośród członków rodziny jest zdecydowanie mniej korzystny niż prowadzony na zewnątrz. Rekrutacja w takim przypadku przebiega w węższym gronie, co zwiększa ryzyko wyboru pracownika charakteryzującego się niewystarczającymi umiejętnościami. Ogranicza to również możliwość znalezienia osoby potencjalnie najbardziej efektywnej, a także negocjacji warunków umowy i płacy. W procesie tym dochodzi do tzw. zjawiska „hold up” – „problemu uwięzienia”, czyli narzucenia preferencyjnych warunków zatrudnienia przez rodzinnych pracowników organizacji. Zjawisko uwięzienia wynika przede wszystkim ze statusu członka rodziny, któremu łatwiej jest narzucić poczucie zobowiązania samemu właścicielowi. Ponadto w odniesieniu do kierowniczych komórek zachodzi także zjawisko „podwójnego umocowania”. Prowadzić to może do zagrożenia polegającego na skłonności do ryzyka, wynikającego z podwójnej siły menedżera; z jednej strony płynącej ze statusu w hierarchii organizacji, z drugiej z przynależności do rodziny. Odwrotną postawą charakteryzuje się natomiast właściciel przedsiębiorstwa, który wszelkie decyzje podejmuje z ostrożnością. Wychodzi on z założenia, że organizacja stanowi ostoję bezpieczeństwa finansowego dużej części rodziny oraz sugeruje się w podejmowaniu decyzji pobudkami prywatnymi, nie zaś kalkulacją ryzyka przedsiębiorcy²⁶⁴.

Sam proces rekrutacji i selekcji przebiega na dwa sposoby: poprzez nabór ze środowiska wewnętrznego - rodziny oraz zewnętrznego, niepowiązanego prywatnymi relacjami. Większość organizacji rodzinnych z sektora mikro i małych przedsiębiorstw na ogół ogranicza się do selekcji pracowników z kręgu rodziny. W trakcie rekrutacji wywierana jest na właścicielu presja, aby zbudzić w nim poczucie zobowiązania wobec rodziny lub przyjaciół. Główne zasady efektywnego zarządzania zostają w wielu organizacjach rodzinnych łamane – poprzez zatrudnianie osób bez należytych kompetencji, doświadczenia lub wykształcenia. Ponadto, częstym zjawiskiem w przedsiębiorstwach rodzinnych, zwłaszcza większych, posiadających stabilną sytuację rynkową, jest tworzenie fikcyjnych stanowisk w celu zatrudnienia członka rodziny. Sytuacja zatrudnienia takiej osoby prowadzi do: ryzyka zatrudnienia pracownika bez kwalifikacji, utraty potencjalnie bardziej efektywnej osoby, niejasnych lub zatartych relacji zawodowych, przenoszenia spraw służbowych oraz konfliktów na grunt prywatny, ryzyka wykorzystywania relacji uprzywilejowanej, pogorszeniem się atmosfery w miejscu pracy,

²⁶⁴ A. Niemczewska, *Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych...*, op. cit., s. 195.

²⁶⁴ Ibidem, s. 197.

między pracownikami z rodziny i spoza niej, nieadekwatnym do obowiązków oczekiwaniom dotyczącym płac, szkoleń i rozwoju²⁶⁵.

Zatrudnianie osób z kręgu rodziny oraz znajomych nie jest jednak tylko zjawiskiem negatywnym. Główną zaletą zatrudniania pracowników rodzinnych jest ich lojalność. Zatrudnienie członka rodziny wymusza poczucie obowiązku oraz uczciwości zarówno wobec przełożonego, jak i członka rodziny. To aspekt korzystny, odzwierciedlający zaufanie i chęć pomocy ze strony właściciela organizacji, co z kolei na pracownika wpływa równie w zobowiązujący sposób. Zdecydowanie korzystniej wygląda proces rekrutacji spoza sfery rodzinnej. Przede wszystkim „outsiderzy” - osoby spoza kręgu krewnych - będą rozpatrywani wyłącznie pod względem swych kwalifikacji, umiejętności oraz predyspozycji do pracy na danym stanowisku. Przeprowadzanie takiego naboru zwiększa możliwość znalezienia pracownika możliwie najbardziej efektywnego²⁶⁶. Ponadto występuje wówczas obiektywizm i brak elementu narzucającego specyficzne traktowanie, a także warunki kontraktu. Pracownicy spoza rodziny wnoszą także świeżość spojrzenia na sytuację panującą w organizacji. Ich służbowe – nie zaś emocjonalne – podejście do obowiązków – owocuje w praktyce wychwyceniem słabych stron lub możliwości stojących przed przedsiębiorstwem niewidocznych dla rodzinnej części załogi. Ponadto relacje pomiędzy pracownikami „nierodzinnymi” a zarządzającymi, są mniej konfliktowe. Główna wada zatrudniania wykwalifikowanych osób spoza kręgu krewnych, to ich obawa przed barierami, jakie mogą napotkać – układami, sytuacjami i prywatnymi zobowiązaniami, a na które nie mają wpływu. Większość profesjonalistów będzie wymagała równego oraz jawnego traktowania. Osoby spoza rodziny będą miały także obawy co do ich ścieżki rozwoju i kariery, jaką będą mieć szansę osiągnąć. Zatem jedynym, przynoszącym obopólne korzyści rozwiązaniem, jest zatrudnianie osób z kręgu rodziny, którzy są w stanie wnieść pewien wkład w organizację. Są to wszelkie umiejętności, wiedza, doświadczenie, a także zaangażowanie w rozwój przedsiębiorstwa²⁶⁷. W procesie rekrutacji i selekcji należy wziąć także pod uwagę kulturę organizacyjną, a także system wartości kandydatów ubiegających się o stanowisko w przedsiębiorstwie rodzinnym. Jest to istotna kwestia, gdyż wybranie osób identyfikujących się z celami, normami oraz wartościami organizacji jest bardzo ważne. Kultura organizacyjna odgrywa określoną rolę na każdym etapie rekrutacji, a polega przede wszystkim na

²⁶⁵ Ibidem, s. 199.

²⁶⁶ Ibidem, s. 199.

²⁶⁷ A. Niemczewska, *Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych...*, op. cit., s.201.

odnalezieniu osób „pasujących” do kultury przedsiębiorstwa²⁶⁸. W trakcie poszukiwania osób spoza kręgu rodziny brana jest pod uwagę ich zdolność do akceptacji panujących w organizacji wzorców. Problem ten nie dotyczy w zasadzie kandydatów z kręgu krewnych, którzy w pełni utożsamiają się z prezentowanymi przez przedsiębiorstwo normami wartości – kulturą.

Przedsiębiorstwa rodzinne, w większości zaliczane są do sektora mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), na ogół nie stosują wyrafinowanych metod wspomagających nabór pracowników, a koncentrują się na analizie dokumentacji oraz wywiadzie kwalifikacyjnym. Coraz częściej organizacje te stosują dodatkowe techniki selekcji. Aby wyłonić osoby z największymi predyspozycjami, właściciele zaczynają korzystać z pomocy assessment centre, oraz tzw. „dni próbnych”, pozwalających na wyłonienie najlepszych kandydatów. Rekrutacja pracowników z kręgu rodziny i znajomych sprowadza się z reguły do przekazania CV oraz formalnej rozmowy i podpisania umowy o pracę. W tym przypadku o zatrudnieniu decyduje wyłącznie relacja rodzinna oraz wynikająca z niej obustronna lojalność²⁶⁹.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach rodzinnych jest znacznie trudniejsze oraz wymaga od menadżerów specyficznych umiejętności. Przede wszystkim istnieją niewidoczne, ale bardzo istotne bariery noszące miano „szklanego sufitu” - nieoficjalnej granicy możliwości rozwoju oraz awansu, której pracownicy spoza rodziny nie są w stanie przekroczyć²⁷⁰. Często organizacje rodzinne nie posiadają klarownego, znanego oficjalnie systemu zarządzania personelem, toteż wszelkie nieścisłości oraz faworyzowanie członków rodziny wpływa na pracowników demotywująco. Większość personelu wyraża chęć poznania jasnych zobowiązań, oczekiwań oraz komentarzy dotyczących ich bieżącej pracy, pozwalających im poczynić zmiany, lub zasięgnąć porady w kłopotliwych kwestiach. Relacja ta określana mianem „feedback” jest krokiem doradczo–motywującym, który może być odbierany negatywnie lub pozytywnie. W efekcie jednak powinien przyczynić się do udoskonalenia pracy bądź jednostki. Ocena pracownicza, będąca elementem kluczowym dla opracowania ścieżki rozwoju pracownika, to ciężkie zadanie w odniesieniu do osób z kręgu rodziny lub znajomych²⁷¹. Jest to następny, wywołujący problemy element zarządzania zasobami ludzkimi

²⁶⁸ Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces...*, op. cit., s. 132-134.

²⁶⁹ A. Niemczewska, *Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych...*, op. cit., s. 202.

²⁷⁰ A. Surdej, K. Wach, *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 44.

²⁷¹ I. Lichniak, *Nauka o przedsiębiorstwie...* op. cit., s. 309.

w przedsiębiorstwach rodzinnych, gdyż większość ich założycieli nie potrafi oddzielić relacji prywatnych od zawodowych, co uniemożliwia racjonalną ocenę tych kadr. Efekty te można zminimalizować poprzez opracowanie i realizowanie w życiu codziennym organizacji klarownych zasad, odnoszących się do wszystkich pracowników jednakowo. Przedsiębiorstwa rodzinne z dłuższym stażem rynkowym, nowoczesnie zarządzane, stosują współczesne metody zarządzania personelem, tzw. „self-assessment” (proces samooceny) oraz „personal review” (przegląd personalny). Self assessment to ocena indywidualnej ewaluacji zawodowej, odnoszącej się do wcześniej obranych wskaźników – targetów (ang. targets), a także ich omówienia z przełożonymi oraz ze współpracownikami. Coraz większą popularność zdobywa tzw. „personal review”, czyli „przegląd osobowy” - ocena dotychczasowych osiągnięć pracownika. Niezwykle istotne jest określenie jego dalszej ścieżki rozwoju, kariery, szkoleń itp. W odniesieniu do ogólnych zasad prosperowania rodziny, jej poszczególni członkowie zatrudnieni w organizacji rodzinnej winni być szkoleni i ukierunkowywani do rozwoju wedle swych indywidualnych zdolności, a także braków w tym zakresie²⁷². Opracowany system rozwoju szkoleń powinien być oparty na potrzebach przedsiębiorstwa, przy czym nie należy lekceważyć potrzeb pracownika²⁷³. Doświadczenie, szkolenia, a także edukacja zewnętrzna powinna przynieść obustronne korzyści, jednakże należy pamiętać, że to co najlepsze dla organizacji - nie zawsze jest zbieżne z dobrem i potrzebami pracownika i odwrotnie. Najmniej korzystne zjawisko to wykorzystanie pozycji w hierarchii lub wymuszenie na władzach przedsiębiorstwa ukierunkowania systemu szkoleniowego na osobiste potrzeby pracownika rodzinnego, które w efekcie nie mają odniesienia do jego pracy zawodowej²⁷⁴.

2.3.2. Innowacje

Ważnym elementem składowym decyzji o rozwoju przedsiębiorstwa jest odpowiednie jego przygotowanie do konkutowania na rynkach krajowych i/lub zagranicznych. To zaś w zasadniczej mierze wiąże się z potrzebą realizacji działań innowacyjnych w jednostce. We współczesnej gospodarce rynkowej organizacje rodzinne nie prowadząc działalności innowacyjnej nie mają szans ani na przetrwanie, ani na rozwój. Jest to szczególnie istotne, gdy ich właściciele chcą konkurować na rynkach zagranicznych (jednak realizacja takich działań

²⁷² M.B. Paisner, *Sustaining the family business, an insider's guide to managing across generations*, Perseus Books 1999, s. 66.

²⁷³ P. Leach, T. Bogod, *Guide to the Family Business*, third edition, Kogan Page, London 1999, s. 119.

²⁷⁴ A. Niemczewska, *Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych...*, op. cit., s. 204.

jest także ważna na rynku krajowym). To innowacje są istotnym czynnikiem, który kształtuje tworzenie nowoczesnych strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych. Rodzaje innowacji, zgodnie z obowiązującą metodologią Oslo, przedstawiono w tabeli 2.3.

Tabela 2.3. Rodzaje innowacji w przedsiębiorstwach

RODZAJE INNOWACJI	CEL INNOWACJI
Produktowa <i>(nowy lub ulepszony wyrób lub usługa, które różnią się znacząco od dotychczasowych wyrobów lub usług przedsiębiorstwa oraz które zostały wprowadzone na rynek)</i> Nie muszą być związane z poprawą wszystkich funkcji i specyfikacji działania. Usprawnienie lub dodanie nowej funkcji może spowodować utratę innych lub spadek wydajności pod niektórymi względami. Mogą bazować na wykorzystaniu nowej wiedzy lub technologii albo opierać się na nowych zastosowaniach lub połączeniu istniejącej wiedzy lub technologii.	Zapewnienie znaczącego ulepszenia jednej lub kilku właściwości lub specyfikacji działania, tj. dodanie nowych funkcji lub ulepszeń do istniejących funkcji lub użyteczności dla użytkownika, poprzez wprowadzenie następujących cech funkcjonalnych: jakości, specyfikacji technicznych, niezawodności, trwałości, oszczędności podczas użytkowania, przystępności cenowej, wygody, użyteczności oraz przyjazności dla użytkownika.
Procesów biznesowych <i>(nowy lub ulepszony proces biznesowy dla jednej lub wielu funkcji biznesowych, który różni się znacząco od dotychczasowych procesów biznesowych przedsiębiorstwa, a także który został wprowadzony do użytku przez przedsiębiorstwo).</i> Dotyczą funkcji przedsiębiorstwa z zakresu zarządzania tj. • podstawowej działalności: wytwarzania oraz dostarczania produktów na sprzedaż, • wspomagającej działalności: (marketingu, systemów informacyjno - komunikacyjnych, administracji i zarządzania, rozwoju produktów oraz procesów biznesowych).	• mogą być wynikiem celów związanych z wdrażaniem strategii biznesowych, redukcją kosztów, poprawą jakości produktów lub warunków pracy lub też spełnieniem wymogów regulacyjnych, • mogą polegać na usprawnieniu jednego albo kilku aspektów jednej funkcji biznesowej lub połączonych różnych funkcji biznesowych.

Źródło: opracowanie własne na podst: *Podręcznik Oslo 2018*, Wydanie 4, *Zalecenia dotyczące pozyskiwania, prezentowania i wykorzystania danych z zakresu innowacji*, GUS, Warszawa-Szczecin 2020, s. 79 - 83.

Na podstawie literatury można wyodrębnić następujące cechy innowacji²⁷⁵:

- przedmiotem innowacji mogą być wyroby, procesy, jak również całe przedsiębiorstwo,
- innowacje charakteryzują się celowością,
- innowacje stwarzają przedsiębiorstwu określone szanse,
- innowacje są środkiem służącym realizacji celów rozwoju organizacji,
- innowacje tworzą korzystną zmianę,
- innowacje niosą postęp oraz prowadzą do wzrostu efektywności.

Proces innowacyjny to nie pojedyncze zdarzenie, a zbiór procesów tworzących nowe produkty, technologie lub usługi. Każdy rodzaj innowacji prowadzi do podjęcia ustalonych działań innowacyjnych, różny jest także obszar ich oddziaływania. Bliskie relacje panujące w rodzinie kształtują specyficzne dla przedsiębiorstwa rodzinne stosunki oraz długoterminową perspektywę jego działalności. Ale „rodzinność” może tworzyć także pewne ograniczenia, ponieważ przedsiębiorstwo w dążeniu do stabilizacji, może unikać ryzykownych przedsięwzięć, w tym wprowadzania innowacyjnych zmian. Istotne jest również to, że efektywność wdrażania innowacji zależy nie tylko od umiejętności oraz kompetencji właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych, ale także wszystkich pracowników, tworzących klimat innowacyjności. Niezwykle istotna jest wizja właścicieli, określana jako kultura w zakresie innowacji²⁷⁶.

Warto podkreślić, że kultura innowacji obejmuje nie tylko ludzi, ale także procedury, regulaminy oraz zasady, umożliwiające współpracę wszystkich uczestniczących w procesie innowacji. Jeśli organizacja nie posiada przyjaznej kultury innowacji, to nowe pomysły oraz rozwiązania nie mają żadnej szansy na rozwój. Kultura innowacji jest także scharakteryzowaniem istoty innowacji w długookresowym planowaniu działalności organizacji, wynikającym zarówno z trendów na rynku, jak również działania konkurencji oraz nowych technologii. Świadczy to o tym, że właściciele mają świadomość, iż innowacją trzeba zarządzać i prowadzi ona do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Zatem powinna być ona wspierana i promowana nie tylko wśród pracowników, ale także klientów oraz partnerów biznesowych organizacji rodzinnych. Kultura innowacji jest również umiejętnością

²⁷⁵ J. Kaczmarska-Krawczak, *Znaczenie innowacji w procesie rozwoju firm rodzinnych*, [w:] *Firmy Rodzinne. Współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*, (red.) B. Piasecki A. Marjański, Przedsiębiorczość i Zarządzanie Tom XV, Zeszyt 7, część 2, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2014, s. 212.

²⁷⁶ C. Żurak-Owczarek, *Kreatywność i innowacyjność – determinanty rozwoju współczesnej organizacji*, [w:] *Zarządzanie procesami restrukturyzacji. Koncepcje – Strategie – Analiza*, (red.) R. Borowiecki, A. Jaki, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012, s. 95.

podejmowania ryzyka, a także akceptowania niepowodzeń, będących integralną częścią innowacji²⁷⁷.

Innowacje odgrywają także ważną rolę w utrzymywaniu relacji partnerskich z klientami organizacji. Wymagają one od przedsiębiorstw rodzinnych takiego ukształtowania zarówno produktów (usług), jak i procesów, aby mogły one zaspokoić potrzeby zarówno obecnych, jak również przyszłych klientów. Oznacza to, iż organizacje rodzinne powinny współpracować w sposób ciągły z klientami, w celu zbudowania oraz utrwalania z nimi relacji, będących podstawowym źródłem innowacji. Pozwala to zwiększyć obszar oddziaływania przedsiębiorstw rodzinnych, a także osiągnąć cele strategiczne oraz finansowe.

Zatem biorąc pod uwagę wskazane uwarunkowania można stwierdzić, że zdolność do wdrażania innowacji przez organizacje rodzinne zależy od różnych czynników (determinant) mających charakter zarówno zewnętrzny, jak również wewnętrzny, co zaprezentowano w tabeli 2.4.

Właściciele przedsiębiorstw rodzinnych, aby ich przedsiębiorstwo liczyło się na rynku, powinni podejmować działania innowacyjne, które mają zapewnić im konkurencyjną pozycję na rynku, a także zachować dynamiczną równowagę z otoczeniem. Dodatkowo, innowacje to siła napędowa rozwoju przedsiębiorczości, poprzez ciągłe poszukiwanie nowych rozwiązań i staje się ona głównym inicjatorem postępu. Warunkiem zaistnienia jako przedsiębiorstwo innowacyjne jest otwartość na zmiany, jak również umiejętność dostosowania się do turbulentnego otoczenia. Innowacje jednak nie stanowią „łatwego” narzędzia dla przedsiębiorstw rodzinnych w ich walce konkurencyjnej, głównie ze względu na wysokie koszty ich wdrożeń, a także poziom ryzyka, które jest związane przede wszystkim z wprowadzaniem nowych produktów. Stąd też organizacje rodzinne niejednokrotnie mają trudności, aby stać się innowacyjnymi. Odnosi się to zwłaszcza do przedsiębiorstw niedokapitalizowanych, gdyż ich głównym celem jest przetrwanie na rynku²⁷⁸.

²⁷⁷ C. Żurak-Owczarek, *Kreatywność i innowacyjność – determinanty rozwoju współczesnej organizacji...*, op. cit., s. 95.

²⁷⁸ J. Kaczmarska-Krawczak, *Znaczenie innowacji w procesie rozwoju firm rodzinnych...*, op. cit., s. 214.

Tabela 2.4. Czynniki wpływające na zdolność wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach rodzinnych

Czynniki zewnętrzne	Czynniki wewnętrzne
• Polityka innowacyjna państwa, • Powiązania rynkowe i pozarynkowe z partnerami zewnętrznymi, • Pozostałe czynniki, jak np. infrastruktura przedsiębiorstwa.	1. Czynniki strukturalne (twarde): • strategia innowacji, • struktura organizacyjna, • procesy organizacyjne, 2. Czynniki miękkie: • kultura organizacyjna – ułatwia koordynację, integrację oraz motywację działań pracowników w kierunku tworzenia innowacji, • styl zarządzania – ma wpływ na identyfikację pracowników z wykonywaną pracą, oddziałuje na poziom zadowolenia z wykonywanych zadań, a także motywację pracowników, • kierowanie ludźmi – praca zespołowa, wspólne rozwiązywanie konfliktów, • system komunikowania się – komunikacja formalna, wynikająca z formalnej struktury organizacyjnej, a także komunikacja nieformalna. 3. Czynniki charakterystyczne dla przedsiębiorstw rodzinnych: • relacje zawodowe oraz pozazawodowe pomiędzy członkami rodziny a ich zaangażowanie w proces innowacyjny.

Źródło: opracowanie własne na podst.: H. Albach, *Culture and Technical Innovation*, The Academy of Sciences and Technology in Berlin, Berlin 1993, s. 34.

Organizacje angażują się w działalność innowacyjną z wielu powodów. Według A. Szymańskiej głównym celem przedsiębiorstw jest realizacja długookresowej strategii ich rozwoju, co prowadzi zarówno do zaspokojenia potrzeb klientów, uzyskania pozycji konkurencyjnej na rynku, jak również wymiernej korzyści ekonomicznej²⁷⁹. Cele organizacji dotyczą produktów i rynków, efektywności oraz jakości, a także zdolności do przyswajania wiedzy oraz wdrażania zmian. Z kolei K. Szatkowski porządkuje cele działalności innowacyjnej w odniesieniu do stref działalności przedsiębiorstwa²⁸⁰, co przedstawiono w tabeli 2.5.

²⁷⁹ A. Szymańska, *Innowacyjność produktowa przedsiębiorstw produkujących a preferencje konsumentów*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego”, nr 20, 2012, s. 148.

²⁸⁰ K. Szatkowski, *Zarządzanie innowacjami i transferem technologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016, s. 26.

Tabela 2.5. Cele działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa

Cele działalności innowacyjnej	Strefa działalności
Zapewnienie rozwoju organizacji Zwiększenie zysku Pomnażanie wartości przedsiębiorstwa (ważne dla spółek akcyjnych) Dostarczanie nowych produktów na rynek Zapewnienie większej konkurencyjności wyrobów na rynku Pozyskiwanie nowych odbiorców krajowych oraz zagranicznych Poprawa jakości i funkcjonalności wyrobu Podwyższenie prestiżu organizacji	Produkcja wyrobu
Unowocześnianie bazy technicznej przedsiębiorstwa Zwiększenie oszczędności materiałów oraz energii Zapewnienie lepszego poziomu BHP na stanowisku pracy Lepsze wykorzystanie drogich i trudno dostępnych materiałów oraz surowców Minimalizacja zagrożeń dla środowiska	Technologia produkcji
Lepsze dostosowanie się do zmiennych potrzeb rynku Podniesienie wydajności i efektywności pracy Wydajniejsze wykorzystanie stanowisk pracy Racjonalizacja zatrudnienia pracowników w przedsiębiorstwie Zmniejszenie lub zlikwidowanie strat nadzwyczajnych w organizacji Usprawnienie transportu wewnątrzzakładowego	Organizacja

Źródło: Szatkowski K., *Zarządzanie innowacjami i transferem technologii*, PWN, Warszawa 2016, s. 26.

Warto podkreślić, że organizacje innowacyjne to zarówno te, które wdrażają konkretne innowacje, jak również tworzące tzw. „klimat proinnowacyjny”, która sprzyja kreatywnemu myśleniu wśród pracowników, cechujące się długofalowym myśleniem oraz formułowaniem celów strategicznych, a także gromadzące ilość niezbędnych informacji do prowadzenia działalności. Za innowacyjne można uznać przedsiębiorstwo wdrażające kilka albo tylko jedną innowację. W tabeli 2.6 przedstawiono wybrane rodzaje innowacji, które mogą być wykorzystywane przez przedsiębiorstwa rodzinne²⁸¹.

²⁸¹ K. Bartczak, *Innowacyjność firm rodzinnych w Polsce – rzeczywistość czy mrzonka?*, [w:] *Firmy Rodzinne. Rozwój teorii i praktyki zarządzania*, (red.) Ł. Sułkowski, A. Marjański, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XVIII, Zeszyt 6, część 2, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2017, s. 292.

Tabela 2.6. Rodzaje innowacji według wybranych klasyfikacji

Kryterium klasyfikacji	Rodzaje innowacji	Charakterystyka
Dziedzina działalności	Funkcyjne	wypełniają dotychczas niezaspokojone potrzeby społeczne
	Przedmiotowe	wprowadzanie nowych wyrobów
	Technologiczne	wdrożenie nowego sposobu produkcji lub unowocześnienie dotychczas wykorzystywanego
	Organizacyjne	dotyczą organizacji pracy i produkcji
	Ekologiczne	redukujące negatywny wpływ działalności przedsiębiorstwa na środowisko
Oryginalność	Kreatywne (pionierskie)	są rezultatem oryginalnych rozwiązań
	Imitujące (adaptowalne)	wynikają z naśladowania innych rozwiązań
Przedmiot działalności innowacyjnej	Produktowe	wprowadzenie nowego produktu na rynek, którego cechy znacząco się różnią od cech innych wyrobów
	Procesowe (technologiczne)	wprowadzenie nowych lub ulepszonych metod w zakresie produkcji czy zaopatrzenia
	Usługowe	wdrożenie nowej usługi lub postrzeganej jako nowa
	Marketingowe	zastosowanie nowej metody marketingowej
Skala innowacji	Radykalne	innowacje przełomowe i jednocześnie obarczone dużym ryzykiem wdrożenia
	Usprawniające produkcję	innowacje mające na celu zmodernizowanie określonego obszaru funkcjonowania przedsiębiorstwa
Wielkość i zakres skutków	Strategiczne	innowacje długofalowe i mają istotne znaczenie dla przedsiębiorstwa i/lub społeczeństwa
	Taktyczne	wszelkie aktualne zmiany w odniesieniu do produktów czy usług, organizacji pracy bądź technologii

Źródło: K. Bartczak, *Innowacyjność firm rodzinnych w Polsce – rzeczywistość czy mrzonka?* [w:] *Firmy Rodzinne. Rozwój teorii i praktyki zarządzania*, (red.) Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XVIII, Zeszyt 6, część 2, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2017, s. 293.

W literaturze krajowej oraz zagranicznej istnieje wiele definicji i interpretacji pojęcia innowacji. S. Łobejko uważa, że brak jednolitej definicji tego pojęcia jest rezultatem zarówno specyfiki przedmiotu badań, sposobu podejścia do samego pojęcia, jak również pojmowania innowacji jako procesu lub jego efektu. W naukach ekonomicznych zagadnienie innowacji

rozpatruje się w szerokim oraz wąskim zakresie²⁸². W szerokim znaczeniu (*sensu largo*) innowacje identyfikowane są z każdą zmianą w produkcji²⁸³ oraz z nowościami²⁸⁴. Kolejny badacz J.A. Schumpeter określił pięć przypadków, związanych z pojęciem innowacji. Należą do nich: wprowadzenie nowego produktu, wdrożenie nowej metody produkcji, otwarcie nowego rynku zbytu, zdobycie nowego źródła surowców albo półfabrykatów, a także wprowadzenie odmiennej struktury organizacji jakiegoś przemysłu²⁸⁵. Także A.J. Herman jest zwolennikiem szerokiego rozumienia innowacji. Według jego definicji, innowacje to wprowadzenie nowych czy też istotnie ulepszonych produktów lub procesów produkcji do gospodarki²⁸⁶. Z kolei polscy badacze zajmujący się tą problematyką, jak na przykład L. Pasieczny i J. Więckowski, traktują innowacje jako przejaw ludzkiej kreatywności, który powoduje postępowe zmiany w organizacjach²⁸⁷. Z kolei wąskie ujęcie (*sensu stricto*) innowacji traktuje je jako nowość wprowadzoną po raz pierwszy na rynek. Zgodnie z opinią Ch. Freemana innowacja odnosi się do pierwszego handlowego zastosowania zarówno nowego produktu, procesu, systemu, jak i urządzenia²⁸⁸. Warto podkreślić, że wszystkie proponowane definicje za początek innowacji wskazują przeważnie jakąś nową myśl, czyjąś ideę, nowy pomysł, jak również koncepcję²⁸⁹.

Pojęcie innowacji jest ściśle związane z innowacyjnością organizacji, która określa jej skłonność oraz zdolność do rozwijania i przyswajania nowych, a także udoskonalonych produktów, usług lub stosowanych technologii²⁹⁰. Zdaniem J. Kowalika innowacyjność to zdolność do tworzenia oraz wdrażania innowacji, jak również rzeczywista umiejętność organizacji do wprowadzania nowych, a także zmodernizowanych wyrobów, nowych lub też zmienionych procesów technologicznych oraz organizacyjno-technicznych²⁹¹. Z kolei A. Sosnowska definiuje innowacyjną organizację jako inteligentną, która permanentnie generuje innowacje oraz realizuje projekty innowacyjne dla potrzeb wytwarzania produktów,

²⁸² S. Łobejko, *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 61-62.

²⁸³ W. Janasz, K. Koziół, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 15.

²⁸⁴ S. Łobejko, *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 62.

²⁸⁵ W. Janasz, K. Koziół, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 12.

²⁸⁶ Ibidem, s. 13.

²⁸⁷ Ibidem, s. 15.

²⁸⁸ A. Wasilewska, M. Wasilewski, *Stan, kierunki i efektywność innowacji w przedsiębiorstwach przetwórstwa rolno-spożywczego*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2016, s. 22.

²⁸⁹ B. Poskrobko, *Kreatywność jako podstawa innowacyjności w małym przedsiębiorstwie*, [w:] *Dyskusje o zarządzaniu. Wdrażanie innowacji w małych przedsiębiorstwach*, (red.) W. Kowalczewski, B.R. Kuc, Warszawa 2014, s. 28.

²⁹⁰ W. Janasz, K. Koziół, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 28.

²⁹¹ J. Kowalik, *Analiza poziomu innowacyjności państw Unii Europejskiej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie nr 19, 2015, s. 22.

a także usług, jakie znajdują uznanie u odbiorców ze względu na wysoki poziom nowoczesności jak i konkurencyjności²⁹². Cechy przedsiębiorstwa innowacyjnego zostały zaprezentowane w tabeli 2.7.

Tabela 2.7. Charakterystyka innowacyjnego przedsiębiorstwa

Lp.	Opis	Cechy
1	W przedsiębiorstwie prowadzona jest działalność badawczo-rozwojowa i/lub tworzone są nowe produkty, technologie lub dokonywany jest ich zakup	Wysoka kreatywność zespołu i zdolność do tworzenia nowych rozwiązań
2	Przeznaczane są znaczne środki finansowe na działalność B+R lub zakup nowych produktów, technologii	Umiejętność wykorzystania potencjału innowacyjnego do utrzymania lub zwiększenia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku
3	Sukcesywnie wdrażane są nowe rozwiązania	Umiejętność planowania i prognozowania przyszłości
4	Przedsiębiorstwo ma wysoki udział nowości w całkowitej produkcji dóbr i usług	Elastyczność w dostosowywaniu się do dynamicznie zmieniającego się otoczenia gospodarczego
5	Systematyczne wprowadzane są innowacje na rynek	Stały kontakt z klientami w celu poznania ich bieżących i przyszłych potrzeb

Źródło: B. Siuta-Tokarska, J. Juchniewicz, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem sektora MŚP – węzłowe problemy* [w:] *Zarządzanie restrukturyzacją. Innowacyjność i konkurencyjność w obliczu zmian*, (red.) A. Jaki, S. Kruk, Wydawnictwo TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2019, s. 49.

Można także wskazać za A.H. Jasińskim, że organizacje innowacyjne w XXI wieku, są przedsiębiorstwami, które²⁹³:

- opierają się na wiedzy (naukowo-technicznej),
- można je określić jako organizacje uczące się (m.in. na doświadczeniach),
- funkcjonują poprzez przynależność do sieci (np. dostawców, producentów, klientów, jednostek naukowych itp.

Przedsiębiorstwo, które jest ukierunkowane na rozwój oraz stałe umacnianie swojej pozycji rynkowej, jako główne cechy musi wykazać aktywność innowacyjną oraz umiejętność szybkiego i efektywnego wdrażania innowacji²⁹⁴. Innowacyjna organizacja jest więc taką, która

²⁹² A. Sosnowska, *Systemy zarządzania firmą innowacyjną*, [w:] *Zarządzanie firmą innowacyjną*, (red.) A. Sosnowska, S. Łobejko, A. Kłopotek, Difin, Warszawa 2000, s. 25.

²⁹³ B. Siuta-Tokarska, J. Juchniewicz, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem sektora MŚP – węzłowe problemy...*, op. cit., s. 49-50.

²⁹⁴ D. Jelonek, *Ocena internetowych kanałów komunikacji z klientem w procesie współtworzenia innowacji*, Informatyka Ekonomiczna, nr 31, 2014, s. 319; patrz też: J. Klimek, *Innowacyjność w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] *Innowacje. Ocena w ujęciu mikro, mezo i makro*, (red.), A. Kałowski, J. Wysocki, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2015.

jest zdolna do stałego poszukiwania, jak również wdrażania i upowszechniania innowacji²⁹⁵. Według P. Druckera, duża uwaga skupiona jest na innowacjach poza obszarem innowacji technicznych. Często pierwszeństwo mają innowacje wdrażane w systemach zarządzania i ochronie środowiska oraz innowacje społeczne²⁹⁶. Rozumiane są one jako predyspozycje, a także skłonność jednostek do odchodzenia od zwyczajów, stylów percepcji oraz kategorii celów²⁹⁷. W innowacyjności społecznej ważną rolę odgrywają zarówno konkretne kwalifikacje i zasoby osobowościowe właścicieli, menedżerów lub pracowników, ale również opierające się na nich działanie kolektywne.

W tym miejscu należy podkreślić, że innowacyjność nie ogranicza się tylko do strefy wewnętrznej działalności organizacji. Stopień innowacyjności przedsiębiorstwa odnosi się zarówno do jego zewnętrznych (egzogenicznych) oraz wewnętrznych (endogenicznych) wyznaczników. Czynniki te mają różny wpływ na działalność innowacyjną. Ponadto, poszczególne wyznaczniki można analizować zarówno z perspektywy negatywnej, jak i pozytywnej, wyróżniając destymulanty oraz stymulanty innowacji. Wieloaspektowy wpływ wskazanych czynników często przyjmuje formę sprzężeń zwrotnych.

O negatywnej korelacji pomiędzy innowacyjnością a „rodzinnością przedsiębiorstwa” świadczą następujące czynniki:

1. **Większa w organizacjach rodzinnych awersja do ryzyka.** Innowacje niosą bowiem ze sobą znaczny ładunek ryzyka. Zgromadzony majątek przedsiębiorstwa rodzinnego jest na ogół podstawą egzystencji całej rodziny a nawet niekiedy dorobkiem całych pokoleń. Sprawia to, że organizacje rodzinne niechętnie dążą do działalności innowacyjnej²⁹⁸ a zwłaszcza do zmian radykalnych, które są obarczone ponadprzeciętnym poziomem ryzyka.
2. **Dość często występujące w organizacji rodzinnej zjawisko nepotyzmu, a także preferowanie własnej rodziny.** Istnieje przekonanie, że kompetencje członków rodziny pracujących w przedsiębiorstwie rodzinnym nie zawsze są na poziomie adekwatnym do jego wymogów oraz wyzwań, przed jakimi stoi.

²⁹⁵ M. Golińska-Pieszyńska, *Polskie praktyki innowacyjne. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 75.

²⁹⁶ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 428.

²⁹⁷ Ibidem, s. 428.

²⁹⁸ K. Safin, *Przedsiębiorstwa rodzinne: istota i zachowania strategiczne*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 224-225.

3. **Organizacyjna sztywność.** Według Ł. Sułkowskiego w „dojrzałych” organizacjach rodzinnych zwykle bierze górę konserwatyzm²⁹⁹. Opierają się więc one zmianom, nierozzerwalnie związanym z innowacjami.
4. **Chęć utrzymania kontroli nad organizacją, co prowadzi do ograniczania zewnętrznego finansowania jej wzrostu.** Co prawda w literaturze przedmiotu podkreśla się pozytywne zmiany w tym zakresie, wyrażające się większą skłonnością do korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania, głównie z kredytu bankowego oraz leasingu, to jednak należy mieć świadomość, iż nie są to zmiany radykalne, a raczej stopniowe. Członkowie rodziny w wielu przypadkach wciąż wykazują chęć utrzymania kontroli nad organizacją rodzinną.
5. **Konflikt** pomiędzy rodziną a osobami spoza rodziny. Wdrożenie innowacji w przedsiębiorstwie wymaga podjęcia działań zaaprobowanych przez wszystkich jego uczestników, a zatem konflikty wewnętrzne mają wpływ destrukcyjny na ten proces³⁰⁰.

Z drugiej strony, do czynników sprzyjających większej innowacyjności organizacji o charakterze rodzinnym, zalicza się:

1. Większe zorientowanie przedsiębiorstwa na jego cele długookresowe. Organizacje mające charakter rodzinny są o wiele bardziej zorientowane na osiągnięcie celów długookresowych, a mniej na realizację celów bieżących.
2. Większe skoncentrowanie organizacji na jakości oraz wartości dla klienta. To główny element strategii, jaką stosują firmy rodzinne w walce konkurencyjnej na rynku. Takie cechy przedsiębiorstwa rodzinnego wskazują m.in. D. Gudmundson, E.A. Hartman i C.B. Tower³⁰¹.
3. Większa elastyczność procesów decyzyjnych oraz mniej sztywne hierarchiczne w przedsiębiorstwie w porównaniu z przedsiębiorstwami nierodzinnymi. Prowadzi to do większej swobody działania, zmniejszenia biurokracji, szybszego podejmowania decyzji oraz możliwości szybszej reakcji na zmiany dokonujące się w organizacji oraz jej otoczeniu.
4. Większa zdolność przedsiębiorstw rodzinnych do finansowania swych innowacji. Opracowywanie oraz wdrażanie innowacji są procesem kosztownym. Organizacje

²⁹⁹ Ł. Sułkowski, *Organizacja a rodzina. Więzy familijne w życiu gospodarczym*, TNOiK, Toruń 2004, s. 140-142.

³⁰⁰ J. Jeżak, *Orientacja strategiczna oraz główne kierunki rozwoju firm rodzinnych*, [w:] *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*, (red.) J. Jeżak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 107.

³⁰¹ D. Gudmundson E.A. Hartman, C.B. Tower, *Strategic Orientation: Differences Between Family and Non-family Firms* "Family Business Review", 12 (1), 1999, s. 27-39.

rodzinne charakteryzują się większą zdolnością do ich finansowania. Wynika to m.in. z posiadanych przez nich zasobów finansowych, które mogą być przeznaczone na działalność innowacyjną. Ponadto, jak wynika z badań – stopniowo wzmacnia się skłonność przedsiębiorstw rodzinnych do korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania (głównie z kredytu bankowego i leasingu). Może to wynikać z większej wiarygodności przedsiębiorstw rodzinnych jako dłużnika do instytucji finansowych, biorąc pod uwagę większy majątek trwały (aktywa trwałe), którym dysponują, jak również przeciętnie dłuższy okres działania na rynku w porównaniu z organizacjami nierodzinnymi.

5. Większa otwartość przedsiębiorstw rodzinnych na otoczenie. Przejawia się ona w otwartości na funkcjonowanie na rynkach ponadlokalnych (innowacyjne produkty oraz usługi przeważnie wiążą się z potrzebą „większych geograficznie” rynków w celu uzyskania zwrotu nakładów poniesionych na działalność innowacyjną, a także na większą skalę jest realizowany import zaopatrzeniowy (realizacja innowacji na ogół wymaga zaangażowania materiałów, jak i urządzeń najwyższej jakości, które często są dostępne za granicą).
6. Bardziej „bogata” baza aktywów trwałych organizacji rodzinnych, będąca jedną z determinant innowacji. Dodatkowo przedsiębiorstwa rodzinne są bardziej skłonne inwestować w składniki aktywów trwałych (głównie na zakup lub modernizację maszyn oraz urządzeń) w odróżnieniu od przedsiębiorstw nierodzinnych³⁰².

2.3.3. Internacjonalizacja

Internacjonalizacja we współczesnej gospodarce to zjawisko coraz bardziej powszechne oraz znaczące, polegające na międzynarodowej współpracy gospodarczej zarówno krajów, jak i przedsiębiorstw, a przede wszystkim korporacji transnarodowych, tworzących *signum temporis* gospodarki współczesnego świata. Staje się on coraz bardziej globalnym rynkiem (T. Levitt), określanym także jako globalna wioska (M. McLuhan). Wynika to przede wszystkim z następujących powodów³⁰³:

³⁰² J. Jeżak, *Orientacja strategiczna oraz główne kierunki rozwoju firm rodzinnych...*, op. cit., s. 107.

³⁰³ Szerzej w: J. W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa 2008, s. 13.

- tendencje liberalizacji oraz deregulacji gospodarek krajowych, będących przejawem otwierania się na świat, a także przyłączania ich do rynku międzynarodowego i globalnego;
- postępujące procesy światowej integracji oraz powstania wielkich ponadnarodowych ugrupowań (Unia Europejska, NAFTA, ASEAN, MERCOSUR, APEC i in.);
- duża aktywność krajów, określanych mianem tygrysów azjatyckich (Korea Południowa, Malezja, Singapur, Indonezja i Tajwan);
- dynamiczny rozwój Chin, Indii oraz Brazylii itp.;
- inne.

Teorie podejmujące próby wyjaśnienia zjawiska internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw dzieli się na dwie zasadnicze grupy, tj. **makroekonomiczne teorie wymiany** oraz **teorie mikroekonomiczne**. Pierwsze z nich koncentrują się na czynnikach o charakterze makroekonomicznym, jak posiadane zasoby, potencjał krajów czy ich cechy charakterystyczne, odnoszące się do możliwych korzyści uzyskiwanych przez nie, a w efekcie również przedsiębiorstwa w procesie podjęcia wymiany. W odniesieniu do tych teorii zostało stworzonych wiele koncepcji oraz ujęć nawiązujących bezpośrednio do tematu umiędzynarodowienia działalności organizacji, uwzględniających teorie przedsiębiorstwa i rynku.

Ukazanie istoty internacjonalizacji przedsiębiorstwa na podstawie teorii makroekonomicznych nawiązuje do dorobku teorii wymiany międzynarodowej³⁰⁴, co zostało zaprezentowane w tabeli 2.8.

Tabela 2.8. Wybrane teorie makroekonomiczne, wyjaśniające proces internacjonalizacji przedsiębiorstw

Teorie makroekonomiczne		
Teorie klasyczne	Teorie neoklasyczne	Teorie współczesne
• Teoria kosztów absolutnych (A. Smith) • Teoria kosztów względnych (D. Ricardo)	• Teoria obfitości zasobów (E. Heckscher, B. Ohlin) • Teoria wyrównywania się cen czynników produkcji (E. Heckscher, B. Ohlin, P.A. Samuelson, W. Stopler)	• Teoria neoczynnikowa • Teorie neotechnologiczne • Teoria luki technologicznej • Teoria cyklu życia • Teoria korzyści skali • Teoria podażyowo- popytowa

Źródło: R. Oczkowska, *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2007, s. 12.

³⁰⁴ D A Bali, W.H. McCulloch Jr., *International Business. Introduction and Essentials*, Richard D. Irwin, Inc., Burr Ridge, Illinois 1993 s. 80 -83; P. Bożyk, J. Misala, M. Puławski, *Międzynarodowe stosunki ekonomiczne*, PWE, Warszawa 1998, s. 54 i nast.

Teorie klasyczne dążą do wyjaśnienia międzynarodowego podziału pracy i międzynarodowej wymiany gospodarczej w oparciu o istniejące między poszczególnymi krajami różnice kosztów produkcji. Ponadto teorie te akceptują istnienie rynku doskonałego, podczas gdy mechanizm inwestycji zagranicznych jest wyjaśniany przede wszystkim poprzez niedoskonałość rynku³⁰⁵.

Wyjaśnienie korzyści płynących z rozwoju handlu zagranicznego zostało wskazane przez autorów teorii obfitości zasobów- E. Heckscher i B. Ohlin³⁰⁶. Teorię obfitości zasobów uzupełnili i rozszerzyli autorzy - P. Samuelson i W. Stopler³⁰⁷.

Teorie neoczynnikowe z kolei są współczesnymi teoriami rozwoju handlu międzynarodowego³⁰⁸. Ważną zasługą autorów teorii neoczynnikowych jest podkreślenie znaczenia różnic między krajami pod względem nasycenia czynnikami rozwoju, w celu wytłumaczenia przyczyn oraz kierunków przepływu towarów³⁰⁹.

Do współczesnych teorii rozwoju handlu międzynarodowego zalicza się teorie neotechnologiczne, tj. teorię luki technologicznej, teorię cyklu życia produktu oraz teorię

³⁰⁵ Według opinii A. Smitha kraje powinny się specjalizować w wytwarzaniu wyłącznie takich produktów, w stosunku do których mają absolutną przewagę kosztów nad partnerami wymiany. Z kolei D. Ricardo w teorii kosztów komparatywnych zwraca uwagę na celowość specjalizacji w oparciu o różnice kosztów względnych. Teorie klasyczne handlu zagranicznego uznają brak międzynarodowej mobilności czynników produkcji, co uniemożliwia także ruch kapitałów, a zatem i międzynarodowych inwestycji.

Szerzej na ten temat m.in. R. Oczkowska, *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2007, s. 12; P. Bożyk, J. Misala, M. Puławski, *Międzynarodowe stosunki ekonomiczne*, PWE Warszawa 1998, s. 54 - 64; A. Budnikowski, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 2001, s. 39-43.

³⁰⁶ Na podstawie opinii tych badaczy komparatywne korzyści powstają w wyniku posiadania w danym kraju zróżnicowanych czynników produkcji: pracy i kapitału oraz są osiąganę poprzez specjalizację poszczególnych krajów w produkcji opartej na obfitości jednego z czynników. Teoria ta także zakłada brak mobilności czynników produkcji między krajami. J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 34-35.

³⁰⁷ Badacze wskazali na ścisły związek pomiędzy zmianami cen towarów i czynników produkcji. Zgodnie z opinią tych badaczy wzrost ceny relatywnej danego towaru powoduje wzrost realnej ceny czynnika używanego bardziej intensywnie przy produkcji tego asortymentu, a zatem do spadku realnej ceny elementu używanego mniej intensywnie. R. Oczkowska, *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym, uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji...*, op. cit., s. 12.

³⁰⁸ Rozszerzają one rozważania E. Heckschera, B. Ohlina i P.A. Samuelsona na większą liczbę czynników produkcji, a nie tylko kapitał i pracę. Autorzy tych teorii, np. J. Vanek i J. Keesing, uwzględniają dodatkowo zasoby naturalne, a także niejednorodności czynników pracy i kapitału. Sugerują między innymi podział pracy na prostą i złożoną, a kapitału na rzeczowy oraz ludzki. Wspólnym założeniem wszystkich tych teorii jest uogólnienie zasady obfitości zasobów, zgodnie z którą każdy kraj powinien eksportować towary, których przygotowanie wymaga większego zastosowania relatywnie obfitych czynników produkcji, przy jednoczesnym imporcie towarów, na których wytworzenie potrzeba większego zużycia czynników względnie mało obfitych. P. Bożyk, J. Misala, M. Puławski, *Międzynarodowe stosunki ekonomiczne...*, op. cit. s. 93.

³⁰⁹ R. Oczkowska, *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym, uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji...*, op. cit., s. 12-13.

korzyści skali. Nawiązują one do ciągłego rozwoju postępu technicznego oraz wzajemnie się uzupełniają. Teoria luki technologicznej została sformułowana przez M. Posnera w 1961 r.³¹⁰. Teoria korzyści skali produkcji i zbytu natomiast służy uzupełnieniu obu tych teorii³¹¹.

Jednakże ani teorie nieczynnikowe, ani neotechnologiczne nie wyjaśniają w pełni przepływu strumieni wymiany międzynarodowej. Nie tłumaczą one intensywnego handlu między krajami posiadającymi porównywalne czynniki produkcji oraz znajdującymi się na zbliżonym poziomie rozwoju technologicznego. Temat ten próbuje wyjaśnić się poprzez teorie podażyowo-popytowe, które poza czynnikami podażyowymi podkreślają wagę czynników po stronie popytu³¹².

Warto podkreślić, że istniejące teorie makroekonomiczne, przybliżające zrozumienie procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw nie charakteryzują się doskonałością swych opisów i wiążą się z określonymi ograniczeniami. Jest to spowodowane m.in. określonymi mechanizmami rynkowymi, których wystąpienie przyczynia się do powstania nowych teorii, dokładniej wyjaśniających to zagadnienie lub przedstawiających je w określonym kontekście.

Aspekt mikroekonomicznych teorii internacjonalizacji związany jest z głównym podmiotem gospodarczym – przedsiębiorstwem oraz z jego celami, zasobami, strategiami rozwoju, a także strukturą otoczenia rynkowego, w ramach którego funkcjonuje. Teorie te dzieli się na: jednoczynnikowe, wskazujące przyczyny ekspansji zagranicznej organizacji, przy

³¹⁰ Wskazuje ona, że na kierunki i strukturę handlu zagranicznego wpływa zdolność określonych krajów do wytwarzania lub adaptacji nowoczesnych technologii. Wynikiem różnic w poziomie wiedzy i rozwoju postępu technicznego między krajami są przepływy skomplikowanych technologicznie wyrobów do krajów, które nie są w stanie ich wyprodukować, aż do czasu wdrożenia nowej technologii. Rozwiązania te uwydatniają też twórcy teorii cyklu życia produktu. R. Oczkowska, *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym, uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji...*, op. cit., s. 13.

³¹¹ Według autorów tej koncepcji - B. Hufbauera, J. Keesinga i H. Dreeze'a korzyści efektu skali produkcji i zbytu istnieją wówczas, gdy wielkości produkcji oraz zbytu rosną szybciej niż nakłady czynników produkcji. Twórcy teorii zwracają uwagę na istnienie statycznych i dynamicznych korzyści skali. Korzyści statyczne pojawiają się wtedy, gdy poprzez specjalizację można zwiększyć produkcję oraz zbyty, a także przyczynić się do obniżenia jednostkowych kosztów wytwarzania. Dynamiczne korzyści skali z kolei są związane z występowaniem ważnych innowacji procesowych i produktowych, jak również techniki obrotu handlowego, prowadzących m.in. do udoskonalenia technologii wytwarzania, wzrostu zdolności produkcyjnych lub efektywności zbytu. R. Oczkowska, *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym, uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji ...*, op. cit., s. 13.

³¹² Autor teorii - S. Linder uważa, że natężenie wymiany międzynarodowej dotyczącej produktów przetworzonych jest funkcją stopnia podobieństwa struktur popytu krajów biorących udział w wymianie oraz funkcją zmniejszania się różnic między przeciętnymi dochodami w tych krajach. Wymiana międzynarodowa istnieje między krajami o podobnych preferencjach, które wynikają ze zbliżonego poziomu rozwoju ekonomicznego krajów partnerskich. Zgodnie z opinią S. Lindera nie ma przeszkód, aby kraje porównywalne pod względem stopnia rozwoju gospodarczego oraz struktury gospodarki rozwijały wzajemną wymianę. R. Oczkowska, *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym, uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji ...*, op. cit., s. 13-14.

wykorzystaniu jednego wiodącego motywu, jak również wieloczynnikowe, wskazujące kilka powodów internacjonalizacji³¹³, co zostało zaprezentowane w tabeli 2.9.

Tabela 2.9. Wybrane teorie mikroekonomiczne, wyjaśniające proces internacjonalizacji przedsiębiorstw

Teorie mikroekonomiczne	
Teorie jednoczynnikowe	Teorie wieloczynnikowe
• Teoria przewag monopolistycznych (S. Hymer i Ch. Kindleberger) • Teoria internalizacji (R. Coase, P.J. Buckley, H. Casson) • Teoria lokalizacji • Teoria cyklu życia (J.R. Vernon) • Teoria obszarów walutowych (R.Z. Aliber) • Teoria reakcji oligopolistycznej (F.T. Knickerbocker)	• Eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej (J.H. Dunning) • Teoria portfela • Model uppsalski

Źródło: R. Oczkowska, *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym, uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2007, s. 15.

Teoria przewag monopolistycznych została stworzona przez S. Hymera i C. Kindlebergera³¹⁴.

Kolejna teoria – internalizacji, której autorami są R. Coase, P.J. Buckley, H. Casson, akcentuje wykorzystywanie specyficznych przewag przedsiębiorstwa we własnym zakresie, w ramach swojej międzynarodowej struktury organizacyjnej, a nie poprzez zastosowanie porozumień kontraktowych³¹⁵.

³¹³ R. Oczkowska, *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji...*, op. cit., s. 14.

³¹⁴ Wyjaśnia ona, że przedsiębiorstwo decyduje o wejściu na rynki zagraniczne, gdy dostrzega możliwość wykorzystania za granicą swojej przewagi monopolistycznej. Pozycja ta ma charakter specyficzny dla danej organizacji, gdyż dotyczy niepowtarzalnej konfiguracji zasobów oraz sposobów ich zastosowania. Przedsiębiorstwo może wyeksponować swoją przewagę konkurencyjną tylko w sytuacji, gdy ma do czynienia z niedoskonałym funkcjonowaniem rynku, korzyściami skali oraz restrykcyjną polityką państwa. Autorzy koncepcji podkreślają znaczenie szeroko rozumianej wiedzy jako zasobu, zawierającej: wykształcenie, znajomość rynku, specyficzne metody produkcji, zarządzanie, organizację i marketing. Ponadto wiedza specyficzna, zdobywana jako doświadczenie w danym przedsiębiorstwie, staje się jego własnym, charakterystycznym atutem konkurencyjnym. Szerzej w R. Oczkowska, *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji...*, op. cit., s. 14-15.

³¹⁵ Proces ten określa internacjonalizację organizacji przez internalizację. W koncepcji przewagi internalizacyjnej mają zastosowanie elementy teorii transakcji wewnętrznych, a także teorii kosztów transakcyjnych. Powstały one w wyniku zakwestionowania przez R.H. Coase założenia ekonomii neoklasycznej, odnoszącego się do doskonałego funkcjonowania rynku. Uznał on, że część transakcji rynkowych jest zastępowana działaniami wewnątrz przedsiębiorstwa, z powodu wyższych kosztów ich wykonania na rynku. Koszty transakcyjne powstają w efekcie niedoskonałego funkcjonowania rynku, np. trudności przy pozyskiwaniu informacji czy przy przewidywaniu kosztów oraz efektów związanych z konkretną transakcją. Podstawową przesłanką internalizacji

Następna teoria - lokalizacji określa zestaw motywów internacjonalizacji³¹⁶.

Kolejną próbę wyjaśnienia internacjonalizacji przedsiębiorstw podejmuje teoria międzynarodowego cyklu życia produktu. Jej twórcą jest M.V. Posner³¹⁷, ale rozwinął ją i zastosował do interpretacji zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw I.R. Vernon³¹⁸. Koncepcja międzynarodowego cyklu życia produktu wyróżnia trzy fazy cyklu życia produktu: innowacyjnego, dojrzałego oraz standaryzowanego (ujednoliconego)³¹⁹.

Następna teoria obszarów walutowych, której twórcą jest R.Z. Aliber, prezentuje istnienie jednolitego obszaru walutowego, a także zróżnicowanych obszarów celnych³²⁰.

przedsiębiorstw są rosnące koszty transakcyjne oraz dążenie do zmniejszenia lub wyeliminowania ryzyka, które na ogół towarzyszy transakcjom zawierającym z innymi organizacjami. R. Oczkowska, *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym, uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji...*, op. cit., s. 15-16.

³¹⁶ Ujmując je w następujące grupy:

- polityczno-prawne warunki dla inwestycji zagranicznych w konkretnym kraju, kreujące tzw. klimat inwestowania, np. ustawowe regulacje, stabilność polityczna lub nastawienie społeczne do inwestycji zagranicznych;
- ekonomiczne, w skład których wchodzi: poziom oraz zróżnicowanie cen czynników wytwórczych, ich dostępność i jakość;
- rynkowe, tj. wielkość rynku, jego dynamika lub struktura konkurencji;
- handlowe, zawierające instrumenty oraz procedury istotne dla handlu zagranicznego i polityki celnej, np. stawki cel, przepisy, procedury graniczne, kontyngenty, a także nastawienie konsumentów do obcych towarów.

Wskazane czynniki mają wpływ na wybór kraju, w którym przedsiębiorstwo podejmie ekspansję. Korzyści, które proponuje dana lokalizacja, mają charakter relatywny, tzn. mogą wystąpić, jeśli będą pozostawały w związku ze specyficznymi cechami przedsiębiorstwa. J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 41.

³¹⁷ M.V. Posner, *International Trade and Technological change*, Oxford Economic Papers, nr 13, 1961.

³¹⁸ I.R. Vernon, *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, The Quarterly Journal of Economics, nr 2, 1966.

³¹⁹ W fazie produktu innowacyjnego następuje produkcja i sprzedaż nowego asortymentu na rynku krajowym innowatora. Następnie w drugiej fazie - dojrzałości, gdy produkt traci atrybuty nowości, powstaje możliwość uzyskania korzyści skali. W trzeciej fazie cyklu życia produktu - standaryzowanego, w toku rozwoju produkcji oraz sprzedaży na rynkach krajów rozwiniętych, ich producenci rozpoczynają eksport produktu na rynki trzecie, zwiększając tym samym konkurencję wobec innowatora. Relatywnie wysokie koszty wytwarzania w krajach rozwiniętych skłaniają producentów do przenoszenia swojej produkcji do krajów, o niższej cenie siły roboczej i surowców. Wzrost importu prowadzi do zaostrenia konkurencji na rynku kraju innowatora oraz w krajach rozwiniętych, a w efekcie powoduje rezygnację z wytwarzania danego produktu w kraju innowatora, zmianę roli eksportera na importera produktu, a także podjęcie nowych innowacji. I.R. Vernon w latach siedemdziesiątych rozszerzył swoją koncepcję o elementy teorii konkurencji monopolistycznej, w której każdej fazie cyklu życia produktu przyporządkował właściwy stopień rozwoju oligopolu. W pierwszej fazie - oligopolu innowacyjnego występują przewagi w produkcji wyrobu, wynikające z wyłączności dysponowania nowoczesnymi czynnikami wytwórczymi, szczególnie nowoczesną technologią, a przedsiębiorstwo wprowadzające nowy produkt chronione jest wówczas barierą innowacyjności. W następnej fazie - oligopolu dojrzałego przewaga organizacji jest efektem możliwości czerpania korzyści ze skali produkcji. W ostatniej fazie - standaryzacji i oligopolu schyłkowego wskazane bariery nie odgrywają już istotnego znaczenia, a produkcja inicjowana jest przeważnie w krajach rozwijających się, gdzie koszty są najniższe. R. Oczkowska, *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym, uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji ...*, op. cit., s. 18-19.

³²⁰ Autor koncepcji opisuje istotę oraz mechanizm internacjonalizacji poprzez: zróżnicowanie cel, wielkość rynku, koszty związane z prowadzeniem działalności za granicą. Zgodnie z tym, eksport jest tym bardziej opłacalny, im niższe są cła, a gdy potencjalny rynek zbytu jest mały oraz chroniony wysokimi cłami, bardziej korzystne jest przekazanie licencji. Z kolei inwestowanie za granicą jest właściwe w sytuacji, gdy rośnie pojemność rynku pozwalająca na generowanie korzyści skali. Teoria ta zakłada ponadto, że różnice poziomów kursów walutowych w skali międzynarodowej potęgują przepływ bezpośrednich inwestycji pomiędzy krajami o walucie mocnej

W ostatniej teorii, stworzonej przez F.T. Knickerbockera - reakcji oligopolistycznej kładzie się nacisk na efekt naśladownictwa zachowań rynkowych innych przedsiębiorstw, działających w danym sektorze³²¹.

Zaprezentowane modele internacjonalizacji przedstawiają jedynie uproszczenie złożonej rzeczywistości, nie wyjaśniają natomiast kompleksowych przyczyn otwarcia gospodarki danego kraju na współpracę międzynarodową, a także rozpoczynania przez przedsiębiorstwa działań na rynkach zagranicznych, co spotkało się z krytyką innych badaczy tego zagadnienia. Zatem, wyjaśnienie natury internacjonalizacji na płaszczyźnie teoretycznej, wymaga łącznego spojrzenia na osiągnięcia poszczególnych koncepcji badawczych. Zróżnicowane motywy leżące u podstaw internacjonalizacji wyjaśniają bardziej szczegółowo teorie wieloczynnikowe, tj. teoria portfela, a w szczególności eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej³²². Teoria portfela stworzona przez H.M. Markowitza opisuje korzyści wynikające z podjęcia działalności w kilku krajach o różnym stopniu powiązania³²³. Taki podział obszarów umożliwia zmniejszenie ryzyka, ponieważ w ramach całego portfela istnieje „łatwiejsze” zarządzanie przepływami finansowymi³²⁴.

Z kolei eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej, której autorem jest J.H. Dunning jest uważana za najbardziej rozbudowaną o dużych walorach poznawczych w kontekście procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw³²⁵.

i o walucie słabszej. R. Oczkowska, *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym, uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji ...*, op. cit., s. 19.

³²¹ Zgodnie z tą koncepcją organizacje reprezentujące gałęzie przemysłu amerykańskiego o strukturze oligopolistycznej właściwie rozpoznają swoje wzajemne pozycje i wybierają strategię naśladownictwa, a nie bezpośredniej rywalizacji. Ponadto naśladownictwo jest także efektem dążenia do zapewnienia sobie możliwości korzystania z rosnącego zasobu wiedzy oraz doświadczeń zebranych przez konkurentów, którzy już rozpoczęli ekspansję na rynki zagraniczne. R. Oczkowska, *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym, uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji ...*, op. cit., s. 19-20.

³²² Ibidem, s. 20.

³²³ J.S. Uzondo, *Foreign Direct Investment*, [w:] R. Z. Aliber, R.W. Cline, *Readings in International Business*, Massachusetts Institute of Technology (eds.), Massachusetts 1993, s. 87-88.

³²⁴ Międzynarodowa dywersyfikacja ma na względzie wahania koniunktury w stosunku do zróżnicowanych asortymentów proponowanych na poszczególnych rynkach zagranicznych, ponadto uwzględnia zróżnicowanie faz cyklu życia produktu, jak też różne obszary walutowe i rynki o odmiennym stopniu stabilizacji politycznej. Podstawową kwestią tej teorii jest uznanie, że inwestor w swych działaniach dąży nie tylko do osiągnięcia maksymalnego zysku, ale także zmniejszenia ryzyka. R. Oczkowska, *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym, uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji...*, op. cit., s. 20.

³²⁵ Zgodnie z opinią J.H. Dunninga zagraniczna działalność przedsiębiorstw jest uzależniona od trzech grup czynników:

- dominowanie organizacji nad rywalami zagranicznymi w aspekcie technologii, organizacji, umiejętności menedżerskich, dostępu do określonych rynków, źródeł zaopatrzenia itp.,
- eksploatowanie posiadanych aktywów bezpośrednio przez przedsiębiorstwo, bez udostępniania innym organizacjom,
- dogodnego zlokalizowania produkcji przedsiębiorstwa za granicą.

J.H. Dunning, *Toward an Eclectic Paradigm*. Transnational Corporations, Vol. 1, nr 1, 1992.

Spełnienie wskazanych powyżej warunków zapewnia zagranicznemu przedsiębiorstwu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej nad lokalnymi organizacjami, na którą składają się specyficzne przewagi: własnościowe, internalizacji i lokalizacyjne³²⁶.

Internacjonalizacja w obszarze gospodarki narodowej oznacza otwarcie jej systemu na świat i wymianę międzynarodową, wzrost powiązań ekonomicznych konkretnych krajów oraz szersze niż do tej pory włączenie ich w międzynarodowy podział pracy. Jest to więc przede wszystkim kategoria makroekonomiczna. Jednocześnie internacjonalizacja stanowi również jeden z najważniejszych obszarów rozważań mikroekonomicznych: teorii organizacji, jej strategii rozwoju, zarządzania oraz marketingu³²⁷. Określa ona z jednej strony każdą formę działalności przedsiębiorstwa, którą podejmuje poza granicami kraju macierzystego, niezależnie od stopnia zagranicznego zaangażowania zasobów³²⁸.

Z drugiej strony, internacjonalizacja powinna być postrzegana szerzej – jej wyrazem staje się także umiędzynarodowienie organizacji na rynku krajowym – jako współpraca **z partnerami zagranicznymi**, np. dostawy zaopatrzeniowe (import), funkcja przedstawiciela handlowego oraz pośrednika tworzącego kanały dystrybucji zagranicznej korporacji transnarodowej na danym rynku lokalnym, zakup licencji, usług doradczych itp. W efekcie internacjonalizacja na tym poziomie stanowi rezultat przeprowadzanych przez przedsiębiorstwo analiz strategicznych, które identyfikują jego słabe i mocne strony, szanse oraz zagrożenia, jakie płyną z jego otoczenia, a także podjęcia na tej podstawie decyzji o włączeniu się w rynek międzynarodowy³²⁹. Podstawę internacjonalizacji tworzą przesłanki mające charakter **polityczny, społeczny, ekonomiczny, techniczny, w tym technologiczny**³³⁰.

Czynniki polityczne precyzują stopień liberalizacji międzynarodowej wymiany gospodarczej, formalnoprawne ułatwienia w handlu oraz w gospodarce światowej. Ponadto wpływają na rozwój zagranicznej orientacji organizacji oraz ich formy wejścia na rynki zagraniczne. Czynniki polityczne (według G.S. Yipa „rządowe”), jako rezultat decyzji politycznych parlamentów i rządów państw lub organów ugrupowań integracyjnych (np.

³²⁶Natomiast układ oraz siła działania czynników, określających przewagę konkurencyjną, pozwala wytłumaczyć alternatywne sposoby funkcjonowania przedsiębiorstw na zagranicznych rynkach w formie: eksportu, porozumień umownych lub bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Koncepcja stworzona przez J.H. Dunninga łączy w sobie zarówno podejście makro-, jak i mikroekonomiczne. Umożliwia bardziej kompleksowe wyjaśnienie złożonej treści internacjonalizacji procesów oraz zjawisk, mających charakter mikroekonomiczny, ale odbywających się w makroekonomicznym otoczeniu. R. Oczkowska, *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym, uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji ...*, op. cit., s. 21-23.

³²⁷J. W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki...*, op. cit., s. 13-14.

³²⁸J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 17.

³²⁹J. W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki...*, op. cit., s. 14.

³³⁰G.S. Yip, *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 2004, s. 43-45.

w ramach Unii Europejskiej), mają zasadnicze znaczenie dla internacjonalizacji i rozwoju współpracy gospodarczej w skali międzynarodowej, a także globalnej. Obecnie w coraz większym stopniu widoczne są dążenia integracyjne pomiędzy krajami oraz przedsiębiorstwami³³¹. Ich celem jest przede wszystkim przezwyciężenie dotychczasowych podziałów oraz uprzedzeń (tendencji ksenofobicznych), jak również zapewnienie trwałego i harmonijnego wzrostu, łagodzenie napięć, sprzeczności, a także utrwalanie mechanizmów demokracji i gospodarki rynkowej zarówno w skali międzynarodowej, jak i globalnej. Na tej płaszczyźnie ważna jest także działalność organizacji międzynarodowych (np. Światowej Organizacji Handlu – WTO, Międzynarodowego Funduszu Walutowego – IMF, czy Banku Światowego – WB). Wpływają one poważnie na liberalizację polityki handlowej oraz tworzenie warunków szerokiej współpracy organizacji na rynkach międzynarodowych oraz na rynku globalnym³³².

Do przesłanek **ekonomicznych, mających** główne znaczenie dla internacjonalizacji można zaliczyć:

- poziom rozwoju całości gospodarki światowej oraz poszczególnych państw,
- postęp techniczny,
- zakres, a także głębokość zmian strukturalnych w gospodarce światowej,
- kształt oraz formy międzynarodowego podziału pracy,
- nieustanny rozwój w zakresie nauki, techniki, jak również technologii,
- rewolucyjne przeobrażenia w obszarach technologii informacyjnych oraz informatycznych (tj. gromadzenie, przechowywanie i transmisja informacji z wykorzystaniem Internetu), jak również dążenia rozwojowe organizacji, opierające się na koncentracji kapitału, powiększaniu rozmiarów, a także pomnażaniu wartości rynkowej³³³.

Aspekty tej grupy są ściśle połączone przez dwie płaszczyzny – makroekonomiczną i mikroekonomiczną, wymiar państwa i przedsiębiorstw oraz gospodarki narodowej. Na wskazane aspekty internacjonalizacji należy patrzeć łącznie, gdyż są ze sobą powiązane oraz wzajemnie uwarunkowane. Ponadto mają istotny wpływ na sposób rozumienia międzynarodowej aktywności przedsiębiorstwa³³⁴. Nieustanny postęp techniczny, przyczyniający się do produkcji na coraz większą skalę, zarówno w wymiarze

³³¹ J. W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki...*, op. cit., s. 15-16.

³³² Ibidem, s. 15-16.

³³³ Ibidem, s. 16-17.

³³⁴ Ibidem, s. 17.

międzynarodowym, jak i globalnym, wskazuje oczekiwania organizacji w zakresie liberalizacji warunków funkcjonowania na płaszczyźnie międzynarodowej. To zasadniczy warunek rozwoju ich rynków, zdyskontowania nakładów, zaangażowanych w sferze badań i rozwoju, a także zdobycia rzeczywistego postępu ekonomicznego. Dynamiczny rozwój nauki i techniki oraz wykorzystanie efektów sfery B+R w praktyce ma duże konsekwencje dla gospodarki. Dzięki światowej sieci komunikacji (Internet) powstają nowe gałęzie i sektory gospodarki oraz otwierają się niespotykane wcześniej możliwości łączności i porozumiewania się przedsiębiorstw z otoczeniem. Kreowany jest ponadto nowy, „globalny konsument” ze swoimi potrzebami, które mogą być zaspokojone poprzez nowe możliwości. Postęp nauki i techniki sprzyja więc internacjonalizacji na płaszczyźnie poszczególnych krajów, ich gospodarek oraz przedsiębiorstw³³⁵.

Otoczenie **społeczno-kulturowe** wpływa na wielkość oraz strukturę popytu na produkty przedsiębiorstwa. W tej sferze wykształcają się upodobania, preferencje i gusty osób, gospodarstw domowych lub grup społecznych, a także zwyczaje i tradycje spożycia, które mają ważne znaczenie dla rozpropagowania określonych wzorców oraz stylów konsumpcji. Czynniki ten odgrywa istotne znaczenie w przypadku przedsięwzięć na rynkach zagranicznych, gdyż nabywcy ze względów kulturowych mogą nie zaakceptować oferty produktów. Ponadto, często wpływ na preferencje, ograniczenia lub wykluczenia konsumpcji niektórych dóbr ma religia. Inną, istotną determinantą popytu jest stosunek klienta do produktów zagranicznych. Przekonanie o lepszej jakości produktów krajowych jest przesłanką postaw etnocentryzmu konsumenckiego, który przejawia się niechęcią wobec produktów zagranicznych. W jednych krajach konsumenci mogą nie mieć zaufania do jakości produktów zagranicznych, natomiast w innych mogą być one postrzegane jako najbardziej wartościowe. Ponadto ważnym czynnikiem jest również nastawienie społeczeństwa do inwestorów zagranicznych³³⁶.

W przypadku internacjonalizacji przedsiębiorstw ważną rolę odgrywa także rozpoznanie poziomu edukacji konsumentów. Lepsze wykształcenie społeczeństwa z jednej strony ułatwia przyjmowanie produktów zaawansowanych technologicznie, a z drugiej zapewnia dostęp do wykwalifikowanych kadr. Ponadto kultura danego kraju determinuje także kulturę przedsiębiorstw, z którymi, w przypadku ekspansji na rynek zagraniczny, należy podjąć rywalizację lub współpracę. Różnice kulturowe umożliwiają przedsiębiorstwu uczenie się i rozwój, ale mogą być także istotną przeszkodą w skutecznym procesie wewnętrznej oraz

³³⁵ Ibidem, s. 17-18.

³³⁶ R. Oczkowska, *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym, uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji...*, op. cit., s. 57-58.

zewnętrznej komunikacji³³⁷. Z kolei określenie otoczenia technologicznego wymaga identyfikacji i oceny: poziomu rozwoju technologicznego kraju, a zwłaszcza sektora wydatków na badania i rozwój, wynalazków oraz patentów, a także infrastruktury technicznej. Dodatkowo konieczne jest podjęcie próby przeanalizowania trendów w technice, technologii i organizacji na konkretnym rynku zagranicznym. Mogą one bowiem decydować o szansach lub zagrożeniach dla przedsiębiorstwa, a ponadto zachęcać lub zniechęcać do podjęcia procesu jego umiędzynarodowienia³³⁸.

Stymulujący wpływ na proces internacjonalizacji przedsiębiorstw ma rozwój nowych technologii, a zwłaszcza informacyjnych. Nowoczesne środki transportu i łączności umożliwiły zmniejszenie odległości oraz czasu, stanowiących barierę dla producentów, dostawców, a także konsumentów na całym świecie. Zdeterminowane nowymi technologiami, szybkie i względnie tanie przetwarzanie oraz przepływy informacji ułatwiają efektywną koordynację działań w skali międzynarodowej. Biorąc pod uwagę coraz szybsze zmiany zachodzące w otoczeniu, czas staje się bardzo ważnym zasobem, którego wartość stale rośnie³³⁹. Ponadto, czynnikiem ekspansji przedsiębiorstw jest dynamiczny rozwój techniczno-technologiczny. Sytuacja ta wyróżnia przede wszystkim przemysły wysokiej techniki: informatykę, elektronikę, biotechnologię oraz telekomunikację. W tych dziedzinach wyprodukowanie nowego wyrobu jest tak kosztowne, że nawet przedsiębiorstwo, które jest liderem rynkowym nie jest w stanie samo ponieść wszystkich kosztów związanych z rozwojem nowego produktu i rozkłada ryzyko na większą liczbę partnerów³⁴⁰. Należy podkreślić, że wzrost nakładów na B+R doprowadził do przyspieszenia postępu naukowo-technicznego. Przejawia się to zasadniczym skróceniem rynkowego cyklu życia produktów, a także powstaniem wielu innowacji. Dyfuzja technologii prowadzi do wyrównywania się zdolności technologicznych przedsiębiorstw, działających w różnych krajach, co jest określane parytetem technologicznym (na poziomie krajów konwergencja technologii)³⁴¹.

Przesłanką oraz konsekwencją dla procesów internacjonalizacji jest **globalizacja**. W szerokim ujęciu jest to proces intensyfikacji politycznych, kulturalnych, jak również ekonomicznych relacji na płaszczyźnie międzynarodowej. Jest to efekt powstających związków oraz współzależności pomiędzy krajami, blokami państw, ich gospodarek, a także

³³⁷ Ibidem, s. 58.

³³⁸ Ibidem, s. 58-59.

³³⁹ J. Dietl, *Wyzwania rynku globalnego dla konkurencyjności polskiego biznesu* [w:] *Euromarketing. Koncepcje, strategie metody*, (red.) J. Wiktor, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1999, s. 14.

³⁴⁰ R. Oczkowska, *Uwarunkowania procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Nr 677/2005, s. 21.

³⁴¹ Ibidem, s.22.

przedsiębiorstw³⁴². Źródła globalizacji wskazywane są jako współzależne ze sobą zjawiska oraz procesy³⁴³:

- rozwój, jak również szybkie rozpowszechnianie się nowych technologii informatycznych, tj. postęp nauki, techniki i technologii, powodują znaczący spadek kosztów transportu, telekomunikacji oraz komputeryzacji, który sprzyja tendencjom integrowania się rynków globalnych;
- wykształcenie światowego rynku finansowego, a także postępujący wzrost zagranicznych inwestycji bezpośrednich;
- przeobrażenia w systemach politycznych oraz ekonomicznych w krajach współczesnego świata (prywatyzacja, liberalizacja, deregulacja). Przejawiają się one przede wszystkim w otwarciu ich gospodarek na świat, a także znoszeniu ograniczeń w zakresie swobodnej alokacji czynników produkcji;
- zmiany mechanizmu, jak i charakteru konkurencji pomiędzy korporacjami transnarodowymi oraz wielonarodowymi.

Dynamiczny rozwój globalizacji stwarza korzyści dla rozwoju organizacji, lecz też i wyzwania, które prowadzą do konieczności zmian zarówno na płaszczyźnie makroekonomicznej - w odniesieniu do gospodarek, jak również mikroekonomicznej, tj. w obrębie samych przedsiębiorstw.

Procesy globalizacji oraz internacjonalizacji bardzo silnie wpływają na sektor MŚP na płaszczyznach: **makro, mezo i mikro**³⁴⁴:

- **poziom makro** odnosi się do czynników makroekonomicznych takich, jak: polityka monetarna, inflacja, stopy procentowe, warunki dla inwestorów lub zmian dotyczących rynku pracy. Czynniki te wielu przedsiębiorców postrzega jako jedno z ważniejszych, na które nie mają oni wpływu. Dlatego też mogą być one ważnymi stymulatorami, jak i barierami rozwoju;
- **poziom mezo** odnosi się do zmian, jakie zachodzą wewnątrz całego sektora MŚP. Obejmuje więc konkurencję na rynku, strategie marketingowe, zmiany technologiczne oraz w strukturach kosztów;

³⁴² J. W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki...*, op. cit., s. 18.

³⁴³ Ibidem, s. 18.

³⁴⁴ D. Smallbone, A. Cubers, R. Leight, *The Single Market Process and SMEs in the UK: Food Processing Sector*, International Small Business Journal, No. 14 (4), 1996, s. 55-71.

- **poziom mikro** odnosi się do samego przedsiębiorstwa, tj. jego wielkości, przyjętej strategii, technologii, poziomu i struktury kosztów, posiadanych zasobów, kompetencji właścicieli, menedżerów, a także kwalifikacji pracowników.

Globalizację można analizować z jednej strony w aspekcie zachowań organizacji, a z drugiej strony jako oszacowanie spodziewanych korzyści i ewentualnych zagrożeń w niej występujących. Bilans korzyści oraz zagrożeń dotyczących procesu globalizacji nie jest jednoznaczny. Podstawowy problem to maksymalne wykorzystanie korzyści i unikanie zagrożeń³⁴⁵. Globalizacja – jako jeden z wiodących megatrendów - obejmuje wszystkie obszary aktywności społecznej, kulturowej, politycznej oraz ekonomicznej, które wykraczają poza obszar danego kraju, jego społeczeństwa, a także gospodarki. Procesy globalizacji odnoszą się zarówno do rynków oraz strategii funkcjonowania organizacji, jak też finansów, technologii, badań i rozwoju, a także wiedzy, stylów życia, modeli konsumpcji i dostępu do kultury, stylu rządzenia, jak również regulacji prawnych. Podmiotem internacjonalizacji oraz globalizacji jest określony typ organizacji – korporacja transnarodowa (międzynarodowa, wielonarodowa, globalna). Należy ją postrzegać jako przesłankę procesów internacjonalizacji i globalizacji, a także jako ich konsekwencję³⁴⁶. Jednak skutki globalizacji odczuwają w zasadzie wszystkie przedsiębiorstwa.

W obecnej gospodarce coraz większy nacisk w zakresie rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych kładzie się na czynniki związane z ich **internacjonalizacją**. Wraz z pojawianiem się nowych organizacji rodzinnych coraz więcej z nich dokonuje ekspansji na rynki zagraniczne, aby przetrwać w coraz to bardziej konkurencyjnym otoczeniu³⁴⁷. Jednak proces internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych może przebiegać w inny sposób niż mających odmienną strukturę własności podmiotach gospodarczych³⁴⁸. W literaturze wskazuje się, że organizacje rodzinne mają problemy z budowaniem portfela strategicznych zasobów. Powoduje to, że ich sukces międzynarodowy jest trudniejszy do zrealizowania w porównaniu z przedsiębiorstwami, które posiadają takie portfele³⁴⁹.

Wyniki wielu badań dowodzą, że organizacje rodzinne nie są tak skłonne do internacjonalizacji jak nierodzinne, a jeżeli już podejmują się tego, to częściej wybierają rynki

³⁴⁵ R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Synteza badań i kierunki działania...*, op. cit., s. 106.

³⁴⁶ J.W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki...*, op. cit., s.19.

³⁴⁷ T. Kontinen, A. Ojala, *The internationalization of family businesses: a review of extant research*, Journal of Family Business Strategy, Vol. 1, No. 2, 2010, s. 97 – 107.

³⁴⁸ T. Kontinen, A. Ojala, *The internationalization of family businesses...*, op. cit., s. 97 – 107.

³⁴⁹ Ibidem, s. 97 – 107.

bliższe geograficznie. Ponadto, tradycyjne przedsiębiorstwa rodzinne są uważane za takie, które funkcjonują na rynkach lokalnych, ze strategiami zorientowanymi również na takie rynki³⁵⁰. Jednak z drugiej strony wśród większych organizacji rodzinnych internacjonalizacja staje się często ich strategią wzrostu, a nawet strategią przetrwania³⁵¹. Jedną z podstawowych typologii czynników internacjonalizacji - opracowaną przez OECD wyróżnia ich cztery rodzaje³⁵²:

1. Czynniki **aktywne** (popychające, pull factors) – przedsiębiorca, który podejmuje decyzję dotyczącą ekspansji na rynki zagraniczne, kieruje się możliwością zdobycia wyższego zysku;
2. Czynniki **reaktywne** (wypychające, push factors) – przedsiębiorca podejmuje działania na rynkach zagranicznych, gdyż nie ma szans na funkcjonowanie na rynku krajowym;
3. Czynniki **szans** (chance factor) – przedsiębiorca dostrzega korzystne warunki na rynkach zagranicznych, w ten sposób wykorzystując nadarzające się, przypadkowe okazje;
4. Czynniki **przedsiębiorcze** (entrepreneurial factor) – przedsiębiorca dąży do wzrostu organizacji. Aspekt ten jest ujmowany jako pierwotny, bez istnienia, którego działanie pozostałych nie byłoby możliwe³⁵³.

Istnieje wiele przyczyn podejmowania zagranicznej ekspansji przez organizacje rodzinne, jak również teorii, które je wyjaśniają. Pierwsze badania w zakresie internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych przeprowadzili M.A. Gallo i J. Sven w 1991 roku. Wskazali oni, że internacjonalizacja może być zagrożeniem dla rodzinnej organizacji, gdyż nakazuje jej zmiany w strukturze celów, strategii oraz kulturze organizacyjnej. Zarządzanie międzynarodowe wymaga umiejętności i kompetencji, jednak zatrudnienie wykwalifikowanych specjalistów może być sprzeczne z dążeniem do utrzymania kontroli nad przedsiębiorstwem w rękach rodziny³⁵⁴. Natomiast S.A. Zahra stwierdził, że podejmowanie bardziej ryzykowanej strategii umiędzynarodowienia przez organizacje rodzinne jest

³⁵⁰ K. Zaniewska, *Internacjonalizacja przedsiębiorstw rodzinnych – przegląd badań*, [w:] *Firmy Rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej, Kierunki i strategie rozwoju*, (red.) Ł. Sułkowski, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XIII, Zeszyt 7, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2012, s. 52-68.

³⁵¹ T. Kontinen, A. Ojala, *The internationalization of family businesses: a review of extant research*, Journal of Family Business Strategy..., op. cit., s. 97 – 107.

³⁵² *Globalisation and Small and Medium Enterprises*, Vol. 1, Vol 2: Synthesis Report, OECD, Paris 1997.

³⁵³ N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 51.

³⁵⁴ M.A. Gallo, J. Sveen, *Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors*, Family Business Review, No 4 (2), 1991, s. 181-187.

spowodowane ich dążeniem do rozwoju biznesu w dłuższej perspektywie³⁵⁵. Biorąc pod uwagę różne formy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa rodzinnego, tj. **eksport, import, powiązania kooperacyjne czy też inwestycje bezpośrednie**, można uznać, iż największe znaczenie ma działalność eksportowa³⁵⁶. **Internacjonalizacja działalności organizacji rodzinnej** jest analizowana na ogół w odniesieniu do **teorii zasobowej, eklektycznej, a także przy pomocy tzw. modelu uppsalskiego**.

W aspekcie **teorii zasobowej** przedsiębiorstwa rodzinnego dokonuje się identyfikacji:

- motywów ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych,
- strategii przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku międzynarodowym,
- tworzenia międzynarodowych sieci organizacyjnych,
- zawierania aliansów strategicznych przedsiębiorstw oraz wyboru ich wejścia na rynki zagraniczne.

Przedsiębiorstwa rodzinne posiadają zarówno zasoby, które są trudne do podrobienia i wartościowe, jak również wykazują zdolność do kreowania przewagi konkurencyjnej w skali międzynarodowej³⁵⁷.

Eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej przedstawia z kolei, że decyzja o działaniu przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym jest uzależniona od wykształcenia przez nie trzech, następujących, współzależnych rodzajów przewag:

- wynikających ze specyfiki organizacji (ownership-specific advantage),
- wynikających z lokalizacji przedsiębiorstwa (location specific-advantage),
- wynikających z internacjonalizacji organizacji (internacionlization incentive advantage).

Kolejny badacz zajmujący się tym tematem - J. Dunning - stwierdził, że wzrost przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa powoduje zwiększenie prawdopodobieństwa wyboru formy wejścia na rynek zagraniczny, umożliwiającą dokładną kontrolę nad operacjami zagranicznymi (np. filia lub spółka zależna). Uznał on, że im bardziej specyficzne zasoby

³⁵⁵ S.A. Zahra, *International expansion of U.S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement*, Journal of Business Venturing, nr 18, 2003, s. 495-512.

³⁵⁶ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 19. Szerzej na temat form ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw w: Lichtarski J. (red) *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2015; A. Bielawska, *Ekspansja małych i średnich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne*, Szkice o finansach : księga jubileuszowa prof. zw. dr hab. Krystyny Znanieckiej, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2012; R. Oczkowska, *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym...*, op. cit.; J. W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, *Marketing międzynarodowy...*, op. cit.

³⁵⁷ M. K. Witek- Hajduk, *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2010, s. 40-51.

posiada organizacja na rynku krajowym w stosunku do przedsiębiorstw w innych krajach, tym większe są bodźce do internalizacji tej przewagi³⁵⁸.

Model uppsalski zakłada natomiast, że ekspansja zagraniczna przedsiębiorstwa to wolny oraz długookresowy proces, poprzedzony sukcesem na rynku krajowym. W jego skład wchodzi następujące etapy internacjonalizacji: nieregularna działalność eksportowa, eksport za pośrednictwem niezależnych pośredników, utworzenie filii handlowej i produkcyjnej.

Organizacje przede wszystkim dokonują ekspansji na rynki sąsiednie³⁵⁹.

Naukowcy - C. Graves i J. Thomas³⁶⁰ wskazali na trzy główne determinanty w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych: poziom zaangażowania rodziny w aspekcie internacjonalizacji, dostępne środki finansowe, jak również możliwość wykorzystania tych środków dla wypracowania wymaganych kwalifikacji w procesie internacjonalizacji. Natomiast czynniki hamujące decyzję o podjęciu umiędzynarodowienia, to te pochodzące przede wszystkim z wnętrza organizacji. Są to m.in.: niechęć do zaakceptowania wsparcia od zewnętrznych ekspertów, obawa przed utratą kontroli nad przedsiębiorstwem, jak również brak wystarczających środków finansowych³⁶¹.

2.3.4. Sukcesja

Jednym z czterech atrybutów organizacji rodzinnych, oprócz własności, sprawowania kontroli oraz zarządzania jest sukcesja³⁶². Waga tego kryterium jest podnoszona w definiowaniu przedsiębiorstw rodzinnych przez różnych badaczy. Według E. Verner, C. Boshoff i G. Maas organizacja rodzinna jest przedsiębiorstwem będącym własnością członków tej samej rodziny, którzy za jego pośrednictwem realizują formalną lub nieformalną wizję działalności oraz mają intencję przekazania go następnemu pokoleniu, a które mogło być już przekazane obecnym zarządzającym przez poprzednie pokolenie³⁶³. Zjawisko sukcesji w określaniu przedsiębiorstw rodzinnych wskazuje także R.G. Donnelly. Według niego organizacja rodzinna jest ściśle utożsamiana z co najmniej dwoma pokoleniami jednej rodziny, a związek ten jest wzajemny: rodziny z przedsiębiorstwem, a także organizacji z interesami

³⁵⁸ J. Dunning, *The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extension*, "Journal of International Business Studies", no. 19 (1), 1988, s. 1-31.

³⁵⁹ K. Zaniewska, *Internacjonalizacja przedsiębiorstw rodzinnych – przegląd badań...*, op. cit., s. 302.

³⁶⁰ C. Graves, J. Thomas, *Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence*, Family Business Review, no. 21 (2), 2008, s. 151-167.

³⁶¹ Ibidem, s. 151-167

³⁶² A. Surdej, K. Wach, *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa 2010, s. 16.

³⁶³ E. Venter, C. Boshoff, G. Mass, *The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Business*, Family Business Review, vol. 18, no. 4, 2005, s. 284.

oraz celami rodziny³⁶⁴. Koncepcja ta znalazła również odzwierciedlenie w innej definicji tego zjawiska, w której sukcesja dotyczy działań powodujących przekazanie kontroli menedżerskiej przez członka rodziny osobie z nim spokrewnionej, co prowadzi do powstania procesu rozłożonego w czasie³⁶⁵.

Zasadniczym powodem przeprowadzenia sukcesji powinna być chęć zapewnienia ciągłości funkcjonowania organizacji rodzinnej, a także umożliwienie jej dalszego rozwoju. Polega to na podjęciu długotrwałych przedsięwzięć w oparciu o przygotowany plan przekazania władzy, zawierający zasady, normy, pozwalające na powodzenie sukcesji³⁶⁶. Aby sukcesja była skuteczna, powinna opierać się na długotrwałym wprowadzaniu, a także zaangażowaniu młodego pokolenia w funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Wychowanie sukcesora powinno więc być planem strategicznym dla właściciela. Za jego podstawową zasadę należy uznać nawiązywanie trwałych oraz partnerskich relacji emocjonalnych jako podstawowej zasady współpracy, bo to na niej w przyszłości opierać się będzie zmiana właściciela przedsiębiorstwa³⁶⁷.

W celu przeprowadzenia udanej sukcesji trzeba poczynić starania zarówno w zakresie rozwoju organizacji, ale także w wychowaniu przyszłych następców, ponieważ brak silnych więzi emocjonalnych między członkami rodziny powoduje niedostateczną motywację do podejmowania wspólnych działań. Nastawienie na rodzinę znajduje przełożenie na efektywne przekazanie władzy oraz zdolność do osiągania odpowiednich wyników przez organizację po sukcesji³⁶⁸. Jakość więzi rodzinnych jest uzależniona także od kierunku i stopnia integracji wartości rodzinnych z wartościami przedsiębiorstwa.

Wartości, będące podstawą w funkcjonowaniu obydwóch sfer, powinny być zjednoczone. W wychowaniu następnego pokolenia należy stosować te same wartości, jakie są ważne przy prowadzeniu rodzinnej organizacji³⁶⁹, a motywację sukcesora ująć jako determinantę skutecznej sukcesji. Należy dążyć do konsolidacji kultury rodziny z kulturą organizacyjną w taki sposób, aby lojalność i zaangażowanie były stosowane w codziennym życiu rodziny i przedsiębiorstwa. Do działań nad ukształtowaniem sukcesorów należy zatem przykładać się

³⁶⁴ R. Donnelly, *The family business*, Harvard Business Review, z. 42, nr 4, 1964, s. 94.

³⁶⁵ P. Sharma, J. Chrisman, A.L. Pablo. i in., *Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model*, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 25, no. 3, 2001, s. 17-35.

³⁶⁶ A. Surdej, K. Wach, *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji...*, op. cit., s. 55.

³⁶⁷ J. Bieńkowska, *Motywacja sukcesora jako determinanta skutecznej sukcesji*, [w:] *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Zarządzanie rozwojem i zmianą*, (red.) A. Marjański, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XII, Zeszyt 7, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2011, s. 119.

³⁶⁸ P. H. Phan, J. E. Butler, S. H. Lee, *Corporate Governance and Management Succession in Family Businesses*, Submitted to the First Haniel Foundation Entrepreneurship and Management Conference, Berlin 2005.

³⁶⁹ J. Bieńkowska, *Motywacja sukcesora jako determinanta skutecznej sukcesji...*, op. cit., s. 120.

z równą starannością, z jaką zabiega się o sukces organizacji. Stwarza to szansę, aby przekazać następcom wartości, będące perspektywą życia zawodowego właścicieli. Trzeba je „zaprogramować” w stronę poszukiwania źródeł: sukcesu, innowacji, samorealizacji, jak również patrzenia w przyszłość w długoterminowej perspektywie³⁷⁰. Stworzona oraz ugruntowana wspólnota wartości rodzinnych, a także zawodowych zmniejsza możliwość zachwiania kultury organizacyjnej, występującej podczas zmiany pokoleniowej³⁷¹.

Natomiast wśród motywów, jakimi kierują się potencjalni następcy właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych, wymienia się: zobowiązania emocjonalne oraz utożsamianie się z organizacją, zobowiązania normatywne w odniesieniu do członków rodziny oraz kalkulację oczekiwanych kosztów i alternatywnych korzyści, które są związane z odejściem z organizacji³⁷². Istotne jest, aby podstawą decyzji o sukcesji była pasja, a nie tylko sposób na „zarabianie pieniędzy”. Następca powinien utożsamiać prowadzenie przedsiębiorstwa z nagrodami, np. z poczuciem satysfakcji i możliwością samospełnienia się w stojących przed nim wyzwaniach. Przez takie potrzeby samorealizacji tworzy się zaangażowanie emocjonalne w prowadzeniu organizacji rodzinnej³⁷³. Tym większe jest osiągnięcie powodzenia w tym zakresie, im większa jest możliwość zaspokojenia indywidualnych potrzeb sukcesora, a także jego zawodowych aspiracji poprzez zarządzanie przedsiębiorstwem rodzinnym³⁷⁴. Sukcesorzy z zadowoleniem przejmują władzę, jeżeli mają możliwość realizowania swoich aspiracji zawodowych we własnym przedsiębiorstwie. Kiedy uznają, że ich tożsamość wpisuje się w wizję przedsiębiorstwa, pojawia się u nich chęć do rozwoju kariery zawodowej w tym miejscu. To pobudza ich motywację i dążenie do działania w celu rozwoju organizacji³⁷⁵.

Sukcesja w przedsiębiorstwach rodzinnych powinna być elementem strategii długoterminowej. Jednakże często zdarza się, że nestorzy uważają, iż przekazanie władzy następuje w sposób płynny oraz szybki. W efekcie może to skutkować brakiem przygotowania sukcesora, jeśli dowiaduje się o sprawie zbyt późno. Sukcesja powinna być procesem kilkuletnim, a wówczas da możliwość przygotowania się przez obie strony do przekazania władzy. Zalecany sposób przeprowadzenia procesu sukcesji to stopniowe przekazywanie

³⁷⁰ E. García-Álvarez, J. López-Sintas, P.S. Gonzalvo, *Socialization Patterns of Successors in First- to Second-Generation, Family Businesses*, „Family Business Review”, vol. 15, no. 3, 2002, s. 189-203.

³⁷¹ J. Bieńkowska, *Motywacja sukcesora jako determinanta skutecznej sukcesji...*, op. cit., s. 120.

³⁷² P. Sharma, P.G. Irving, *Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, no 1, 2005, s. 13-33.

³⁷³ P. Sharma, G. Irving, *Four Shades of Family Business Successor Commitment: Motivating Factors and Expected Outcomes*, Family Firm Institute Conference, Dallas, October 2002.

³⁷⁴ E. Venter, C. Boshoff, G. Mass, *The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Business*, *Family Business Review*, vol. 18, no. 4, 2005, s. 283-303.

³⁷⁵ P. Sharma, G. Irving, *Four Shades of Family Business Successor Commitment...*, op. cit.

władzy. Ten sposób „zmiany warty” sprawia, że odchodzący właściciel dostaje szansę na upewnienie się co trafności wyboru następcy. Sukcesor natomiast ma stworzone pole do rozwoju swoich kompetencji, realizacji pomysłów oraz kreowania rozwoju przedsiębiorstwa przy wsparciu nestora³⁷⁶.

Popularne określenie tzw. "zmiany warty" w organizacjach rodzinnych to proces, który odbywa się pod wpływem co najmniej kilku czynników i na różnych płaszczyznach oraz wymaga strategicznego podejścia w wielu aspektach, a najważniejsze z nich, to m.in.³⁷⁷:

1. **Psychologiczne** – dla odchodzącego właściciela „pożegnanie” przedsiębiorstwa to zmiana statusu, rozstanie z dziełem życia, a także zmierzenie się z rutyną dnia codziennego. Dla sukcesora z kolei wiąże się to z odpowiedzialnością za dzieło ojca lub matki;
2. **Ekonomiczne** – potrzeba zapłaty podatków, rozliczenia się z rodzeństwem lub innymi osobami z rodziny, które nie dziedziczą, wyceny organizacji itp.;
3. **Organizacyjne** – dostosowanie sfery zarządzania przedsiębiorstwem do własnych praw oraz obowiązków. Często wiąże się to z koniecznością zmiany struktury organizacyjnej, jak również współpracowników;
4. **Prawne** – wybór najlepszej m.in. od strony podatkowej formy transferu własności, a w razie potrzeby - zmiana formy prawnej organizacji, a także zmiana stosunków umownych pomiędzy interesariuszami przedsiębiorstwa;
5. **Spoleczne** – zmiana odbioru społecznego przedsiębiorstwa, które było postrzegane do tej pory przez postać jego założyciela, a obecnie przez następcę, porównywanego do swojego poprzednika³⁷⁸.

Sukcesja jest przekazaniem przedsiębiorstwa przez jego założyciela-właściciela swojemu następcy, może być nim osoba z rodziny lub spoza niej (zawodowy menedżer). Na ten proces składają się etapy takie, jak: przekazywanie wiedzy, doświadczenia, uprawnień, a także praw własności³⁷⁹.

Sukcesja jest określana także jako zarządzanie zmianą międzygeneracyjną, czyli jako jeden z najbardziej złożonych problemów organizacji rodzinnych³⁸⁰. Najważniejszym elementem

³⁷⁶ E. Kempa, *Sukcesja jako element strategii firmy rodzinnej*, [w:] *Firmy rodzinne – doświadczenia i perspektywy zarządzania*, (red.) A. Marjański, M. Rebeca, C. Loera, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XVI, Zeszyt 7, część I, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2015, s. 169.

³⁷⁷ K. Safin, *Przedsiębiorstwa rodzinne: istota i zachowania strategiczne...*, op. cit., s. 140.

³⁷⁸ E. Kempa, *Sukcesja jako element strategii firmy rodzinnej...*, op. cit., s. 169.

³⁷⁹ A. Surdej, K. Wach, *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji...*, op. cit., s. 54-55.

³⁸⁰ N.C. Churchill, K.J. Hatten, *Non-Market Based Transfers of Wealth and Power. A Research From Work for Family Businesses*, *Family Business Review*, vol. 10, no. 1, 1997, s. 53-67.

sukcesji jest wybór osoby sukcesora, który przejmie własność oraz kontrolę w przedsiębiorstwie. Proces przekazania władzy, a także własności wymaga właściwego przygotowania następcy do przejęcia obowiązków, które wynikają z przejęcia kontroli w organizacji. Planując przekazanie władzy, właściciel powinien wskazać zasady realizacji sukcesji, w tym określić: czy celem w tym procesie będzie harmonia w rodzinie, wskaźniki ekonomiczne, czy też utrzymanie kontroli przez rodzinę³⁸¹. Zasadnicze jest wskazanie celu sukcesji, jak również harmonizacja celów rodziny i przedsiębiorstwa. Najważniejsze działania zmierzające do prawidłowego przeprowadzenia sukcesji, to³⁸²:

- 1) zaplanowanie sukcesji w przedsiębiorstwie,
- 2) ustalenie poszczególnych etapów sukcesji,
- 3) wybór następcy,
- 4) określenie ram czasowych wdrożenia sukcesji,
- 5) podjęcie działań w kierunku przygotowania do roli sukcesora,
- 6) przeprowadzenie transferu władzy i własności w organizacji.

To właśnie przedsiębiorstwa rodzinne, ze swoją specyfiką w zakresie wyznawanych wartości, celów działania oraz metod zarządzania, zarządzane przez rodzinę z pokolenia na pokolenie, dzięki przeprowadzeniu procesu sukcesji, osiągają możliwość długookresowego, ustabilizowanego rozwoju³⁸³. Decyzja w sprawie przeprowadzenia sukcesji oraz własności i kontroli jest bardzo ważna dla rozwoju organizacji rodzinnej. Przeprowadzenie skutecznej strategii sukcesji wpływa na dynamikę rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego oraz jego długoterminowy, międzypokoleniowy stabilny wzrost³⁸⁴. Jednakże proces przeprowadzenia sukcesji jest jednym z najtrudniejszych problemów organizacji rodzinnych, a także przykładem ich długookresowych strategii³⁸⁵. Polega on nie tylko na przekazaniu funkcji zarządczych i własności młodemu pokoleniu, ale też wiedzy, umiejętności, kompetencji, jak również uprawnień decyzyjnych. Z tego względu międzygeneracyjny transfer jest kompleksowym, wieloetapowym procesem, angażującym czynniki dotyczące zarówno systemu rodziny, jak i przedsiębiorstwa. Ma bezpośredni związek ze strategią przedsiębiorstwa, strategią personalną, kulturą organizacyjną oraz strukturą własności. Gotowość do wdrożenia przez

³⁸¹ A. Surdej, K. Wach, *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji...*, op. cit., s. 54-55.

³⁸² Ł. Sułkowski, A. Mariański, *Firmy rodzinne, jako osiągnięcie sukces...* op. cit., s. 39-40.

³⁸³ R. Strzelecka, *Strategiczne znaczenie sukcesji dla długookresowej perspektywy rozwoju firmy rodzinnej w Polsce*, [w:] *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Zarządzanie rozwojem i zmianą*, (red.) A. Marjański, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XII, Zeszyt 7, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2011, s. 135.

³⁸⁴ Ibidem, s. 135.

³⁸⁵ N.C. Churchill, K. J. Hatten, *Non-Market Based Transfers of Wealth and Power. A Research From Work for Family Businesses*, *Family Business Review*, vol. 10, no. 1, 1997, s. 53-67.

przedsiębiorstwo rodzinne sukcesji należy rozpatrywać w szerokim znaczeniu. Z jednej strony sprawdza ona przygotowanie rodziny, a z drugiej strony przedsiębiorstwa rodzinnego w aspekcie finansowym, prawnym i personalnym³⁸⁶. Brak zaplanowania sukcesji jest główną przyczyną upadku przedsiębiorstwa lub utraty kontroli przez rodzinę właścicielską³⁸⁷. Zatem można stwierdzić, że sukcesja stanowi ważny problem przedsiębiorczości rodzinnej, która ma trwać pomimo zmieniających się pokoleń.

Każdy międzygeneracyjny transfer ma wpływ na wymianę zarówno zasobów materialnych, jak i niematerialnych organizacji rodzinnej. Sukcesja w organizacji rodzinnej związana jest także z bardzo istotnymi zagrożeniami dla dalszego funkcjonowania oraz rozwoju organizacji. Ponadto, w trakcie trwania tego procesu przedsiębiorstwo odznacza się słabą pozycją, przy niewłaściwym planowaniu transferu władzy, a także własności i może to doprowadzić nawet do jego upadku³⁸⁸. O istotności tego problemu świadczy fakt, że jedynie w około 30% wszystkich organizacji rodzinnych następuje jej przekazanie do następnego pokolenia, a w około 10% przedsiębiorstw przechodzi ona do trzeciego pokolenia³⁸⁹.

Można także wyróżnić następujące kluczowe czynniki, które determinują przebieg sukcesji w organizacjach rodzinnych: związane z osobą następcy, z osobą seniora, z funkcjonowaniem rodziny³⁹⁰. W zakresie seniora i następcy, równie ważna jest chęć przekazania organizacji przez właściciela następnemu pokoleniu, jak również fakt, by sukcesor był zaangażowany i wyrażał chęć przejęcia rodzinnego przedsiębiorstwa. Następnym ważnym czynnikiem wpływającym na jakość przeprowadzanej sukcesji jest darzenie następcy zaufaniem ze strony seniora. Kolejnym istotnym czynnikiem jest osobista potrzeba oraz zawodowe zainteresowanie sukcesora organizacją, a także jej działalnością. Jednakże sukcesja to proces otwarty. Oznacza to, że następca powinien samodzielnie podjąć decyzję o związaniu się z organizacją rodzinną. Przygotowanie kierunkowe oraz zdobyte doświadczenie i wykształcenie podwyższają poziom sukcesji, jak również dobre relacje między sukcesorem a seniorem, jeśli są oparte na wzajemnym szacunku i zaufaniu, to pomagają przeprowadzić

³⁸⁶ A. Majda, *Strategia międzypokoleniowego transferu jako kluczowe wyzwanie polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] *Współczesne problemy finansów, rachunkowości i zarządzania, Ekonomia i Zarządzanie w Teorii i Praktyce*, (red.) E. Walińska, Tom 7, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 43.

³⁸⁷ I. Lansberg, *The Succession Conspiracy: Resistance to Succession Planning in First Generation Family*, *Family Business Review*, vol. 1, no. 2, 1988, s. 119-143.

³⁸⁸ M. Burkart, F. Panunzi, A. Shleifer, *Family Firms*, *Journal of Finance*, vol. 58, no. 5, 2003, s. 2167- 2201.

³⁸⁹ A. Lewandowska, A. Hadryś-Nowak, *Wybrane aspekty psychologiczne w procesie sukcesji polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju*, (red.) Ł. Sułkowski, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XIII, Zeszyt 7, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2012, s. 44.

³⁹⁰ A. Majda, *Strategia międzypokoleniowego transferu jako kluczowe wyzwanie polskich przedsiębiorstw rodzinnych...*, op. cit., s. 45.

zmianę międzypokoleniową. Równie ważne w procesie sukcesji są czynniki, związane z relacjami rodzinnymi. Na podstawie przeprowadzonych badań wskazano istotną korelację pomiędzy jakością stosunków panującą wewnątrz rodziny, a planowaniem oraz przeprowadzeniem sukcesji³⁹¹. Dodatnia korelacja powyższych czynników powoduje naturalną chęć przejścia przedsiębiorstwa przez kolejne pokolenie. Jednoczesne podniesienie poziomu przeprowadzanej międzygeneracyjnej zmiany, a także niedoprowadzenie do wystąpienia napięcia sukcesyjnego pomiędzy właścicielem a sukcesorem, determinuje relacje pomiędzy systemami rodziny i organizacji.

Należy zatem wskazać na czynniki, które uniemożliwiają organizacjom rodzinnym przejście przez proces sukcesji. Są one następujące:

- brak zdolności organizacji do utrzymania się na rynku,
- brak podjęcia kwestii planowania sukcesji,
- brak chęci ze strony właściciela do przekazania przedsiębiorstwa następnemu pokoleniu,
- brak zainteresowania sukcesora przejęciem organizacji.

Jednakże pierwszorzędą przyczyną niepowodzenia sukcesji jest brak jej planowania. Wdrożenie profesjonalnego planu przekazania międzygeneracyjnej zmiany w kontekście obecnych, turbulentnych warunków otoczenia zewnętrznego, w większości organizacji rodzinnych umożliwia z jednej strony sprawne przeprowadzenie sukcesji, z drugiej uodparnia przedsiębiorstwo na zagrożenia w trakcie trwania tego procesu oraz wpływa na pozytywne relacje rodzinne. Dlatego też podkreśla się konieczność jak najwcześniejszego przeprowadzenia strategii sukcesyjnej³⁹². Problematyka międzygeneracyjnej zmiany jest najważniejsza dla młodych organizacji rodzinnych. Ze względu na swój staż funkcjonowania są one szczególnie wrażliwe na zmiany, jakie wynikają z przekazania kontroli i funkcji zarządczych następcy³⁹³. Może to mieć bardzo silny wpływ na jakość funkcjonowania oraz kondycję polskich organizacji rodzinnych, które biorąc pod uwagę uwarunkowania polityczne, a także gospodarcze, należą do grupy stosunkowo „młodych” przedsiębiorstw³⁹⁴.

Planowanie sukcesji należy rozpocząć wraz z uruchomieniem przedsięwzięcia. Powinno to stanowić istotny element strategii przedsiębiorstwa rodzinnego. Wraz z założeniem

³⁹¹ E. Venter, C. Boshoff, G. Mass, *The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Business*, Family Business Review, vol. 18, no. 4, 2005, s. 288-299.

³⁹² D. Gage, J. Gromala, E. Kopf, *Gifting or Transferring a Business or Real Property to Next Generation*, ACTEC Journal, vol. 30, no. 3, 2004, s. 196.

³⁹³ M. K. Fiegner, M. B. Brown, A.R. Prince, K.M. File, *Passing on strategic vision. Favored models of successor preparation by CEOs of family and nonfamily firms*, Journal of Small Business Management 1996, no 3, s. 34.

³⁹⁴ A. Majda, *Strategia międzypokoleniowego transferu jako kluczowe wyzwanie polskich przedsiębiorstw rodzinnych...*, op. cit., s. 46.

organizacji, na jego założyciela spoczywa obowiązek zaplanowania, w jaki sposób zakończy swoją zawodową działalność³⁹⁵. Z tego względu strategiczny proces planowania sukcesji powinien mieć celowy oraz formalny charakter, dla ułatwienia międzypokoleniowego transferu. Umiejętność przekazania prowadzenia przedsiębiorstwa, jak i jego własności, bez stworzenia zagrożeń dla rodziny oraz organizacji, jest istotnym bodźcem do podjęcia planowania sukcesji³⁹⁶. Planowanie i odpowiednie przeprowadzenie sukcesji to proces transformacji złożony: prawnie, ekonomicznie i społecznie, który należy realizować stopniowo w określonych etapach. W literaturze przedmiotu podaje się wiele różnych propozycji etapów sukcesji³⁹⁷. J.G. Longenecker i J.E. Schoen³⁹⁸ przedstawili propozycję zastosowanie tego podejścia do przedsiębiorstw rodzinnych. W ten sposób powstał model sukcesji z „ojca na syna”, który składa się z siedmiu etapów: przedbiznesowego, wprowadzającego w biznes, wprowadzającego funkcjonalnie, funkcjonalnego, zaawansowanego funkcjonalnie, wczesnej sukcesji, dojrzałej sukcesji.

Istotne dla właścicieli jest, aby sukcesja była skuteczna i przyczyniła się zarówno do kontynuacji wewnętrznego ładu korporacyjnego, ale także do długookresowej konkurencyjności rynkowej organizacji. Przedsiębiorstwa rodzinne przede wszystkim zwracają uwagę na wartości. Rodzinny charakter organizacji w dużym stopniu wpływa na jej stabilność, gdyż w działalności nie chodzi tylko o szybki wzrost, a ich właściciele rozkładają plany na lata, stawiając na ciągłość i wybór następców. W przedsiębiorstwach rodzinnych dodatkowo ma miejsce silniejsza identyfikacja z jego wartościami, jak również wewnętrzne przekonanie co do realizowanej misji danej organizacji. Młodzi właściciele, którzy mają kontynuować działalność przedsiębiorstwa, przejmują obowiązki, wynikające z głównych wartości tworzących jego tożsamość. Ich zobowiązanie wobec wszystkich interesariuszy organizacji, których oczekiwania odczuwane bardziej intuicyjnie, niż wyrażone wprost, oscyluje do zachowania standardów, do jakich już przywykli³⁹⁹.

Przejęcie organizacji przez następcę jest końcowym etapem procesu sukcesji, powodującym zasadnicze zmiany w jej funkcjonowaniu: z jednej strony same przedsiębiorstwa,

³⁹⁵ D. Gage, J. Gromala, E. Kopf, *Giftng or Transferring a Business or Real Property to Next Generation...*, op. cit., s. 196.

³⁹⁶ T. Blumentri, *The Relationship Between Boards and Planning in Family Business*, Family Business Review 2006, vol. 19, no. 1, p. 65-66.

³⁹⁷ B.E. Cogswell, *Some Structural Properties Influencing Socialization*, Administrative Science Quarterly, 1968, 13, p. 418-421.

³⁹⁸ J. G. Longenecker, J.E. Schoen, *Management Succession in the Family Business*, [w:] *Family Business Sourcebook*, (red.) C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, p. 61-64.

³⁹⁹ A. Lewandowska, A. Hadryś-Nowak, *Wybrane aspekty psychologiczne w procesie sukcesji polskich przedsiębiorstw rodzinnych...*, op. cit. s. 45.

a z drugiej - rodziny. Stopień planowania sukcesji jest skorelowany pozytywnie z wielkością przedsiębiorstwa, jego sukcesami, a także z zakresem wykorzystania zarządzania strategicznego⁴⁰⁰. Na konieczność wspierania sukcesji wskazują również inicjatywy Parlamentu Europejskiego oraz działania Komisji Europejskiej, podejmujące działania pilotażowe w sprawie badań nad transferem specjalistycznej wiedzy, która umożliwi wsparcie transferu organizacji oraz osoby potencjalnego następcy. Przeprowadzenie udanej sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym jest kwestią o życiowej istotności dla niego samego, wyzwaniem dla pragmatyki zarządzania, a także istotnym czynnikiem rozwoju gospodarczego⁴⁰¹.

Czas przeprowadzenia sukcesji stanowi element ujęcia strategicznego, obejmującego okres kilku lub nawet kilkunastu lat, a licząc planowanie – nawet dłuższy. Gotowość do wdrożenia sukcesji powinna być rozpatrywana w następujących aspektach: rodzinnym, finansowym, organizacyjnym, a także prawnym⁴⁰². Brak zaplanowania tego procesu jest jedną z głównych przyczyn upadku lub utraty kontroli przez rodzinę po odejściu właściciela⁴⁰³. Przedsiębiorstwa rodzinne są przekazywane z pokolenia na pokolenie: dotyczy to własności oraz zarządzania. Nieuchronność przemijania, przy jednoczesnym założeniu wymiany pokoleń sprawia, że zarówno przedsiębiorstwo, jak i rodzina powinny być przygotowane do transferu własności oraz zarządzania, jak również planowania z wyprzedzeniem procesu sukcesji⁴⁰⁴. Sukcesja jest szczególnym zagadnieniem w aspekcie rozwoju organizacji rodzinnej, która ma trwać zarówno ponad generacjami, jak również mimo wymienianych się generacji. W każdej sytuacji, gdy wchodzi kolejne pokolenie, stanowi to międzypokoleniowy transfer zasobów. Wynika on z określonych etapów życia ludzkiego, zarówno w wymiarze jednostkowym, jak i grupowym (rodzina). W kontekście cyklu życia człowieka wskazuje się na ograniczoność życia zawodowego właścicieli organizacji rodzinnych. Uruchamiają oni swą działalność około 30 roku życia, a prowadzą ją do 60 lub 70 roku życia, aby następnie przekazać przedsiębiorstwo oraz swoje obowiązki następcy. Ta naturalność przemijania (imperatyw biologiczny) powoduje, że zarówno rodzina, jak również organizacja powinny być przygotowane do

⁴⁰⁰ S. C. Malone, *Selected Correlates of Business Continuity Planning in the Family Business*, [w:] *Family Business Sourcebook*, (red.) C. E., Aronoff, J. H., Astrachan, J. L., Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 36-37.

⁴⁰¹ A. Surdej, K. Wach, *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji...*, op. cit., s. 8.

⁴⁰² T.S. Feltham, G. Feltham, J.J. Barnett, *Are Canadian Family Businesses Ready for Succession?*, Hiver 2001, s. 117.

⁴⁰³ I. Lansberg, *The Succession Conspiracy*, [w:] *Family Business Sourcebook*, (red.) C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J. L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 45.

⁴⁰⁴ J. Jeżak, *Zarządzanie przez wizję w firmie rodzinnej*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki*, (red.) R. Krupski, WWSZiP, Wałbrzych 2003, s. 221-222.

transferu własności i zarządzania oraz do planowania realizacji sukcesji⁴⁰⁵. Śmierć lub przejście na emeryturę właściciela organizacji rodzinnej jest często okresem związanym z pojawiającymi się zagrożeniami, które mogą być powodem jego zastoju a nawet upadku⁴⁰⁶. O istotności tego problemu świadczy fakt – jak wspomniano wcześniej - że tylko około 30% wszystkich przedsiębiorstw rodzinnych jest przekazywanych następnemu pokoleniu, a już tylko około 10% przedsiębiorstw funkcjonuje w ramach trzeciego pokolenia⁴⁰⁷.

Należy w tym miejscu podkreślić, że realizacja sukcesji może wiązać się z określonymi problemami, szczególnie w sytuacji, gdy widoczna jest niechęć właściciela do przekazania przedsiębiorstwa, brak jest właściwego przygotowania sukcesora lub występuje konflikt rodzinny związany z przejęciem organizacji. Dlatego też tak ważne jest odpowiednie przygotowanie i traktowanie sukcesji nie jako jednorazowego aktu, ale jako procesu, który wymaga zaplanowania, zorganizowania i skoordynowania działań.

2.4. Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstw rodzinnych w świetle stanu, struktury, złożoności i dynamiki otoczenia

Organizacje funkcjonujące w XXI wieku często mierzą się z nieprzewidywalnymi, dynamicznymi zmianami, w wielu obszarach prowadzenia działalności gospodarczej, które zachodzą w ich bliższym oraz dalszym otoczeniu. Przedsiębiorstwa, aby przetrwać, a także osiągnąć przewagę konkurencyjną, muszą umieć dostosować się do sytuacji rynkowej. Współczesne organizacje funkcjonują w otoczeniu, które A. Koźmiński określił „uogólnioną niepewnością”⁴⁰⁸. Ewolucyjność zmian, charakteryzująca poprzednie okresy w gospodarce wykształciła modele działań przedsiębiorstw, które są nieprzystosowane do obecnej epoki silnych fluktuacji. P. Kotler, J. U. Caslione twierdzą, że współczesna normalność gospodarki składa się z fluktuacji oraz wstrząsów, zwiększających ryzyko i niepewność w działalności organizacji na poziomie zarówno makro, jak i mikro⁴⁰⁹. Niestabilność otoczenia współczesnych organizacji powoduje, że ich reakcja na sytuacje zachodzące na rynku bywa często opóźniona. Może to prowadzić do asymetrii reakcji, w której rynek potrafi elastycznie dostosować się do

⁴⁰⁵ Ibidem, s. 221-222.

⁴⁰⁶ M. Burkart, F. Panunzi, A. Shleifer, *Family Firms...*, op. cit., s. 2167- 2201.

⁴⁰⁷ A. Lewandowska, A. Hadryś-Nowak, *Wybrane aspekty psychologiczne w procesie sukcesji polskich przedsiębiorstw rodzinnych...*, op. cit., s. 44.

⁴⁰⁸ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004, s. 27.

⁴⁰⁹ P. Kotler, J. U. Caslione, *Chaos – zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 32.

zmian, natomiast reakcja przedsiębiorstw następuje z pewnym opóźnieniem, nieadekwatnie do skali zmian⁴¹⁰. Organizacje działające w zmieniających się warunkach prowadzą ciągłą analizę zmian warunków oraz informacji, będących podstawą podejmowanych decyzji⁴¹¹. Zmiany te z jednej strony mogą być impulsem do tworzenia nowych rozwiązań, jednak z drugiej mogą się także przyczynić do upadku przedsiębiorstwa, jeśli zarządzający nie podejmują adekwatnych, w tym szybkich działań, którą umożliwią jego przetrwanie w burzliwym otoczeniu. Niestabilność gospodarcza widoczna jest przede wszystkim w trzech obszarach: niestabilności rynku, niestabilności finansowej oraz niestabilności warunków prowadzenia działalności gospodarczej⁴¹².

Współczesne organizacje muszą także sprostać wyzwaniom, następującym w wyniku globalizacji oraz działania rynku ponad granicami państw, wzrostu barier surowcowych, ekologicznych, rewolucji informatycznej, a także związanych ze zmianami w kontekście odnotowywanych cykli koniunkturalnych w gospodarce⁴¹³. Funkcjonowanie na globalnym rynku jest rozszerzeniem pola wyboru przedsiębiorstwa i zwiększeniem możliwych wariantów jego postępowania. Istota rynku globalnego prowadzi do zmiany kontekstu oceny kosztów oraz miejsc lokalizacji produkcji i sprzedaży. Swobodne oddziaływanie mechanizmu rynkowego w globalnej gospodarce powoduje zanikanie barier ograniczających konkurencję i chroniących gospodarczo słabsze kraje, a także przedsiębiorstwa działające na ich obszarze przed konkurencją zewnętrzną. Organizacje krajowe powinny uwzględniać płynące z rynku sygnały o poziomie konkurencji i dostosowywać realizowane strategie do realiów rynkowych. Procesy globalizacji gospodarczej powodują ograniczenie możliwości oddziaływania państwa na zachodzące procesy gospodarcze. Ponadto słabsza jest rola interesów makroekonomicznych na korzyść mikroekonomicznych⁴¹⁴. Rewolucja informatyczna tworzy dla funkcjonowania organizacji nową jakość, ułatwiając porozumiewanie się, informowanie i kontrolę zarówno jej pracowników, jak i klientów. Zmienia także relacje zachodzące pomiędzy przedsiębiorstwem a jego interesariuszami. Umożliwia organizacji poznanie rynku globalnego oraz wykorzystanie szans, stworzonych przez niego, bowiem we współczesnym świecie istotne znaczenie w kształtowaniu relacji pomiędzy organizacjami a klientami ma Internet. Z jednej strony

⁴¹⁰ R. Foster, S. Kaplan, *Twórcza destrukcja*, Galaktyka, Łódź 2003, s. 33.

⁴¹¹ W. Szymański, *Niestabilność gospodarcza a szanse przedsiębiorstw*, [w:] *Przedsiębiorstwo a narastająca niestabilność otoczenia*, (red.) R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 22.

⁴¹² K. Leszczewska, *Funkcjonowanie firm rodzinnych w niestabilnym otoczeniu*, [w:] *Firmy rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*, (red.) A. Marjański, M. Rebeca, C. Loera, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XV, Zeszyt 7, część I, SAN, Łódź 2014, s. 270.

⁴¹³ W. Szymański, *Niepewność i niestabilność gospodarcza. Gwałtowny wzrost i co dalej?*, Difin, Warszawa, 2011, s. 169–171.

⁴¹⁴ K. Leszczewska, *Funkcjonowanie firm rodzinnych w niestabilnym otoczeniu...*, op. cit., s. 271.

stwarza on możliwość włączenia klientów w proces produkcji i logistyki, aby dostosować ofertę do aktualnej mody i zmieniających się preferencji nabywców, a z drugiej strony przekazuje klientom pełną informację o ofercie innych przedsiębiorstw, co może prowadzić do utraty lojalnych nabywców. Nowe technologie komunikowania powodują zmianę form zatrudnienia – umożliwiają telepracę oraz rozwój cybermigracji - świadczenia drogą elektroniczną usług, które wymagają wysokich kwalifikacji. Może to stanowić zarówno szansę, jak i zagrożenie dla organizacji⁴¹⁵.

Lawinowo pojawiające się zmiany w otoczeniu współczesnych organizacji sprawiają, że produkty, wiedza oraz strategie działania starzeją się bardzo szybko. Nieprzewidywalność tych zmian wymaga od zarządzających przedsiębiorstwami tworzenia odmiennych strategii niż te, które były dotychczas skuteczne w okresach względnej „stabilności”⁴¹⁶ uwarunkowań zewnętrznych⁴¹⁷. Dynamiczne zmiany wymuszają na organizacjach burzenie dotychczasowych rozwiązań, a potrzeba dostosowania się do niepewności i nieprzewidywalności, prowadzi do zastępowania starych sposobów działania nowymi. Pojawiają się określone przez J.A. Schumpetera⁴¹⁸, procesy twórczej destrukcji. Przedsiębiorstwa mają coraz większe trudności w opieraniu się na sformalizowanych strategiach oraz procedurach. Niepewność otoczenia utrudnia im przewidywanie przyszłych zdarzeń, a także niejako podważa sens tworzenia strategii o charakterze planistycznym, długoterminowym. W obecnych warunkach niepewności gospodarczej wzrasta znaczenie elastycznego działania organizacji i umiejętność zarządzania zmianami, a właściwym podejściem do budowania strategii staje się podejście procesowe, tj. proces ciągłego uczenia się, dostosowywania do otoczenia, doskonalenia informacji i procedur. Przewagi konkurencyjne przedsiębiorstw w XXI wieku budowane są przede wszystkim w oparciu o zasoby, struktury lub działania przedsiębiorczo-innowacyjne⁴¹⁹. Podejście zasobowe polega na budowaniu przewagi wobec konkurentów, wykorzystując wysokiej jakości kapitał niematerialny, a zwłaszcza kapitał ludzki. Podejście strukturalne zakłada natomiast, że przewagę konkurencyjną organizacja może zdobyć, kształtując nowe struktury organizacyjne, które są dostosowane do epoki zmienności. W podejściu przedsiębiorczo-innowacyjnym z kolei jako główne źródła przewagi konkurencyjnej wskazuje się na innowacje kreowane w przedsiębiorstwie. Obecnie w gospodarce wszystkie trzy podejścia budowania przewagi konkurencyjnej występują równolegle, a koniecznymi cechami

⁴¹⁵ Ibidem, s. 271.

⁴¹⁶ Okres przeciwny czasom kryzysu.

⁴¹⁷ K. Leszczewska, *Funkcjonowanie firm rodzinnych w niestabilnym otoczeniu...*, op. cit., s. 271.

⁴¹⁸ J.A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1992, s. 139.

⁴¹⁹ W. Szymański, *Niepewność i niestabilność gospodarcza. Gwałtowny wzrost i co dalej?...*, op. cit., s. 187–188.

przedsiębiorstw, odnoszących sukcesy, są przede wszystkim elastyczność działania oraz zdolność do szybkich zmian, umożliwiające wykorzystanie szans, jakie niesie rynek globalny. Efektem dostosowań organizacji do wymogów współczesnej gospodarki jest umiejętność szybkiego reagowania na potrzeby klientów. Postępowanie współczesnych konsumentów częściej oparte jest na modzie i naśladownictwie, niż na racjonalnych przesłankach czy kalkulacji ekonomicznej⁴²⁰. Duża wrażliwość organizacji na zmiany wielkości popytu na dobra i usługi skłania je do usztywnienia popytu na wytwarzane produkty. Dostosowania do zmian popytu uzależnione są od mobilności czynników produkcji, jak również opłacalności produkcji determinowanej skalą prowadzonej działalności. Jeżeli wiązą się z tym wysokie koszty i ryzyko, przedsiębiorstwa usztywniają swoje działania wobec zachodzących zmian.

Organizacje rodzinne, w których rzeczywistość biznesowa i życie rodziny się przeplatają, również muszą się mierzyć z wyzwaniem, jakie niesie niestabilność otoczenia. Pomimo, że dysponują one ogromnym potencjałem, w postaci „szczególnego” kapitału ludzkiego, który tworzy przedsiębiorstwo rodzinne, zestawu wartości charakteryzujących relacje międzyludzkie, to stają również przed problemami typowymi dla organizacji nierodzinnych. Powiązania pomiędzy celami rodziny oraz przedsiębiorstwa mogą utrudniać podejmowanie odpowiednich zachowań rynkowych lub też stanowić efekt synergii poprzez większe zaangażowanie osób tworzących organizację rodzinną. Istnieje konflikt pomiędzy instynktem samozachowawczym rodziny, broniącej się przed zmianą, a naturą przedsiębiorstwa, które zmienia się, żeby przetrwać⁴²¹. Aby funkcjonować w epoce turbulentnych zmian, organizacje rodzinne muszą rozpoznać oraz zrozumieć swoje silne strony, a także określić swoje problemy. Powinny odrzucić stare, nieadekwatne do współczesnych realiów rozwiązania, wprowadzać nowe modele zachowań, wykorzystywać nowoczesne technologie⁴²².

K.E. Klein wskazuje zalety przedsiębiorstw rodzinnych, umożliwiające im przetrwanie w długim okresie⁴²³:

- rodzina patrzy na efekty inwestycji w dłuższej perspektywie czasowej;
- rodzina jest bardziej zaangażowana w osiąganie sukcesu organizacji niż inni pracownicy;

⁴²⁰ J.W. Pietrewicz, *Systemowe uwarunkowania gospodarczej niestabilności i niepewności*, [w:] *Przedsiębiorstwo a narastająca niestabilność otoczenia*, (red.) R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa. 2012, s. 36–37.

⁴²¹ *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa 2012, s. 29.

⁴²² Patrz też: B. Bembenek, *Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa w warunkach turbulentnego otoczenia*, [w:] *Polski konsument i przedsiębiorstwo na jednolitym europejskim rynku*, (red.) J. Karwowski, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.

⁴²³ www.businessweek.com/stories/2002-03-19/when-its-all-in-the-family, (dostęp: 20.03.2021 r.).

- przedsiębiorstwa rodzinne są lepiej postrzegane przez klientów niż nierodzinne;
- z uwagi na umiejętność budowania długotrwałych relacji z klientami;
- dla organizacji rodzinnych istotne oprócz wyników finansowych są także inne wartości, takie jak kontynuacja tradycji rodzinnej oraz społeczna odpowiedzialność biznesu;
- można efektywnie wykorzystać potencjał członków rodziny, z jednoczesnym umożliwieniem im stabilnego zatrudnienia.

Organizacje rodzinne odnoszą przewagę konkurencyjną nad dużymi przedsiębiorstwami nierodzinnymi⁴²⁴. Duże korporacje, posiadające rozbudowane struktury organizacyjne, które opóźniają proces podejmowania decyzji, nie nadążają za zmianami w otoczeniu gospodarczym. Przedsiębiorstwa rodzinne, posiadające specyficzne cechy, są w stanie szybciej dostosować się do niestabilnych warunków w gospodarce⁴²⁵:

- w krótszym czasie podejmują decyzje;
- łatwo dopasowują się do zmieniającego się rynku;
- zarówno właściciele, a także pracownicy, mają silną motywację do działania na korzyść swojej organizacji;
- istnieje szybka komunikacja między członkami kierownictwa, co wspiera podejmowanie ważnych decyzji;
- posiadają zdolność do podejmowania ryzykownych oraz śmiałych posunięć.

Istotne dla funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych w warunkach niepewności gospodarczej jest ich kontrolowanie przez założycieli. Według Y. Wanga i H. Zhou⁴²⁶ młodsze pokolenie jest bardziej skłonne do podejmowania ryzyka, co zwiększa prawdopodobieństwo bankructwa w sytuacji wystąpienia kryzysu. Ponadto, w kolejnym pokoleniu nie ma wyraźnego lidera, co powoduje mniej zdecydowane podejście do zarządzania organizacją⁴²⁷.

Organizacje rodzinne można określić jako “cierpliwy kapitał”⁴²⁸, gdyż mają długi horyzont działania oraz preferują bardziej długofalowe zyski, niż krótkookresowe korzyści. Przedsiębiorstwa rodzinne inwestują pod kątem długofalowych dochodów, jak również

⁴²⁴ M. Cohn, *Passing the torch: succession, retirement & estate planning in family-owned businesses*, McGraw-Hill, Inc, NY, 1992, s. 10–11.

⁴²⁵ Ibidem, s. 10–11.

⁴²⁶ Y. Wang, H. Zhou, *Are Family Firms Better Performers During the Financial Crisis?* New Insights from the S&P 500 Firms, July 18, 2012, Asian Finance Association (AsFA) 2013 Conference, Available at SSRN:<https://ssrn.com/abstract=2201863>, (dostęp: 10.01.2023 r.).

⁴²⁷ Family Research Institute, *The Challenges and Opportunities of Family Business During Economic Crisis*, Intelligence Matters: Issues for Critical Thinking, vol. 1, no 1. 2009.

⁴²⁸ China Daily-Europe Weekly, *All in the family is the business model*, 2014.

uwzględniają długotrwałe konsekwencje podejmowanych decyzji⁴²⁹. Dodatkowo przejawiają dużą odpowiedzialność za kreowane miejsca pracy oraz dochody, nie tylko dla rodziny⁴³⁰. Przedsiębiorstwa rodzinne rzadziej zmieniają poziom wynagrodzeń. Ponadto wprowadzają bardziej intensywne działania w kierunku racjonalizacji wydatków oraz wzrostu wydajności, w celu utrzymania zatrudnienia i dochodów⁴³¹. Organizacje rodzinne posiadają specyficzne cechy, które ujawniają się w warunkach kryzysu. Literatura przedmiotu wskazuje na dwie właściwości, tj. związaną z cechami zarządzania oraz z dostępnością kapitału finansowego, które zostały zaprezentowane w tabeli 2.10.

Tabela 2.10. Stymulanty przetrwania przedsiębiorstw rodzinnych w czasie kryzysu

SPECYFIKA FIRM RODZINNYCH	MECHANIZM TRANSMISYJNY	KONSEKWENCJE
Priorytet przetrwania	• preferowanie zachowania ciągłości nad rozwojem, • preferowanie celów długoterminowych nad krótkoterminowymi	minimalizacja ryzyka
Koncentracja na zatrudnieniu i dochodach	• dążenie do zachowania miejsc pracy nawet kosztem krótkoterminowych dochodów	utrzymanie poziomu zatrudnienia
Konserwatyzm	• ostrożne podejmowanie decyzji inwestycyjnych, • utrzymywanie rezerwy na „ciężkie czasy”	bezpieczeństwo działania
Transparentność	• spłaszczona struktura zarządzania, • szerokie kompetencje zarządzających, • krótki kanał przepływu informacji.	elastyczność – tempo i jakość podejmowanych decyzji
Zbieżności interesów właścicieli i zarządzających	• minimalizacja ryzyka konfliktu interesów	niskie koszty agencji
Przywiązanie emocjonalne	• większe zaangażowanie rodziny w działalność firmy w „ciężkich czasach”, • redukcja wymagań finansowych, • determinacja zachowania ciągłości firmy.	wzmocniona odporność na negatywne czynniki zewnętrzne
Bezpośrednie relacje z kredytodawcami	• łatwiejszy dostęp do kapitału finansowego niż mają go pozostałe firmy w czasie kryzysu.	“tańszy” kredyt

Źródło: A. Bąkiewicz, *Firmy rodzinne w warunkach globalnego kryzysu finansowego*, [w] *Firmy rodzinne – doświadczenia i perspektywy zarządzania, Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, (red.) B. Piasecki, A. Marjański 2015, Tom XVI, Zeszyt 7, część II, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2015, s. 295.

⁴²⁹ H Aldamen., K. Duncan, S. Kelly i in. *Performance of Family Firms During the Global Financial Crisis: Does Governance Matter?*, Bond University, Robina Queensland, Australia 2011, SSRN no 1976789, <http://ssrn.com/abstract=1976789>, (dostęp: 10.01.2023 r.).

⁴³⁰ H. Aldamen, K. Duncan, S. Kelly i in., *Performance of Family Firms During ...*, op. cit.

⁴³¹ J. Zheng, *How do family firms cope with economic crisis? Case studies about Chinese family firms*, Jönköping International Business School, 2010.

Lepsze wyniki organizacji rodzinnych w czasie kryzysu wynikają z bardziej konserwatywnego podejścia do zmian, większej ostrożności w podejmowaniu decyzji o inwestycjach, powstrzymywania się od angażowania w ryzykowne projekty, a także zachowania rezerwy na „ciężkie czasy”. Ważne jest również to, że na ogół struktura zarządzania jest płaska, a kanał informacji krótki. Członkowie rodziny zarządzający przedsiębiorstwem mają większą odpowiedzialność oraz możliwość podejmowania decyzji w porównaniu z najemnymi menedżerami⁴³². W ten sposób mają lepsze warunki do podejmowania właściwych decyzji.

Sprawność zarządzania w organizacjach rodzinnych wiąże się także z kwestią kosztów agencji, które powstają w wyniku rozdzielenia własności od zarządzania, jako brak spójności interesów tych dwóch grup interesariuszy. Przyjmuje się, że⁴³³ biorąc pod uwagę zbieżności interesów właścicieli oraz zarządzających (rodziny), przedsiębiorstwa ponoszą mniejsze koszty agencji⁴³⁴. W organizacjach rodzinnych odpowiedzialność za zarządzanie spoczywa przede wszystkim w rękach wąskiej grupy właścicieli, co decyduje o specyfice ich zachowania, nie tylko w warunkach kryzysu⁴³⁵. Dodatkowo, zgodnie z opinią J. Bauweraerts⁴³⁶, przywiązanie emocjonalne rodziny wzmacnia odporność przedsiębiorstwa na negatywne czynniki zewnętrzne, a zaangażowanie rodziny doprowadza do większej elastyczności, poprzez mniej sformalizowane procedury⁴³⁷. Zaobserwowano, że kryzys zwiększa zaangażowanie rodziny w prowadzoną organizację, a związki emocjonalne doprowadzają do mobilizacji w rozwiązywaniu problemów wśród rodziny bardziej, niż wśród pracowników najemnych. W ciężkich czasach pomoc zgłaszają także krewni na co dzień niezaangażowani w działalność organizacji, którzy mogą być ważnym wsparciem⁴³⁸.

⁴³² H Aldamen, K. Duncan, S. Kelly i in. *Performance of Family Firms During the Global Financial Crisis: Does Governance Matter?*, op. cit.; D. Macciocchi, R. Tiscini, *Behavior of Family Firms in Financial Crisis: Cash Extraction or Financial Support?* 2014, SSRN no 2446932, ssrn.com/=2446932, (dostęp 10.01.2023 r.).

⁴³³ Ibidem.

⁴³⁴ R. Anderson, D. Reeb, *Founding family ownership and firm performance: evidence from the S&P500*, *The Journal of Finance*, 2003, 58 (3), s. 1301–1327; J. J Chrisman., J. H Chua., R. A. Litz, *Comparing the agency costs of family and non-family firms: conceptual issues and exploratory evidence*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), 2004, s. 335–354.

⁴³⁵ B. Villalonga, R. Amit, *How Do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value?*, *Journal of Financial Economics*, no 80/2, 2006, s. 385–417.

⁴³⁶ J. Bauweraerts, *How Do Private Family Firms Face the Crisis?* Empirical Evidence from Belgium, *International Business Research*, 2013, Vol. 6, No. 8.

⁴³⁷ K. Siakas, M. Naaranoja, S. Vlachakis i in., *Family Business in the New Economy: How to Survive and Develop in Times of Financial Crisis*, *Procedia Economics and Finance*, no 9, 2014, s. 331–341; D. Macciocchi, R. Tiscini, *Behavior of Family Firms in Financial Crisis: Cash Extraction or Financial Support?* 2014, SSRN no 2446932, ssrn.com/=2446932, (dostęp 10.01.2023 r.).

⁴³⁸ A. Bąkiewicz, *Firmy rodzinne w warunkach globalnego kryzysu finansowego*, [w] *Firmy rodzinne – doświadczenia i perspektywy zarządzania, Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, (red.) B. Piasecki, A. Marjański 2015, Tom XVI, Zeszyt 7, część II, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2015, s. 296.

Zgodnie z opinią K. Siakasa, M. Naaranoja, S. Vlachakisa i in.⁴³⁹ większa determinacja rodziny związana jest z groźbą utraty dobrego imienia rodziny, spowodowanego upadkiem przedsiębiorstwa, co może mieć poważne konsekwencje dla wszystkich jej członków. Jednak łatwiejszy dostęp do zewnętrznego finansowania w organizacjach rodzinnych nie ma przełożenia na większe inwestycje⁴⁴⁰. Jak uznali D. Macciocchi i R. Tiscini⁴⁴¹ mają one bardziej skłonność do wzmocnienia zabezpieczenia finansowego oraz zwiększania zapasów gotówki, aby przetrwać trudny czas, aniżeli do zwiększania wydatków. Większa dostępność środków finansowych dla przedsiębiorstw rodzinnych w czasie kryzysu wynika zarówno z ich cech własnych, jak również specyficznych oczekiwań kredytobiorców w sytuacji destabilizacji gospodarczej. W pierwszym przypadku istnieje możliwość korzystania z oszczędności rodziny oraz znajomych w sytuacjach kryzysowych.

Na zgromadzenie kapitału finansowego dla organizacji rodzinnych ma wpływ także specyfika relacji z potencjalnymi kredytodawcami. M.A. Petersen⁴⁴² wskazał na długofalową tendencję w koncentrowaniu się banków w relacjach z kredytodawcami na informacji „twardej”, która poddaje się sformalizowaniu oraz rejestracji. W „normalnych” warunkach skupienie się na informacji „twardej” sprowadza się do tego, że w trakcie weryfikacji wniosków kredytowych są preferowane większe przedsiębiorstwa, gdyż mają one bardziej usystematyzowane zapisy księgowe, w efekcie ma to negatywne konsekwencje nie tylko dla organizacji rodzinnych, ale także wszystkich małych i średnich przedsiębiorstw⁴⁴³. Natomiast w przypadku wysokiej niestabilności warunków społeczno-gospodarczych – wśród potencjalnych kredytodawców można zauważyć wzrost znaczenia informacji miękkiej, nieformalnej, co powoduje łatwiejszą dostępność kredytów dla przedsiębiorstw, z którymi utrzymywane są silniejsze, bezpośrednie relacje.

⁴³⁹ K. Siakas, M. Naaranoja, S. Vlachakis i in., *Family Business in the New Economy: How to Survive and Develop in Times of Financial Crisis...*, op. cit. s. 331–341.

⁴⁴⁰ H. Aldamen., K. Duncan, S. Kelly i in. *Performance of Family Firms During the Global Financial Crisis: Does Governance Matter?*..., op. cit. K. V. Lins, P. Volpin, H.F. Wagner, *Does Family Control Matter? International Evidence from the 2008-2009 Financial Crisis*, “Review of Financial Studies”, <http://ssrn.com/abstract=1964764>, 2013, (dostęp: 10.01.2023 r.); I. Steinerowska-Streb, *Światowy kryzys gospodarczy a zarządzanie w polskich przedsiębiorstwach*, Master of Business Administration, 2011, 3/110, s. 19–29.; Y. Wang, H. Zhou, *Are Family Firms Better Performers During the Financial Crisis*, op. cit.

⁴⁴¹ D. Macciocchi, R. Tiscini, *Behavior of Family Firms in Financial Crisis: Cash Extraction or Financial Support* op. cit.

⁴⁴² M. A. Petersen, *Information: Hard and Soft*, Kellogg School of Management, Northwestern University, Working Paper, June 2004.

⁴⁴³ E. Garcia-Appendini, *Lending to small businesses. The value of soft information*, 2011, SSRN Working Paper 1750056; ssrn.com/abstract=1750056, (dostęp: 18.03.2022 r.).

2.5. Dylematy i wyzwania w zarządzaniu rozwojem przedsiębiorstw rodzinnych

2.5.1. Wartości, normy i zasady w przedsiębiorstwach rodzinnych

Normy, jak również wynikające z nich wartości funkcjonowania rodziny oraz organizacji rodzinnych i jednostek w przedsiębiorstwach rodzinnych nie są możliwe do wdrożenia w tym samym miejscu i czasie. Oznacza to budowanie harmonii oraz kształtowanie współzależności międzyludzkich, a także stosowanie obowiązujących norm w praktyce gospodarczej i racjonalne zaspokajanie potrzeb jej uczestników, co zaprezentowano w tabeli 2.11. Są to kierunki prowadzące przedsiębiorstwo rodzinne do rozwoju i tworzenia podstaw jego wielopokoleniowości⁴⁴⁴.

Tabela 2.11. Normy funkcjonujące w przedsiębiorstwie rodzinnym, z uwzględnieniem obszarów rodzinnych, biznesowych oraz jednostkowych

Normy rodziny (relacje)	Normy przedsiębiorstwa (biznesowe)	Normy jednostek (osobiste)
Stwarzanie szans osobom spokrewnionym, a zwłaszcza dzieciom	Zatrudnianie pracowników wykwalifikowanych	Zdobycie dobrze płatnej pracy pozwalającej na rozwój oraz awans
Zapewnienie wsparcia odpowiedniego do potrzeb	Zapewnienie wynagrodzenia odpowiedniego do wkładu pracy oraz rynkowych uwarunkowań	Wynagrodzenie zgodne z oczekiwaniami, pozwalające na realizację planów indywidualnych
Postrzeganie każdego członka rodziny jako wyjątkowej jednostki oraz równe traktowanie rodzeństwa	Stosowanie norm uniwersalnych oraz procedur. Uniwersalny system ocen	Postrzeganie siebie jako osoby o indywidualnych potrzebach
Stwarzanie każdemu możliwości nauki	Stwarzanie możliwości rozwoju pracowników dla potrzeb przedsiębiorstwa	Poszukiwanie własnej ścieżki rozwoju
Tworzenie więzi uczuciowych i budowanie pozytywnych, silnych relacji	Tworzenie uniwersalnej kultury organizacyjnej	Podkreślanie własnej „unikatowości”
Dbanie o realizację wspólnych celów, uwzględniając dążenia jednostek	Realizacja celów organizacji, nastawionych na generowanie zysku	Realizacja własnych celów rozwojowych

Źródło: E. Wiecek-Janka, *Bariery w procesie sukcesji w opinii sukcesorów firm rodzinnych (wyniki badań)*, [w:] *Firmy rodzinne – doświadczenia i perspektywy zarządzania*, (red.) A. Marjański, M. Rebeca, C. Loera, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XVI, Zeszyt 7, część I, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2015, s. 41.

⁴⁴⁴ E. Wiecek-Janka, *Bariery w procesie sukcesji w opinii sukcesorów firm rodzinnych (wyniki badań)*, [w:] *Firmy rodzinne – doświadczenia i perspektywy zarządzania*, (red.) A. Marjański, M. Rebeca, C. Loera, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* t. XVI, z. 7, Część I, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2015, s. 40.

Czynnikiem, który warunkuje długookresowe działania organizacji są spójne wartości, a także ich wpływ na środowisko wewnętrzne oraz zewnętrzne przedsiębiorstwa. Wyniki badań prowadzonych przez J. Porrasa i J. Collinsa pokazały, że źródłem trwania, jak i rozwoju organizacji są przede wszystkim główne wartości. Stanowią one silne poczucie świadomości własnych wartości oraz ich niezmienności wobec zmian zachodzących w otoczeniu, a także świadome dążenie do zarządzania nimi, czyli wdrażanie w każdym aspekcie działania przedsiębiorstwa⁴⁴⁵. Z kolei G.R. Sullivan oraz M.V. Harper pokazują kluczowe znaczenie wartości w działalności organizacji: praktyka wskazuje, że przedsiębiorstwa, posiadające wysoko rozwinięte poczucie wartości organizacyjnych odnoszą największe oraz najbardziej trwałe sukcesy⁴⁴⁶.

Każda rodzina oraz organizacja ma zbiór własnych wartości. Rodzina w takim znaczeniu jest integralnym systemem, cechującym się: zespołem norm, układem relacji oraz hierarchii, wewnętrznymi zasadami, określonymi środkami podtrzymującymi spójność lub żywotność tego systemu, a także określonymi celami, do których stara się dążyć. Podobnie jest w przedsiębiorstwie, gdzie system wartości oraz zachowania organizacyjne są integralną częścią jego kultury. Poprzez kluczowe wartości rozumiane są, a także respektowane - uniwersalne zasady. Dzięki nim kierownictwo przedsiębiorstwa kontroluje, utrzymuje i rozwija proces komunikacji społecznej między klientami a pracownikami, pracownikami oraz pracodawcami, jak również wpływa na długookresową efektywność organizacji.

System wartości w przedsiębiorstwie rodzinnym ze względu na swój konserwatywny charakter może spełniać wysoce użyteczną i stabilizującą rolę, a to⁴⁴⁷:

- sprawia, że członkowie rodziny identyfikują swoje drogi życiowe z rozwojem oraz pomyślnością w przedsiębiorstwie, opowiadają się za ciągłością, a także kontynuacją przedsięwzięcia i zachowaniem rodzinnej tradycji;
- modyfikuje style postępowania w organizacji i dzięki temu mają one kontrolowany przebieg oraz są coraz bardziej ewolucyjnymi zmianami, co oznacza lepiej przygotowany proces przeprowadzania zmian;
- konsoliduje oraz jednoczy rodzinę wokół działania organizacji. Powoduje to, że staje się ona czynnikiem powodzenia przedsiębiorstwa, a nie barierą jego rozwoju.

⁴⁴⁵ J. Collins, J. Porras, *Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business, 1997, s. 12.

⁴⁴⁶ G. R. Sullivan, M. V. Harper, *Hope is Not a Method*. What Business Leaders Can Learn from America's Army, Broadway Books, 1997, s. 64.

⁴⁴⁷ A. Lewandowska, *Identyfikacja kluczowych wartości jako istotny element konkurowania firm rodzinnych*, [w:] *Zarządzanie w XXI wieku. Koncepcje, trendy, problemy*, (red.) B. Godziszewski, B. Kołosowska, J. Szolno-Koguc, Wydawnictwo WSB, Toruń 2009, s. 1–10.

W przedsiębiorstwie rodzinnym kluczowe dla funkcjonowania oraz spójności działań są wartości założyciela. Jego postrzeganie oraz interpretacja najistotniejszych wartości wnoszonych do organizacji integruje wszystkie dalsze działania. Jeżeli zatem dojdzie do nałożenia się obydwu tych systemów, pojawia się szansa stworzenia nowej i niepowtarzalnej jakości, w której jeden system może czerpać z zasobów oraz z bogactwa drugiego. Poza wysokim stopniem zaangażowania pracowników w przedsiębiorstwach rodzinnych (głównie założyciela oraz jego rodziny) organizacje te charakteryzują się także wysoką przedsiębiorczością i solidarnością w działaniu, jak również motywującą rodzinną kulturą organizacyjną.

2.5.2. Powiązanie własności i zarządzania

Wpływ rodziny na funkcjonowanie organizacji rodzinnej jest wielokierunkowy. Jest ona przede wszystkim autorem koncepcji organizacji przedsiębiorstwa oraz jego sposobu wdrożenia poprzez sfinansowanie kapitałem rodzinnym. Grono rodzinne jest także ośrodkiem decyzyjnym, gdyż często rozstrzyga sprawy organizacyjne przy rodzinnym stole. Rodzina określa i tworzy wartości kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Jednak rodzina może również wpływać niekorzystnie na działanie organizacji poprzez wprowadzanie czynnika emocjonalnego w działalność gospodarczą, albo też całkiem negatywnie, gdy staje się źródłem nepotyzmu w zarządzaniu organizacją. Z drugiej jednak strony, przedsiębiorstwo rodzinne zasadniczo wpływa na funkcjonowanie rodziny. Staje się ono podstawowym źródłem dochodów całej rodziny, jak również ośrodkiem życia rodzinnego. Jest również spoiwem rodziny i czynnikiem oddziałującym na relacje rodzinne w duchu racjonalności ekonomicznej. Umożliwia członkom rodziny zdobycie praktyki zawodowej i wejście na ścieżkę kariery, zakończonej przejęciem własności oraz zarządzania przedsiębiorstwem. Dobrze działająca organizacja staje się przedmiotem dumy, prestiżu i rodzinnym skarbem. Jednak przedsiębiorstwo sprawia również, że autorytet oraz sposób sprawowania władzy przez nestora jest przenoszony z przedsiębiorstwa do domu, co często powoduje konflikty w rodzinie⁴⁴⁸. Konieczne dla funkcjonowania organizacji rodzinnej jest określanie jej wizji i misji, celów programowych wszystkich rodzajów działalności, podstawowych wartości, jak również czynników sprzyjających realizacji takiego programu⁴⁴⁹.

⁴⁴⁸ A. Thier, *Kierunki rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych we współczesnej gospodarce*, Studia Ekonomiczne, Gospodarka, Społeczeństwo, Środowisko, Nr 1/2020 (5) 37, s. 36.

⁴⁴⁹ Ibidem, s. 37.

Powiązanie obowiązków rodzinnych i zawodowych w organizacji rodzinnej wskazuje na pewną specyfikę, polegającą na systemowym nakładaniu się relacji oraz decyzji w prowadzeniu gospodarstwa domowego, a także przedsiębiorstwa. Funkcjonowanie organizacji jest wtedy mniej ryzykowne. Jednak zmiany w strukturze i życiu rodziny –głównie pod naporem przemian cywilizacyjnych – mogą wpłynąć na dotychczasową strategię oraz stopień ryzyka podejmowanego przez rodzinę. Wynika stąd konieczność analizy funkcjonowania organizacji rodzinnej, wraz z analizą systemu rodziny. Zasadniczą rolę odgrywa wówczas „rodzinność” (familiness), czyli unikatowy zestaw zasobów przedsiębiorstwa rodzinnego, który powstaje w rezultacie interakcji pomiędzy systemami rodziny oraz organizacji. Jest ona wartością dodaną zaangażowania rodziny w działalność gospodarczą, jaka wynika ze wzajemnego zaufania oraz lojalności rodziny i ich identyfikowania się z organizacją⁴⁵⁰. Czynnikiem rodzinności jest zatem źródłem zdobywania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w efekcie bogactwa rodziny (zgodnie z teorią zasobową o unikatowości zasobów kapitału społecznego oraz umiejętności organizacji rodzinnych). W sytuacjach nepotyzmu, oportunistów albo emocjonalności w decyzjach, niezdrowa rywalizacja w rodzinie niekiedy powoduje negatywne skutki rodzinności. Jednak na przełomie XX i XXI wieku, pojawiło się pojęcie koegzystencji, tj. godzenie potrzeb rodziny i organizacji, w tym kwestii rodzinnych, a także zawodowych. Doprowadziło to do powstania „teorii koewolucji” - wzajemnego oraz ewolucyjnego oddziaływania obydwóch systemów: rodziny oraz przedsiębiorstwa⁴⁵¹.

Ze względu na silną relację pomiędzy przedsiębiorstwem a rodziną, w organizacji istnieje kultura promująca realizację wspólnych celów, a nie tylko indywidualnych ambicji. Przejawia się ona tworzeniem unikatowych relacji, zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i z partnerami biznesowymi. Ponadto istotna jest także dbałość o budowanie kapitału społecznego, która w efekcie altruizmu jest podstawowym elementem procesów zarządzania w organizacjach rodzinnych. W efekcie zaangażowania członków rodziny, istnieje również niski poziom hierarchizacji przedsiębiorstw, co pomaga w szybszym podejmowaniu decyzji i działań⁴⁵². Zwiększa to poczucie odpowiedzialności za losy przedsiębiorstwa, a tym samym - w myśl teorii służebności – jest narzędziem motywacyjnym pracowników do efektywnej pracy

⁴⁵⁰ K. Leszczewska, *Przedsiębiorstwa rodzinne. Specyfika modeli biznesu...*, op. cit., s. 70-72.

⁴⁵¹ A. Lewandowska, *Strategiczna logika firm rodzinnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020, s. 59.

⁴⁵² A. Minichilli, G. Corbetta, I.C. MacMillan, *Top Management Teams in Family-Controlled Companies: Familiness, Faultlines, and Their Impact on Financial Performance*, *Journal of Management Studies*, 47 (2), 2010, s. 207-208.

na rzecz organizacji⁴⁵³. Jednak z drugiej strony, zaangażowanie rodziny w proces zarządzania przedsiębiorstwem może przynieść odwrotny efekt. Menedżerami w organizacjach rodzinnych są często osoby bez odpowiednich kwalifikacji i wiedzy, więc podejmowane przez nich decyzje mogą być niekorzystne dla dalszego funkcjonowania oraz rozwoju przedsiębiorstwa. Ponadto, sytuacja ta może także skutkować wzrostem nepotyzmu, a także pogłębiającymi się konfliktami wewnątrz rodziny, co może być powodem osłabienia kapitału społecznego, jak również rozpadu wewnętrznych i zewnętrznych relacji⁴⁵⁴. Także inni autorzy K.A. Eddelston i F.W. Kellermanns uznali, że zaangażowane rodziny w procesy zarządzania organizacją może mieć pozytywny lub negatywny wpływ. Do czynników wpływających destruktywnie zaliczyli oni konflikty wewnątrz rodziny, brak profesjonalizacji zarządzania, a także konserwatyzm. Natomiast jako pozytywne aspekty wskazali: budowanie kapitału społecznego opartego na altruizmie i lojalności, strategię opartą na podejmowaniu wspólnych decyzji, jak również chęć realizacji harmonijnych celów⁴⁵⁵.

W latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX wieku w Stanach Zjednoczonych przeprowadzono badania przedsiębiorstw rodzinnych, na podstawie których uznano, że istota takich organizacji związana jest z połączeniem oraz wzajemnym oddziaływaniem dwóch podsystemów: rodziny i przedsiębiorstwa⁴⁵⁶. Jak już podkreślano, w początkowym okresie ta współzależność traktowana była – głównie w literaturze anglosaskiej – jako „źródło destrukcji” ze względu na odmienne zasady działania tych podsystemów⁴⁵⁷. Rodzina to system oparty na podstawach biologiczno-emocjonalnych. Jej główne funkcje to zapewnienie trwania, dostarczenie materialnych podstaw egzystencji, wykształcenie kolejnej generacji, a także zaspokojenie potrzeb emocjonalnych⁴⁵⁸. Rodzinę tworzy grupa osób, w której w razie konieczności dochodzi do zamiany wykonywanych funkcji, zwłaszcza w przypadku ich przekazywania następnemu pokoleniu. Działalność rodziny oparta jest na założeniu jej długookresowego trwania, a także międzypokoleniowego transferu wartości. Relacje pomiędzy członkami rodziny oparte są głównie na zasadach: równego traktowania, zaufania, lojalności,

⁴⁵³ A. Majda, B. Socha, *Relacja własność – zarządzanie i jej wpływ na wyniki finansowe polskich firm rodzinnych. Raport z badań własnych*, [w:] *Firmy Rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*, (red.) B. Piasecki, A. Marjański, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XV, Zeszyt 7, część II, Wydawnictwo SAN, Łódź 2014, s. 100.

⁴⁵⁴ Ibidem, s. 100.

⁴⁵⁵ K.A. Eddelston, F.W. Kellermanns, *Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective*, *Journal of Business Venturing*, 2007, s. 545-565.

⁴⁵⁶ R. Donnelly, *The family business*, *Harvard Business Review*, z. 42, nr 4, 1964, s. 93.

⁴⁵⁷ A. K. Achleitner i in., *Zielstrukturen in Familienunternehmen: Empirische Hinweise auf die Beziehung zwischen Unternehmens- und Familienzielen*, „Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship“, 2010, Nr 3, s. 231.

⁴⁵⁸ Ibidem, s. 231.

w mniejszym stopniu na kryterium efektywności⁴⁵⁹. Przedsiębiorstwo natomiast to jednostka gospodarcza, opierająca działalność na zasadach racjonalności ekonomicznej i efektywności. Skupia się na realizacji stałych funkcji w zakresie produkcji, zbytu oraz rozwoju. Jego funkcjonowanie oparte jest na aktywności pracowników o zmiennym składzie, których efektywność jest wynikiem motywacji finansowej. Brak osiągnięcia oczekiwanych rezultatów może prowadzić do wypowiedzenia zatrudnienia. Z czasem uznano, że pomimo rozbieżnych postaw oraz działań, współpraca obydwóch podsystemów w systemie „organizacja rodzinna” – jest niezbędna, jak również możliwa. Obliguje to do posiadania właściwych struktur i procedur, które określają tzw. ład korporacyjny. Muszą dostosować się do niego członkowie rodziny oraz pracownicy, a nie odwrotnie⁴⁶⁰.

Dalsze badania w tej kwestii wykazały, że w organizacjach rodzinnych ważne znaczenie mają problemy związane z własnością oraz zarządzaniem organizacją. Było to podstawą do stworzenia modelu, składającego się z trzech systemów: rodziny, przedsiębiorstwa oraz własności⁴⁶¹. Zaangażowanie rodziny w przedsiębiorstwo może przybierać wiele form i mieć różny charakter⁴⁶². Wynika to z faktu, że każdy system ma inny charakter i pełni różne funkcje w organizacji. Rodzinę tworzą osoby, które wchodzą do niej z racji pokrewieństwa lub małżeństwa. Komunikacja jest tam bezpośrednia oraz oparta na więziach emocjonalnych. System przedsiębiorstwa natomiast oparty jest na podstawach materialnych, tworzących organizację, a zorientowany jest na osiąganie efektów ekonomicznych. Komunikacja oparta jest tu na kompetencjach. System własności z kolei jest tworzony przez współwłaścicieli przedsiębiorstwa, pochodzących z rodziny lub będących zewnętrznymi dostawcami kapitału własnego. Skupiają się oni na utrzymaniu właściwej relacji pomiędzy dochodem a ekspozycją na ryzyko. Ich wpływ na organizację oraz relacje między nimi są wynikiem wielkości posiadanych udziałów⁴⁶³.

Trzy systemy, z których składa się organizacja rodzinna oddziałują na siebie wzajemnie i nie mogą być rozpatrywane w oderwaniu od pozostałych. Jednak każdy z nich może wpływać na przedsiębiorstwo w różnym zakresie, w zależności od stopnia zaangażowania tworzących go podmiotów w organizację jako pewną całość. Istotny czynnik konstytuujący

⁴⁵⁹ F.B. Simon. (Hrsg.), *Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft*, Heidelberg: Carl-Auer 2011, s. 20-23.

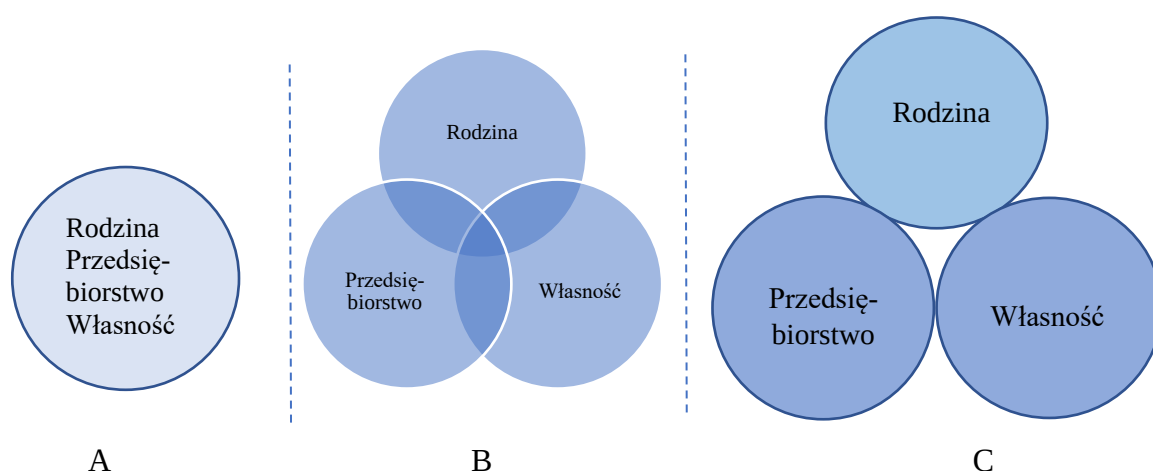
⁴⁶⁰ D. Szczepan-Jakubowska, *Podejście systemowe do problematyki firmy rodzinnej*, [w:] *Metodologia zarządzania firmą rodzinną*, PARP, Warszawa 2012, s. 66-71.

⁴⁶¹ K. Gersick i in., *Generation to Generation – Live Cycles of the Family Business*, Boston: Harvard Business School Press, 1997, s. 5.

⁴⁶² F. B. Simon. (Hrsg.), *Die Familie des Familienunternehmens...*, op. cit. s. 9.

⁴⁶³ T. Hepperle, *Stiftungen als Instrumente zur Lösung von Schnittstellenkonflikten in Familienunternehmen*, Lohmar-Köln 2011, s. 8.

przedsiębiorstwo rodzinne to partycypowanie rodziny w jego własności. Z kolei uczestniczenie rodziny w organizacji, wielkość posiadanych przez nią udziałów kapitałowych, a także ich zaangażowanie w przedsiębiorstwie kreują szerokie spektrum związków istniejących pomiędzy systemami – od pełnego pokrywania się wszystkich systemów (A) poprzez pokrywanie częściowe (B) oraz ich całkowitą rozłączność (C). Ujęcie graficzne wskazanych systemów zostało przedstawione na rysunku 2.6⁴⁶⁴.



Rysunek 2.6. Systemy przedsiębiorstw rodzinnych i ich powiązania

Źródło: H. Pernsteiner, J. Węclawski, (red.) *Finansowanie i corporate governance w przedsiębiorstwach rodzinnych*, C.H. Beck, Warszawa 2016, s. 14.

Najściślejszy związek pomiędzy rodziną a organizacją istnieje wtedy, gdy jest ona jedynym jej właścicielem, pracują tam wszyscy członkowie rodziny w wieku produkcyjnym oraz nie zatrudnia się obcych pracowników. Jednak sytuacja taka występuje jedynie w odniesieniu do bardzo małych przedsiębiorstw. Taka organizacja może funkcjonować tylko na małą skalę oraz dysponuje niskim potencjałem rozwoju. W przedsiębiorstwach utworzonych na styku trzech systemów występuje określony udział rodziny we własności organizacji, zaangażowanie określonej liczby członków rodziny, a także ustalona forma tego zaangażowania. Połączenie w przedsiębiorstwie rodzinnym dwóch podmiotowości – rodziny oraz organizacji – wpływa na stabilność stosunków własnościowych, jak również określenie celów, systemów wartości, norm, zasad oraz sposobów jego funkcjonowania⁴⁶⁵. Istotę własności w przedsiębiorstwie rodzinnym cechuje wysoka stabilność udziałów

⁴⁶⁴ H. Pernsteiner, J. Węclawski, (red.) *Finansowanie i corporate governance w przedsiębiorstwach rodzinnych*, C.H. Beck, Warszawa 2016, s. 14.

⁴⁶⁵ J. Jeżak, *Orientacja strategiczna oraz główne kierunki rozwoju firm rodzinnych...*, op. cit., s. 15.

utrzymywanych przez rodzinę. Założyciele organizacji rodzinnej zakładają, że prześlą ją swoim następcom z grona rodziny⁴⁶⁶.

Specyfika organizacji rodzinnej – składającej się z trzech systemów, wyraża się przede wszystkim w tym, że zachodzące pomiędzy nimi interakcje mogą wywierać pozytywny lub negatywny wpływ na jej funkcjonowanie oraz rozwój⁴⁶⁷. Pozytywny wpływ polega na wykorzystaniu efektów synergii zasobów wnoszonych do przedsiębiorstwa przez każdy system. Z drugiej strony w organizacjach rodzinnych może także dochodzić do konfliktów, zarówno na styku interesów rodziny, wspólników oraz przedsiębiorstwa, a także wewnątrz systemów. Zasadnicze znaczenie ma określenie priorytetu – czy na pierwszym miejscu stawiany jest interes rodziny, czy przedsiębiorstwa.

Charakter systemów, które tworzą organizację rodzinną, determinują cele jej działalności. Przedsiębiorstwa te na ogół kierują się w swoim funkcjonowaniu nie tylko celami finansowymi, które są związane z zyskiem oraz wartością organizacji, ale również celami niefinansowymi, to jest długotrwałym rozwojem, przekazaniem przedsiębiorstwa następnej generacji lub tworzeniem miejsc pracy dla rodziny⁴⁶⁸. Biorąc pod uwagę hierarchię celów w aspekcie ich horyzontu czasowego, można stwierdzić, że organizacje rodzinne przywiązują większą wagę do celów długoterminowych, np. zachowanie własności oraz kontroli nad przedsiębiorstwem, dokonanie sukcesji, wzrost wartości organizacji, niż do celów krótkookresowych, na przykład maksymalizacji zysków lub zatrudnienia członków rodziny⁴⁶⁹.

Bardzo ważną cechą przedsiębiorstwa rodzinnego jest osobiste zaangażowanie jego właścicieli w funkcjonowanie organizacji. Ma to odzwierciedlenie w wykonywaniu funkcji zarządczych, kontrolnych oraz nadzorczych. Właściciele organizacji często są zaangażowani w zarządzanie operacyjne. W skład zarządu przedsiębiorstwa mogą wchodzić wyłącznie członkowie rodziny, jednak wraz ze wzrostem wielkości organizacji wzrasta potrzeba zatrudnienia menedżerów o wysokich kwalifikacjach spoza jej grona⁴⁷⁰. Menedżerowie mogą znajdować się w każdej pozycji, tj. rodzina, właściciele, przedsiębiorstwo. Menedżerami mogą być osoby z rodziny posiadające udziały w organizacji. Mogą oni nie być udziałowcami, a z organizacją związani są wyłącznie na zasadach kontraktu. Z kolei menedżerowie spoza

⁴⁶⁶ H. Pernsteiner, J. Węclawski, (red.) *Finansowanie i corporate governance w przedsiębiorstwach rodzinnych...*, op. cit., s. 14.

⁴⁶⁷ F.B. Simon. (Hrsg.), *Die Familie des Familienunternehmens...*, op. cit., s. 11.

⁴⁶⁸ R. Schauer, N. Kailer, B. Feldbauer-Dürstmüller (Hrsg.), *Mittelständische Unternehmen. Probleme der Unternehmensnachfolge*, Trauner Verlag, Linz 2005, s. 9.

⁴⁶⁹ A. K. Achleitner i in., *Zielstrukturen in Familienunternehmen: Empirische Hinweise auf die Beziehung zwischen Unternehmens- und Familienzielen...*, op. cit., s. 250.

⁴⁷⁰ S. Klein, *Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen*, 3. Auflage, Josef Eul Verlag, Lohmar-Köln 2010, s. 246.

rodziny obejmują udziały kapitałowe w przedsiębiorstwie, przez co silniej są z nim związani i bardziej zmotywowani. Jednakże włączanie menedżerów do grona udziałowców napotyka w organizacjach rodzinnych na duże opory, ze względu na dążenie do unikania nadmiernego rozproszenia własności, a także utraty wpływu na przedsiębiorstwa⁴⁷¹. Badania organizacji rodzinnych wskazują na wzrost roli menedżerów spoza rodziny oraz niezwiązanych z nimi kapitałowo osób⁴⁷². Prowadzi to do narastania problemu agencji, a także konieczności wdrożenia systemów zapewnienia spójności interesów pryncypała (rodziny) oraz agenta (menedżera spoza rodziny)⁴⁷³.

Istota pełnienia funkcji kontrolnych, jak i nadzorczych przez rodzinę właścicieli jest uzależniona od formy prawnej organizacji, jej wielkości oraz funkcjonujących rozwiązań organizacyjnych. W przedsiębiorstwach mniejszych, posiadających proste formy prawne, nadzór i kontrola mają charakter raczej bezpośredni. W większych organizacjach odbywają się one poprzez udział we właściwych organach przedsiębiorstwa.

Silne, bezpośrednie oraz długotrwałe powiązanie właścicieli z organizacją znajduje wyraz w kształtowaniu się ich relacji z pracownikami. Przekłada się to na budowanie w przedsiębiorstwie rodzinnym kultury organizacyjnej opisywanej w literaturze przez teorię służebności (ang. *stewardship theory*)⁴⁷⁴. Właściciele mają duże poczucie odpowiedzialności za organizację i jej pracowników. Nawet w spółkach, gdzie ich odpowiedzialność jest formalnie wyłączona lub ograniczona, właściciele nie pozbywają się jej. Spowodowane jest to przede wszystkim dbałością o reputację rodziny w lokalnym otoczeniu. Natomiast forma prawna nie należy do istotnych wyróżników przedsiębiorstw rodzinnych⁴⁷⁵.

2.5.3. Relacje z interesariuszami przedsiębiorstwa

Obecnie coraz większe znaczenie w rozwoju przedsiębiorstwa przypisuje się społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR⁴⁷⁶). Podstawą tej idei jest branie odpowiedzialności przez organizację za swoje działania w wymiarach: ekonomicznym, społecznym oraz

⁴⁷¹ A. K. Achleitner i in., *Zielstrukturen in Familienunternehmen: Empirische Hinweise auf die Beziehung zwischen Unternehmens- und Familienzielen...*, op. cit., s. 113.

⁴⁷² S. Klein, F.A. Bell, *Non-family Executives in Family Businesses : a Literature Review Electronic Journal of Family Business Studies (EJFBS)*, 2007, Vol. 1 (1), p. 20, <https://www.jyu.fi/jsbe/en/entrepreneurship/ejfb>, (dostęp: 20.03.2020 r.).

⁴⁷³ M.R.W. Hiebl, *Die Rolle des Chief Financial Officer in großen Familienunternehmen*, Berlin 2012, s. 62.

⁴⁷⁴ J. Davis, M. Allen, H. Hayes *Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business*, *Entrepreneurship Theory and Practice* vol. 34, 2010, s. 1096.

⁴⁷⁵ B. H. Hennerkes, *Die Familie und ihr Unternehmen – Strategie, Liquidität, Kontrolle*, Campus Verlag, Stuttgart 2005, s. 17.

⁴⁷⁶ CSR- Corporate Social Responsibility.

środowiskowym, a także przestrzeganie zasad etycznych. W tym celu niezwykle ważne jest prowadzenie otwartego oraz konstruktywnego dialogu z interesariuszami. Teoria interesariuszy (Stakeholders Theory) jest fundamentem idei CSR. Jej rozwój datuje się od 1984 r. Teorię interesariuszy stworzył R. E. Freeman, który opublikował pracę - „Strategic Management: A Stakeholder Approach”. Uznał on, że interesariusze, to każda dająca się określić grupa albo jednostka (instytucja, jak również środowisko naturalne), która może zarówno wpływać lub też być pod wpływem działania organizacji za pośrednictwem jej produktów, strategii, systemów zarządzania i procedur, jak również procesów wytwórczych⁴⁷⁷. Taka definicja jest szerokim ujęciem terminu „interesariusz”, wskazanym w literaturze przedmiotu. Spotyka się także wąskie ujęcie interesariuszy określanych jako: „grupy, mające żywotne znaczenie dla przetrwania przedsiębiorstwa, bez wsparcia których nie mogłoby ono prawidłowo funkcjonować”⁴⁷⁸.

Ważny element działania przedsiębiorstwa, zgodnie z zasadami CSR, to prowadzenie otwartego dialogu z poszczególnymi grupami interesariuszy. Prowadzi to do pozyskania potrzebnych informacji dotyczących obecnych oraz przyszłych wymagań interesariuszy, a tym samym pozwala na włączenie ich do strategii organizacji. Podstawowym elementem wdrażania przez przedsiębiorstwo standardów CSR są właśnie działania zgodne z oczekiwaniami interesariuszy. Ma ono bowiem oparcie na szeroko rozumianej odpowiedzialności (ekonomicznej, prawnej, społecznej etc.), a także włącza pracowników w procesy decyzyjne organizacji⁴⁷⁹. Relacje oraz zależności istniejące pomiędzy interesariuszami a przedsiębiorstwem są rezultatem ich potrzeb, jak również wzajemnych oczekiwań i zobowiązań, co zostało zaprezentowane na rysunku 2.7.

⁴⁷⁷ E. Jarzębska, *Wprowadzenie do koncepcji CSR i zrównoważonego rozwoju, Jak uczyć o społecznej odpowiedzialności i zrównoważonym rozwoju*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2011, s. 10.

⁴⁷⁸ R.E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984, s. 40.

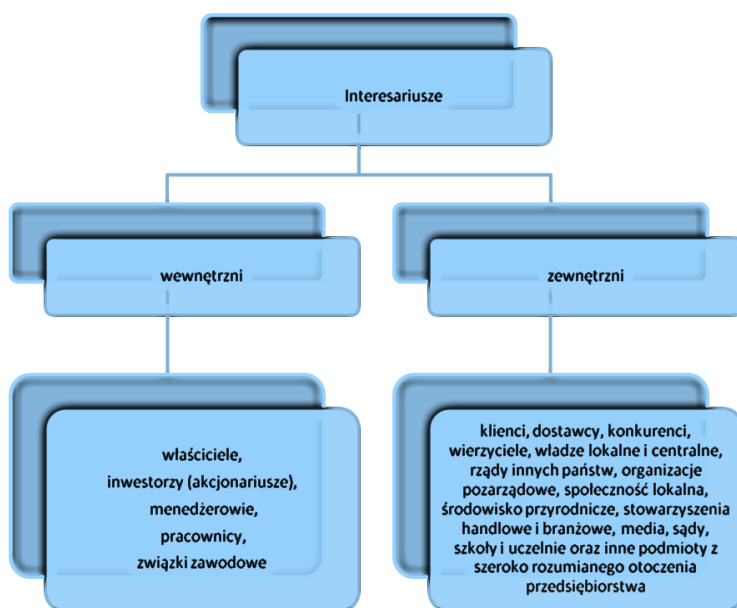
⁴⁷⁹ E. Mazur-Wierzbicka, *Rodzina jako szczególny interesariusz przedsiębiorstwa rodzinnego*, [w:] *Firmy Rodzinne – współczesne nurty badań i praktyk i zarządzania*, (red.) Ł. Sułkowski, A. Marjański Przedsiębiorczość i Zarządzanie, tom XV, zeszyt 7, część III, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2014, s. 57.



Rysunek 2.7. Interesariusze przedsiębiorstwa

Źródło: E. Mazur-Wierzbicka, *Rodzina jako szczególny interesariusz przedsiębiorstwa rodzinnego*, [w:] *Firmy Rodzinne – współczesne nurty badań i praktyk i zarządzania*, (red.) Ł. Sułkowski, A. Marjański, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, tom XV, zeszyt 7, część III, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2014, s. 53.

Interesariuszy można podzielić biorąc pod uwagę określone kryteria. Najczęściej w literaturze spotyka się podział na interesariuszy: wewnętrznych oraz zewnętrznych⁴⁸⁰, co przedstawiono na rysunku 2.8.



Rysunek 2.8. Interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni przedsiębiorstwa

Źródło: E. Mazur-Wierzbicka, *Rodzina jako szczególny interesariusz przedsiębiorstwa rodzinnego*, [w:] *Firmy Rodzinne – współczesne nurty badań i praktyk i zarządzania*, (red.) Ł. Sułkowski, A. Marjański, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, tom XV, zeszyt 7, część III, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2014, s. 53.

⁴⁸⁰ E. Mazur-Wierzbicka, *Rodzina jako szczególny interesariusz przedsiębiorstwa rodzinnego...*, op. cit., s. 53.

Liczba interesariuszy, jak również ich oddziaływanie, zmienia się w zależności od wielkości organizacji, jak też branży (rodzaj działalności), w której ona funkcjonuje. Niektóre ich grupy dla każdego przedsiębiorstwa są takie same. To interesariusze, którzy stworzyli organizację (właściciele i dostawcy zasobów, w tym kapitału), umożliwiają jej działanie (pracownicy, kadra menedżerska oraz dostawcy), a także klienci, o względy których, zabiegają konkurenci. Ponadto przedsiębiorstwo funkcjonuje wśród lokalnej społeczności z jej władzami oraz organizacjami, mogącymi czerpać korzyści z jego istnienia, określanymi jako grupy interesu społecznego⁴⁸¹. W małych organizacjach rodzinnych pracuje rodzina właściciela, którą również zalicza się do interesariuszy przedsiębiorstwa. Wynika to zarówno z roli właściciela – założyciela, należącego jednocześnie do obydwu instytucji, jak również z tego, iż rodzina ma jasno określone oczekiwania, a także możliwość ich zaspokajania. Podobna sytuacja występuje wtedy, gdy organizacja działa w najprostszej formie organizacyjno – prawnej, czyli jednoosobowej działalności gospodarczej. Jednoosobowa działalność gospodarcza oraz spółka cywilna tworzą zobowiązania ich właścicieli do nieograniczonej odpowiedzialności za zobowiązania przedsiębiorstwa wobec wierzycieli, także prywatnym majątkiem. Prowadzi to do ryzyka właściciela, jak i zagrożenia dla egzystencji jego rodziny. Sprawia to, że rodzina bardzo interesuje się losami przedsiębiorstwa i bierze udział w istotnych, obarczonych dużym ryzykiem decyzjach, stając się w ten sposób jednym z ważniejszych interesariuszy. Dodatkowo, w początkowym okresie funkcjonowania przedsiębiorstwa to przede wszystkim rodzina udziela wsparcia finansowego właścicielowi, kiedy nie ma możliwości skorzystać z innych źródeł. Członkowie rodziny wspierają także działania właściciela, przy niedoborach kadrowych⁴⁸².

Różnorodność oczekiwań, występująca w grupach interesariuszy, prowadzi do zróżnicowania oddziaływania, jakiemu poddawana będzie organizacja. Jednakże często może oznaczać to konflikt interesów, sprowadzający się do gry o sumie zerowej, polegającej na tym, iż korzyść jednej strony powoduje stratę tej samej wielkości drugiej. Sytuacja taka ma miejsce zwłaszcza w odniesieniu do interesariuszy kontraktowych. W przypadku zwiększenia przychodu dostawcy (wzrost ceny) dochodzi do wzrostu kosztów odbiorcy (przedsiębiorstwa), podobnie jak w układzie pracownicy – organizacja, dotyczących wynagrodzeń. Pomimo, że w odniesieniu do członków rodziny, wynagrodzenie podwyższa koszty przedsiębiorstwa,

⁴⁸¹ A. Brzeziński, S. Brzeziński, *Rodzina jako interesariusz małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Zarządzanie rozwojem i zmianą*, (red.) A. Marjański, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XII, Zeszyt 7, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2011, s. 216.

⁴⁸² Ibidem, s. 217.

obniżając tym samym jego dochody, ale równocześnie podnosi profity rodziny, w których także partycypuje właściciel⁴⁸³.

Realizacja celów w rodzinie odbywa się również na drodze osiągania celów przedsiębiorstwa. Funkcjonowanie organizacji to także dochody rodziny pod postacią wynagrodzenia właściciela, jak również płace pracujących innych osób z rodziny. To przeważnie główne, lub też jedyne źródło utrzymania rodziny. Wzrost przedsiębiorstwa prowadzi do tworzenia nowych stanowisk kierowniczych, obsadzanych na ogół członkami rodziny, co przekłada się na lepszą organizację ich życia i umożliwia im zaspokajanie potrzeb wyższego rzędu. Długowieczność organizacji stwarza podobne możliwości także dla przyszłych pokoleń. Rozwijające się, sięgające po innowacyjne rozwiązania przedsiębiorstwo, to wyzwanie dla pracowników. Przekłada się to na uznanie organizacji w otoczeniu, jak również wizerunek „dobrego” pracodawcy. Wskazuje to również na możliwości zaspokajania oczekiwań rodziny (tabela 2.12).

Tabela 2.12. Podstawowe cele i oczekiwania głównych interesariuszy małych i średnich przedsiębiorstw

Grupy interesariuszy	Główne cele i oczekiwania grupy
Właściciele	– przetrwanie i rozwój organizacji, – rosnący udział w rynku, najlepiej pozycja lokalnego monopolisty, – dobra kondycja ekonomiczna przedsiębiorstwa, – dysponowanie niezbędnymi zasobami dla inwestycji, – fachowy i zaangażowany personel, – uznanie wśród pracowników oraz innych przedsiębiorców, – przyjazne warunki dla prowadzenia biznesu,
Kadra menedżerska	– kreowanie rzeczywistości, – prestiż i rosnąca pozycja w organizacji, – rosnące uprawnienia decyzyjne oraz swoboda działania.
Pracownicy	– stabilizacja zatrudnienia i umowa o pracę na czas nieokreślony, – satysfakcjonujący poziom wynagrodzeń oraz świadczeń socjalnych, – możliwość awansu i rozwoju, – wysoki poziom zadowolenia oraz samorealizacji z wykonywanej pracy, – partycypacja w procesach decyzyjnych, – pełna i rzetelna informacja o organizacji, – „przyjazny klimat” w pracy.
Instytucje finansowe (banki, ubezpieczyciele, leasingodawcy)	– stabilna płynność finansowa, – rosnące przychody oraz rentowność sprzedaży, – niski poziom ryzyka inwestycji, – maksymalizacja stopy zwrotu z inwestycji, – doświadczenie i kompetencje menedżerskie właściciela, – wiarygodna i uaktualniana informacja o przedsiębiorstwie, – terminowe regulowanie rat (opłat, składek) kredytu (leasingu, polisy).
Grupy interesu społecznego (państwo, władze i lokalna	– wysokie wpływy podatkowe, – polityka zarządów zgodna z polityką gospodarczą kraju i/lub regionu, – przestrzeganie obowiązujących przepisów oraz norm społecznych,

⁴⁸³ A. Brzeziński, S. Brzeziński, *Rodzina jako interesariusz małych i średnich przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 217.

społeczność, organizacje pozarządowe (ekologiczne, charytatywne)	– wspieranie (finansowanie) rozwoju oświaty, kultury, sportu i infrastruktury, – wpłaty na rzecz organizacji charytatywnych itp., – ochrona środowiska naturalnego.
Rodzina właściciela	– wysokie dochody z funkcjonowania organizacji (wynagrodzenia, dywidenda), – stanowiska zarządcze dla członków rodziny, – rozwój oraz długowieczność przedsiębiorstwa dla zapewnienia potomstwu wolności i niezależności, – postrzeganie organizacji jako: potrzebnej i nowoczesnej, oddanej klientowi i dobrego pracodawcy, – szacunek i uznanie wśród znajomych oraz w lokalnej społeczności.
Klienci rynku B2B i B2C	Rynek B2B (model obejmujący wymianę handlową pomiędzy przedsiębiorcami): – wysoka jakość produktu z konkurencyjną ceną, – terminowe oraz zgodne z zamówieniami (późniejszymi korektami) dostawy, – długi okres kredytu handlowego, – fachowy i szybki serwis, – proste oraz usprawniane procedury zakupu, – dążenia do uniezależniania się od dostawcy i jego produktów. Rynek B2C (model obejmujący transakcje skierowane do indywidualnego konsumenta), – wysoka jakość i niska cena produktu, – oferta odpowiadająca aktualnym potrzebom oraz gustom, – długi okres gwarancji i sprawny serwis, – szybka, fachowa oraz miła obsługa, – personifikacja relacji z klientem.
Dostawcy i kooperanci	– rosnąca skala zakupów, – zamówienia składane z wyprzedzeniem, najlepiej oparte o wcześniejszy okresowy plan zapotrzebowania, – płatność w momencie sprzedaży, a nawet wpłata zaliczki wraz z zamówieniem (kredyt odbiorcy), – krótki okres kredytu handlowego i terminowe regulowanie należności, – wyłączność dostaw oraz uzależnienie nabywcy od produktu, skłonność odbiorcy do upraszczania procedur współpracy.
Konkurenci	– postępowanie zgodnie z prawem i <i>fair</i> na rynku (także na rynku pracy), – przejrzystość i czytelność działań konkurencji, – utrata przewagi konkurencyjnej przez rywali, – „uczciwe” działania promocyjne, – unikanie wojny cenowej, – skłonność do współpracy oraz do zawierania aliansów.

Objaśnienie:

B2B -model obejmujący wymianę handlową pomiędzy przedsiębiorcami,

B2C - model obejmujący transakcje skierowane do indywidualnego klienta.

Źródło: opracowanie własne na podst: A. Brzeziński, S. Brzeziński, *Rodzina jako interesariusz małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Zarządzanie rozwojem i zmianą*, (red.) A. Marjański, Przedsiębiorczość i Zarządzanie Tom XII, Zeszyt 7, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2011, s. 218-220.

Organizacja na ogół jest w centrum życia rodzinnego. Ciągłe rozmowy o przedsiębiorstwie, wyrzeczenia dla niego oraz nadzieje pokładane w perspektywach jego rozwoju, jest pewnego rodzaju zwyczajem. Rozwój organizacji jako wspólny, jednoczący cel

wszystkich jej członków, jest także swoistym spoiwem⁴⁸⁴. Stwarza ono również możliwość sprawdzenia wspólnego działania rodziny, jego skuteczności oraz sprawności. Znaczenie organizacji w życiu rodziny traktuje ją nie tylko jako interesariusza, wskazuje także na jej aktywne oraz ważne miejsce w samym przedsiębiorstwie. Jest to grupa, bardzo zainteresowana osiąganiem sukcesów, dla której właściwe jest zdefiniowanie przez K. Obłója – „strategiczni kibice”.

W organizacjach rodzinnych sektora MŚP jako interesariuszy wewnętrznych nie spotyka się raczej związków zawodowych (jedynie może to mieć miejsce w przypadku dużych przedsiębiorstw rodzinnych, na ogół wielopokoleniowych lub korporacji). Z tego względu za interesariuszy wewnętrznych organizacji rodzinnej tego sektora uznaje się: właścicieli, pracowników zarówno wchodzących w skład rodziny, jak i niebędących rodziną, a także menedżerów i inwestorów, będących zazwyczaj właścicielami. Warto podkreślić, że specyficznym podmiotem władzy w takich przedsiębiorstwach jest rodzina. Oznacza to, że w kontaktach z interesariuszami zewnętrznymi cała organizacja rodzinna także może być taktowana jako podmiot władzy⁴⁸⁵.

W ramach kwalifikacji interesariuszy ważny jest podział, biorący pod uwagę charakter relacji wiążących interesariuszy z przedsiębiorstwem. Można tu wyróżnić następujące rodzaje interesariuszy⁴⁸⁶:

- interesariuszy substanowiących – do grupy tej należą wszyscy współtworzący organizację, dający: pracę, wiedzę, kompetencje oraz kapitał;
- interesariuszy kontraktowych, wywodzących się z działalności przedsiębiorstwa – zalicza się tu: klientów, dostawców, kooperantów, konkurentów;
- interesariuszy kontekstowych, spełniających zasadniczą rolę w trakcie uzyskiwania przez organizację „dobrego imienia”, a także akceptacji dla swojej działalności.

W przedsiębiorstwie rodzinnym panuje specyficzny rodzaj relacji, opartych na zaufaniu. Pomaga to w budowaniu harmonijnych więzi, a także ma wpływ na kształtowanie się dwóch podstawowych interakcji⁴⁸⁷:

⁴⁸⁴ Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne, jak osiągnąć sukces...*, op. cit., s. 29.

⁴⁸⁵ J. Miroński, J. Lipiec, *Struktura władzy w firmach rodzinnych*. Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej, tom 30, Kolegium Gospodarki Światowej Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2011, s. 161.

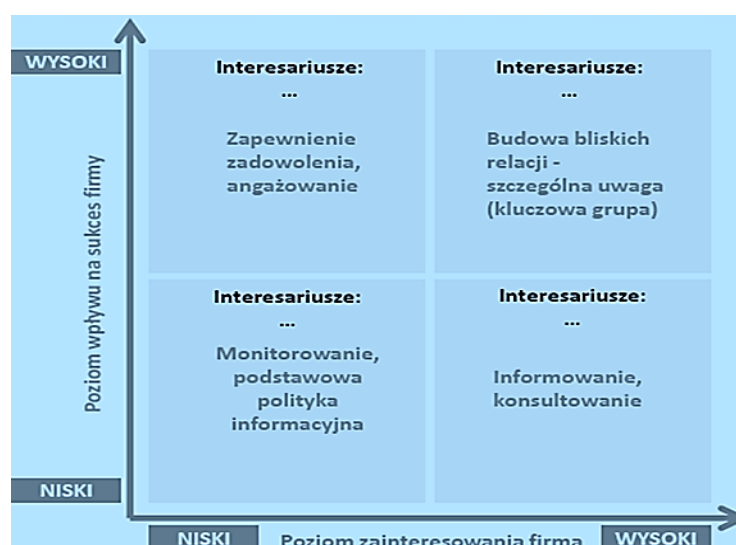
⁴⁸⁶ A. Paliwoda - Matiołańska, *Teoria interesariuszy w procesie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, [w:] *Wspólna Europa. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami* (red.) H. Brdulak, T. Gołębiowski, *TRANS'05*, SGH, Warszawa 2005, s. 241.

⁴⁸⁷ E. Mazur-Wierzbicka, *Rodzina jako szczególny interesariusz przedsiębiorstwa rodzinnego...*, op. cit., s. 56.

- wzajemnej współpracy interesariuszy wewnętrznych - członków rodziny. Sprzyja to tworzeniu oraz rozwoju odpowiedzialnej, jak również wiarygodnej organizacji ukierunkowanej na współpracę, a także dążenie do osiągnięcia wspólnych celów (funkcjonowanie i kondycja przedsiębiorstwa wpływa na byt członków rodziny, a jego rozwój warunkowany jest zaangażowaniem jego pracowników i ich harmonijnej współpracy);
- efektywnym dialogu pomiędzy pracownikami w organizacji, którego podstawą powinno być ich równe traktowanie oraz skuteczna i czytelna komunikacja. Specyfika przedsiębiorstw rodzinnych polega na tym, że relacyjność przenoszona jest z domu do organizacji i bazuje na zależnościach oraz wartościach rodzinnych.

Biorąc pod uwagę podział interesariuszy ze względu na charakter relacji, a także mając na względzie, że to przede wszystkim członkowie rodziny są jedynymi interesariuszami wewnętrznymi organizacji, uznaje się, iż są oni równocześnie także interesariuszami substancjonalnymi. Wynika to przede wszystkim z zasobów, jakie członkowie rodziny dostarczają organizacji, w zależności od roli, jaką w niej pełnią. Oprócz wnoszonych: pracy, wiedzy (zwłaszcza pochodzącej z doświadczenia i tradycji - wiedza ukryta, trudno dostępna dla innych), kompetencji i kapitału, istotne są również: zaangażowanie rodziny, system wartości organizacji (dążenie do minimalizacji ryzyka i do zachowania niezależności), szczególnie rodzaj zaufania pomiędzy pracownikami przedsiębiorstwa (odnosi się to również do relacji z interesariuszami zewnętrznymi)⁴⁸⁸. Istotne w tym aspekcie jest to, że w przedsiębiorstwie rodzinnym wszyscy w nim pracujący inwestują w jego funkcjonowanie, a zasoby, jakimi dysponuje, warunkują zarówno jego wartość, jak również pozycję konkurencyjną. Z drugiej strony zasoby dostarczane przez poszczególnych pracowników organizacji rodzinnych wpływają na stymulowanie ich oczekiwań, mogących przybierać formę materialną lub niematerialną. Ważna jest ocena, jak interesariusze wpływają na sukces przedsiębiorstwa i w jakim stopniu wykazują nim zainteresowanie, co przedstawiono na rysunku 2.9.

⁴⁸⁸ Ibidem, s. 56.



Rysunek 2.9. Oddziaływanie interesariuszy na przedsiębiorstwo rodzinne

Źródło: E. Mazur-Wierzbicka, *Rodzina jako szczególny interesariusz przedsiębiorstwa rodzinnego*, [w:] *Firmy Rodzinne – współczesne nurty badań i praktyk i zarządzania*, (red.) Ł. Sułkowski, A. Marjański *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XV, zeszyt 7, część III, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2014, s. 58.

W przypadku członków rodziny, biorąc pod uwagę specyficzne cechy organizacji rodzinnej,⁴⁸⁹ jak również relacyjność pomiędzy poszczególnymi pracownikami – rodziny, każdy z członków jako współtworzący i jednocześnie współodpowiedzialny za przedsiębiorstwo - stanowiąc ważnego interesariusza wewnętrznego, powinien wykazać wysokie zainteresowanie organizacją (jej obecną i przyszłą sytuacją), ponadto ma istotny wpływ na odniesienie przez nią sukcesu na rynku⁴⁹⁰.

2.5.4. Wielopokoleniowość przedsiębiorstw rodzinnych

Specyfika organizacji rodzinnej polega na interakcji w trzech obszarach: rodziny, zarządzania oraz struktury własnościowej przedsiębiorstwa. Najbardziej krytycznym czynnikiem jest rodzina z relacjami w niej panującymi, ponieważ to konflikty rodzinne powodują, że organizacja z czasem może przestać funkcjonować. Istnieje powiedzenie, że w „przedsiębiorstwie rodzinnym pierwsze pokolenie buduje, drugie utrzymuje, natomiast

⁴⁸⁹ M. Stradomski, *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, PWE, Warszawa 2010, s. 53.

⁴⁹⁰ E. Mazur-Wierzbicka, *Rodzina jako szczególny interesariusz przedsiębiorstwa rodzinnego...*, op. cit., s. 58.

trzecie rujnuje”⁴⁹¹. Zatem kluczową kwestią dla przetrwania przedsiębiorstwa rodzinnego jest przede wszystkim uregulowanie spraw własnościowych, a także współzycia rodziny z organizacją, aby harmonia panująca pomiędzy nimi warunkowała ciągły rozwój i przetrwanie przedsiębiorstwa⁴⁹². W tym celu powołuje się rodzinny nadzór właścicielski, który ma charakter dualny - reguluje zarówno oddziaływanie rodziny na przedsiębiorstwo, jak i relacje wewnątrz samej rodziny. Z perspektywy długookresowej można uznać, że nadzór rodzinny prowadzi do harmonii wewnątrz rodziny i organizacji, co jest warunkiem koniecznym do trwania przedsiębiorstwa rodzinnego przez pokolenia⁴⁹³. W organizacji rodzinnej oddziałują i zachodzą na siebie dwa różne systemy wartości: rodzinne oraz przedsiębiorstwa, które zaprezentowano w tabeli 2.13.

Tabela 2.13. Wartości rodzinne w przedsiębiorstwie

System rodziny:	System przedsiębiorstwa:
Cechy:	Cechy:
– Skupianie się na własnych problemach – Zachowania oparte na emocjach – Bezwarunkowa akceptacja – Dzielenie się zasobami – Dożywotnia przynależność – Niechęć do zmian	– Otwartość wobec świata zewnętrznego – Zorientowanie na cel – Brak emocji u podstaw działania – Nagradzanie wyników – Członkostwo zależne od wyników – Akceptacja zmian – Akceptacja warunkowa – Świadome zachowania
Zadania:	Zadania:
– Pielęgnowanie – Rozwijanie się – Wychowywanie	– Generowanie zysków – Rozwijanie profesjonalnych umiejętności

Źródło: Grant Thornton, *Biznes rodzinny*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2004, s. 17.

Główne zadania rodziny oraz organizacji wydają się być rozbieżne. Zadaniem rodziny jest przede wszystkim wychowywanie potomka, a przedsiębiorstwa - generowanie zysków. W przypadku rodziny raczej nie dochodzi do sytuacji, że członek rodziny zostanie z niej wykluczony. Jednak przenoszenie zasad funkcjonowania rodziny na przedsiębiorstwo może mieć niekorzystne skutki, gdyż nie ma możliwości zwolnienia członka rodziny z organizacji,

⁴⁹¹ J. Lipiec, *Konstytucja Firmy Rodzinnej Roleski jako przykład, pierwszego rodzinnego nadzoru właścicielskiego w Polsce*, [w:] *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Zarządzanie rozwojem i zmianą*, (red.) A. Marjański, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XII, Zeszyt 7, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2011, s. 35.

⁴⁹² Ibidem, s. 35.

⁴⁹³ H.P. Elstrodt, *Manteniendo a la familia en el negocio*, The McKinsey Quarterly, no 4, 2003, s. 22.

z racji przynależności do rodziny bez analizy jego kompetencji, jak również efektywności działania. Natomiast w przypadku przedsiębiorstwa, biorąc pod uwagę jego zadania - skłonność do zatrzymywania pracowników nieefektywnych de facto nie ma tu miejsca.

Prowadzenie oraz zarządzanie przedsiębiorstwem rodzinnym wiąże się z większym ryzykiem potencjalnych konfliktów, które mogą przyczynić się do jego upadku. Jednak odpowiednio stworzony rodzinny nadzór właścicielski może przyczynić się do trwania przedsiębiorstwa przez wiele pokoleń⁴⁹⁴. Właściciele organizacji rodzinnych, których intencją jest istnienie przedsiębiorstw przez wiele pokoleń powinni mieć świadomość ich struktury własnościowej, a także zalet i ryzyk z nią związanych, ponieważ przekazywanie biznesu rodzinnego kolejnym pokoleniom wiąże się z różnymi wyzwaniami⁴⁹⁵, które zostały przedstawione w tabeli 2.14.

Tabela 2.14. Etapy procesów własnościowych w przedsiębiorstwie rodzinnym

Kontrola właścicielska Etap I	Partnerstwo rodzeństwa Etap II	Konfederacja kuzynów Etap III
– Decyzje jednomyślne – Szybkie decyzje – System autorytarny – Inne osoby mogą czuć się wyalienowane – Prostota	– Konsensus decyzyjny – Dywersyfikacja – Kreatywność – Większe ryzyko konfliktów – Silne relacje emocjonalne	– Demokratyczny proces podejmowania decyzji – Własność rozproszona – Nikt nie ma władzy absolutnej – Jasno określone reguły działania – Mniejsze zainteresowanie biznesem rodzinnym

Źródło: D. Kenyon-Rouvinez, J. L. Ward, *Family business key issues*, Palgrave, New York 2005, s. 10.

Przedsiębiorstwo rodzinne w pierwszym pokoleniu charakteryzuje się dominującym wpływem właściciela na jego funkcjonowanie. Pomimo, że decyzje zapadają szybko, to jednak rodzina może czuć się przytłoczona koniecznością realizacji poleceń jednej osoby. Potencjalnym źródłem konfliktu mogą być tu różnice międzypokoleniowe. Większość przedsiębiorstw rodzinnych staje w obliczu tego problemu – przekazania organizacji następnemu pokoleniu. Zatem wdrożenie nadzoru rodzinnego jest pożądanym rozwiązaniem

⁴⁹⁴ J. Lipiec, *Konstytucja Firmy Rodzinnej Roleski jako przykład, pierwszego rodzinnego nadzoru właścicielskiego w Polsce...*, op. cit., s. 36-37.

⁴⁹⁵ Ibidem, s. 37.

w przedsiębiorstwie, ponieważ jasno wytycza role oraz funkcje, konieczne do spełniania przez członków rodziny, prowadzących własną organizację.

W drugim pokoleniu decyzje zapadają przede wszystkim w drodze konsensusu, co prowadzi do większego ryzyka konfliktów oraz ostatecznie może prowadzić przedsiębiorstwo do upadku. W następnym pokoleniu funkcjonowania organizacji jej rodzinność odgrywa coraz mniejsze znaczenie, ponieważ emocjonalność z nią związana jest mniejsza niż w przypadku właściciela. Własność przedsiębiorstwa na ogół jest rozproszona, co prowadzi do podejmowania decyzji w sposób demokratyczny.

Wymóg stworzenia struktur nadzoru właścicielskiego powstaje wraz z utratą jedności między interesem rodziny, a organizacji. Proces ten wzrasta wraz z rozdzielaniem własności pomiędzy rosnącą liczbą członków rodziny. Jego dynamika zwiększa się wraz z rozwojem przedsiębiorstwa oraz rodziny. Gdy wzrasta liczba osób z rodziny, uwidacznia się także zróżnicowanie pomiędzy ich interesami. Konflikt interesów na ogół pojawia się wówczas, gdy tylko część rodziny jest bezpośrednio zaangażowana w działalność organizacji, a pozostali nie⁴⁹⁶.

Włoscy badacze P. Gubitta i M. Gianecchini przyjęli, że w przedsiębiorstwach rodzinnych nadzór staje się syntezą (a czasami kompromisem) wartości rodziny oraz reguł organizacji. Obejmuje on wszystkie krytyczne etapy rozwoju przedsiębiorstwa, tj. delegowanie funkcji menedżerskich, rozwój stylu zarządzania, zaangażowanie rodziny w organy zarządzania, przedsiębiorczy proces sukcesji, otwarcie na dopływ kapitału ze źródeł spoza rodziny. Tworzone struktury nadzoru mogą mieć charakter zarówno ciał kolegialnych, jak i indywidualnych, a mają za zadanie zdefiniowanie procesu podejmowania decyzji oraz jego efektywności. Model nadzoru powinien być zgodny z formalnymi, jak również nieformalnymi zasadami, przyjętymi w danym przedsiębiorstwie. W jego tworzenie mogą się angażować członkowie rodziny, a także outsiderzy, niepowiązani z rodziną, wnosząc krytyczne zasoby dla rozwoju przedsiębiorstwa oraz zapewniając jego zarządzanie, kontrolę, jak również odpowiedzialność⁴⁹⁷.

Natomiast I. Lansberg⁴⁹⁸ twierdzi, że celem tworzenia struktur nadzoru w przedsiębiorstwie rodzinnym jest ochrona długoterminowych interesów akcjonariuszy -

⁴⁹⁶ A. Cadbury, *Family Firms and their Governance. Creating Tomorrow's Company from Today's*, Egon Zehnder International, Great Britain 2000, s. 9-11.

⁴⁹⁷ P. Gubitta, M. Gianecchini, *Governance and Flexibility in Family-Owned SMEs*, *Family Business Review*, 15, 4, 2002, s. 278-279.

⁴⁹⁸ I. Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*, MA: Harvard Business School Press, Boston 1999, s. 281-282.

członków rodziny, poprzez zapewnienie wzrostu oraz ciągłości organizacji, z także zachowania podtrzymujące harmonię i bogactwo rodziny. Struktury nadzoru tworzą istotną siłę napędową ciągłości istnienia przedsiębiorstwa rodzinnego, a czynnik prowadzący do ich skuteczności, to ciągła edukacja rodziny w zakresie ich wykorzystania.

W organizacjach rodzinnych nadzór niejednokrotnie jest przyjęty jako sposób na życie. Według I. Lansberga⁴⁹⁹ nadzór trzeba traktować jak trwający przez całe życie proces. W przedsiębiorstwie rodzinnym występuje charakterystyczny układ tymczasowej równowagi, która przechodzi do kolejnych stanów stabilności poprzez następne fazy transformacji, będącej efektem zmiany między generacjami. Prowadzi to do pojawienia się w kolejnych fazach życia organizacji rodzinnej różnych potrzeb w sferze nadzoru, na które należy reagować elastycznie. Kluczem do sukcesu może być umiejętność unikania zbytnich usztywnień oraz skupiania się na strukturalnych rozwiązaniach w sferze nadzoru. Zatem, nadzór w przedsiębiorstwie rodzinnym powinien zapewnić struktury oraz mechanizmy, pozwalające utrzymać równowagę między napięciami, które wynikają z powiązań ekonomicznych i emocjonalnych wśród rodziny. Natomiast potrzeba ich tworzenia zwiększa się wraz ze wzrostem złożoności organizacji oraz rodziny⁵⁰⁰.

W przypadku nadzoru rodzinnego można wyróżnić dwa systemy, jakie struktury nadzoru obejmują swoim zakresem - to system przedsiębiorstwa i rodziny. W efekcie powstaje złożony system, wdrażający mechanizmy nadzoru umożliwiające zarządzanie relacjami kluczowych grup interesów w organizacji oraz rodzinie, a także pozwalający na efektywne podejmowanie kluczowych decyzji dla tych grup⁵⁰¹.

Tworzenie struktur nadzoru ma za zadanie zbudowanie zaufania pomiędzy rodziną – przede wszystkim nie bezpośrednio zaangażowaną w przedsiębiorstwo, co ma znaczenie w sytuacji wzrostu złożoności rodziny, poprzez wzrost liczby jej członków. Istnienie tych struktur powinno także jednoczyć rodzinę, a następnie przełożyć się na wzrost szansy przetrwania rodzinnego przedsiębiorstwa⁵⁰². Skuteczny rodzinny nadzór właścicielski, powinien zatem regulować współdziałanie rodziny z przedsiębiorstwem w taki sposób, aby

⁴⁹⁹ I. Lansberg, *Ruling vs. Governing: On the dialectics of governance*, "Family Business", 20(4), 2009, s. 55-57.

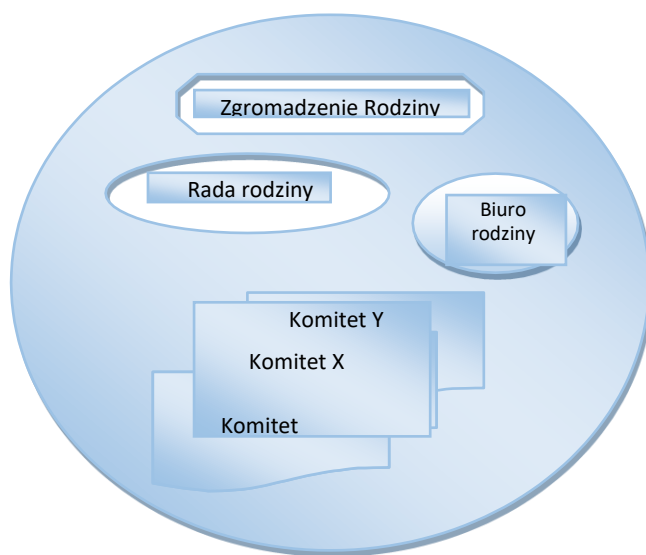
⁵⁰⁰ I. Koładkiewicz, *Family governance – struktury i praktyka. Doświadczenia światowe*, [w:] *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Zarządzanie rozwojem i zmianą*, (red.) A. Marjański, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XII, Zeszyt 7, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2011, s. 24.

⁵⁰¹ Ibidem, s. 24.

⁵⁰² I. Koładkiewicz, *Family governance – struktury i praktyka...*, op. cit., s. 25.

mogło ono trwać przez pokolenia (rys. 2.10). W strukturze nadzoru przedsiębiorstwa rodzinnego można wyszczególnić następujące organy⁵⁰³:

- Zgromadzenie Rodziny,
- Radę Rodziny,
- Biuro Rodziny,
- Komitet udziałowców.



Rysunek 2.10. Rodzinny nadzór właścicielski w przedsiębiorstwie

Źródło: D. Kenyon-Rouvinez, J. L. Ward, *Family business key issues*, Palgrave, New York 2005, s. 54.

Zgromadzenie Rodziny (Forum Rodziny) to formalne spotkanie rodziny, której członkowie są właścicielami organizacji. Jego celem jest wymiana informacji na temat organizacji i jej obecnej sytuacji. Dla rodziny, która nie jest bezpośrednio zaangażowana w proces zarządzania przedsiębiorstwem, zgromadzenie jest źródłem zaznajomienia się ze specyfiką jego funkcjonowania. Na ogół zgromadzenie zwoływane jest raz do roku⁵⁰⁴.

Rada Rodziny jest z kolei odpowiednikiem zarządu i jednym z czterech organów organizacji rodzinnej. Ma za zadanie dopilnować, aby założenia konstytucji (protokołu) rodziny były właściwie wypełniane⁵⁰⁵.

Biuro Rodziny jest organem, którego celem jest pomoc członkom rodziny w prowadzeniu inwestycji, doradztwie prawno-podatkowym, jak również planowaniu kariery⁵⁰⁶.

⁵⁰³ J. Lipiec, *Konstytucja Firmy Rodzinnej Roleski jako przykład, pierwszego rodzinnego nadzoru właścicielskiego w Polsce...*, op. cit., s. 37.

⁵⁰⁴ Ibidem, s. 38.

⁵⁰⁵ Ibidem, s. 39.

⁵⁰⁶ Ibidem, s. 39.

Wskazane organy nadzoru rodzinnego i dotyczące ich regulacje są zapisywane w konstytucji lub protokole organizacji rodzinnej. Dokument ten jest także nazywany jako Kredo Rodzinne, Protokół Rodzinny, Deklaracja Zasad Rodzinnych, Reguły i Wartości Rodzinne, lub Rodzinny Plan Strategiczny⁵⁰⁷.

Konstytucja to obszerny dokument, regulujący całokształt wpływu rodziny na przedsiębiorstwo, a nie tylko struktury rodzinne. Ponadto ma ona zasadnicze znaczenie dla projektowania procesu sukcesji w organizacji rodzinnej⁵⁰⁸. Punktem wyjścia do stworzenia konstytucji jest wizja rodziny odnośnie organizacji. W powiązaniu z wartościami rodziny, a także misją przedsiębiorstwa, projektowane są szczegółowe rozwiązania, które normują oddziaływanie rodziny na organizację.

Wprowadzenie do przedsiębiorstwa rodzinnego nadzoru właścicielskiego umożliwia tworzenie rozwiązań, mających na celu jego funkcjonowanie przez kolejne pokolenia. Badacze tacy, jak D. Kenyon-Rouvinez i J. L. Ward wyszczególniają następujące korzyści wdrożenia nadzoru rodzinnego⁵⁰⁹:

- umożliwia całej rodzinie poznanie oraz docenienie organizacji rodzinnej,
- umożliwia wzajemne poznanie się członków rodziny w relacji biznesowej,
- rozwija poczucie służenia w przedsiębiorstwie oraz dumę osób należących do rodziny,
- nadaje kierunek rozwojowi, a także wdrażaniu protokołu (konstytucji rodzinnej),
- zachęca do angażowania się rodziny w działania, np. programy edukacji biznesowej, ustalanie polityki rodzinnej, a także wspieranie filantropii rodzinnej,
- promuje wartości rodzinne, jak również wyłania liderów rodziny,
- wspiera komunikację pomiędzy członkami rodziny.

Biorąc pod uwagę wskazane zagadnienia związane z **zarządzaniem rozwojem przedsiębiorstw rodzinnych** należy podkreślić, że organizacje rodzinne są szczególnymi podmiotami prowadzącymi działalność gospodarczą, w których zarządzanie rozwojem charakteryzuje się określoną specyfiką. Jest to wynikiem m.in. tego, że cele strategiczne związane są z własnością i relacjami rodzinnymi w przedsiębiorstwie, a jednym z kluczowych wyzwań tych organizacji jest perspektywa funkcjonowania poprzez pokolenia. W efekcie wyraźne znaczenie przypada w nich tworzonej i realizowanej strategii rozwoju.

⁵⁰⁷ International Finance Corporation (IFC) *Family Business Governance, Handbook*, World Bank Group 2008, s. 22.

⁵⁰⁸ A. Chiner Furquet, *El protocolo familiar: ámbito y contenido*, IESE Publishing, 2004, s. 7.

⁵⁰⁹ D. Kenyon-Rouvinez, J. L. Ward, *Family business key issues*, Palgrave, New York 2005, s. 53.

Rozdział 3

Strategie rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP

– ujęcie teoretyczne

3.1 Pojęcie i istota strategii rozwoju przedsiębiorstwa

W najbardziej ogólnym znaczeniu pojęcie „strategii” definiowane jest jako przemyślany plan działania w jakiejś dziedzinie, prowadzący do osiągnięcia istotnego celu⁵¹⁰.

K. Obłój⁵¹¹ prezentuje greckie pochodzenie nazwy strategia. Wywodzi się ona od słowa *strategos*, składającego się z dwóch pojęć: *stratos* oraz *agein*. *Stratos* oznaczało armię rozłożoną obozem, natomiast *agein* – przywództwo. Termin ten najczęściej był stosowany do opisu⁵¹²:

- przewodzenia wojskom z pozycji naczelnego wodza,
- działu sztuki wojennej, który obejmował zarówno przygotowanie, jak i przeprowadzenie całej operacji wojennej,
- przywódcy, pełniącego funkcje wojskowe i polityczne.

Zatem w powyższym znaczeniu słowo to definiowało kogoś, kto dowodził armią oraz tworzył koncepcję bitwy. Jednakże, ponieważ była to odpowiedzialna funkcja, to wyboru dokonywano publicznie, biorąc pod uwagę umiejętności – zarówno w praktyce wojennej, jak i przywództwie.

Strategia, to najczęściej decyzje oraz działania długookresowe, fundamentalne dla istnienia organizacji. Jednak współczesna gospodarka, a także funkcjonujące w niej organizacje działają w znacznie bardziej złożonej rzeczywistości niż greckie armie. Jedynie znaczenie ich pozostało tak samo wysokie i to ono nadaje strategii najważniejszą rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Tradycyjne myślenie o strategii militarnej, zaadoptowano w drugiej połowie XX wieku na płaszczyznę gospodarki cywilnej. Nasilająca się konkurencja, wzrastające wymagania klientów, pracowników organizacji, jak również samych przedsiębiorców zdominowały profesjonalne uporządkowanie zarówno sposobu myślenia, jak i działania menedżerskiego, zapewniającego skuteczne osiąganie zamierzonych celów przedsiębiorstwa.

⁵¹⁰ *Słownik Języka Polskiego*, PWN, Warszawa, <https://sjp.pwn.pl/sjp/strategia;2576315> (stan na 03.11.2023 r.). A. Szczepańska, *Strategia, heurystyka, i taktyka wyszukiwania informacji. Próba uporządkowania pojęć*, Przegląd Biblioteczny, R. 74, Z.2, s.2.

⁵¹¹ K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej...*, op. cit., s. 13-14.

⁵¹² R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Wyzwania dla zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Wyd. Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009, s. 17.

W ten sposób narodziła się strategia przedsiębiorstwa⁵¹³. Pod tym terminem rozumie się zatem długofalową koncepcję funkcjonowania przedsiębiorstwa, która może dotyczyć rozwoju organizacji jako całości (strategia rozwoju), części organizacji w odniesieniu do sektora działalności (strategie konkurencji) lub wyodrębnionej funkcji przedsiębiorstwa (tzw. strategie funkcjonalne)⁵¹⁴.

Strategia rozwoju definiowana jest jako długofalowa koncepcja rozwoju przedsiębiorstwa, której podporządkowane są inne jej strategie (konkurencji, funkcjonalne)⁵¹⁵. W procesie jej realizacji przedsiębiorstwo koncentruje się na głównych założeniach, tj. przetrwania, rozwoju, przewyższenia konkurencji, a także wzmocnienia swojej pozycji na rynku. Obejmuje ona wszystkie działania zmierzające do osiągnięcia celów strategicznych organizacji w dłuższym okresie⁵¹⁶.

Strategia jest fundamentem skutecznego prowadzenia przedsiębiorstwa, także w małej skali. W ogólnym zakresie można ją traktować jako środek wykorzystywany przez organizację dla osiągnięcia jej celów. Samo pojęcie strategii jest jednak niejednoznaczne i różnie interpretowane w literaturze przedmiotu. Związane jest to z jej ewolucją i spojrzeniem na jej istotę w oparciu o różne założenia epistemologiczne (poznania naukowego), aksjologiczne (teorii wartości), a także metodologiczne (metody badań naukowych)⁵¹⁷. Myślenie o strategii jest ukierunkowane na decyzje długofalowe i kluczowe, których podejmowanie musi się odbywać w sposób odpowiedzialny, ponieważ mają one fundamentalne konsekwencje dla każdej organizacji⁵¹⁸. Ponadto strategia spełnia rolę łącznika przedsiębiorstwa z otoczeniem i odnosi się też do jego zmian w przyszłości. Można ją rozpatrywać jako dyscyplinę działania, mającą pomóc zrealizować założone cele. Brak skutecznego działania powoduje kryzys funkcjonowania przedsiębiorstwa – brak dobrobytu organizacji, właścicieli, pracowników i odbiorców⁵¹⁹.

Dobrze przygotowana strategia powinna wytyczać oraz stale doskonalić drogę, którą organizacja chce podążać. Powinna odpowiedzieć na pytanie o konkretne możliwości działania, planowane zmiany, środki niezbędne do realizacji zadań i ich alokację, a także pozycję

⁵¹³ L. Berliński, I. Penc-Pietrzak, *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa. Konstrukcja i technologia*, Difin, Warszawa 2004, s. 16.

⁵¹⁴ *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 529.

⁵¹⁵ Ibidem, s. 539.

⁵¹⁶ *Encyklopedia Zarządzania*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Strategia_rozwoju, (dostęp: 24.09.2023 r.).

⁵¹⁷ F. Chybalski, A. Zakrzewska – Bielawska, *Strategia i prognozowanie działalności małej i średniej firmy...*, op. cit., s. 46; patrz też: B. Bembenek, *Rola strategii rozwoju w procesie zarządzania konkurencyjnością klastra*, [w:] *Marketing przyszłości. Trendy, strategie, instrumenty*, (red.) A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 775, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, nr 30, Szczecin 2013.

⁵¹⁸ J. Jeżak, *Orientacja strategiczna oraz główne kierunki rozwoju firm rodzinnych...*, op. cit., s. 89.

⁵¹⁹ K. Oblój, *Pasja i dyscyplina strategii*, Poltext, Warszawa 2010, s. 10.

przedsiębiorstwa w przyszłości. W efekcie: powinna ona odpowiadać na przyszłe szanse pojawiające się w otoczeniu, a przede wszystkim nawiązywać do wizji przyszłości organizacji, a nie do jej obecnej pozycji⁵²⁰. Charakter takiej strategii (skutecznej, wygrywającej) polega na tworzeniu unikalności organizacji i daje możliwość jej interesariuszom odróżnić ją w sposób zdecydowany od innych, funkcjonujących w tym samym sektorze. Zatem jest to wyraziste zdefiniowanie tożsamości przedsiębiorstwa (corporate identity) bez względu na przedmiot i istotę działania⁵²¹.

Pojęcie strategii jest w literaturze przedstawiane w różny sposób. Według historycznych ujęć strategia polega na określeniu długofalowych celów oraz zadań przedsiębiorstwa, a także jego przyszłej pozycji względem otoczenia. Koncepcja ta kojarzona jest przede wszystkim z nazwiskiem badacza Alfreda D. Chandlera, autora pracy pt. „Strategia i struktura”, która została opublikowana na początku lat 60 XX wieku⁵²². Zbliżone stanowisko przedstawia M.E. Porter, który twierdził, że zadaniem strategii jest zapewnienie organizacji zyskowej oraz trwałej pozycji w branży lub w sektorze⁵²³.

Poglądy wybranych autorów na temat istoty strategii przedstawiono w tabeli 3.1.

Tabela. 3.1. Poglądy wybranych autorów na temat istoty strategii

Autor	Definicja
P.F. Drucker (1954)	Strategia polega na przeanalizowaniu obecnej sytuacji oraz jej zmianie, jeżeli jest taka konieczność.
A.D. Chandler (1962)	Strategia to określenie głównych, długofalowych celów przedsiębiorstwa, a także przyjęcie tych kierunków działania oraz taka alokacja zasobów, które są konieczne dla zrealizowania celów.
S. Tilles (1963)	Strategia jest zbiorem celów oraz głównych przedsięwzięć organizacyjnych.
K. Andrews (1971)	Strategia przedsiębiorstwa jest zestawem celów, parametrów docelowych oraz podstawowych założeń i planów, niezbędnych do osiągnięcia tych celów, wyrażonych w taki sposób, aby można było określić, jakimi biznesami zajmuje się lub powinna się zajmować i jakiego rodzaju jest lub powinna być organizacja.
R.L. Ackoff (1974)	Strategia dotyczy długofalowych celów, a także sposobów ich osiągania, które wpływają na system jako całość.

⁵²⁰ A. Bhidé, *Rozwój firmy: zadania i obowiązki szefa*, Manager, nr 3, 1998, s. 47.

⁵²¹ K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998, s. 33 – 36.

⁵²² A.D. Chandler, *Strategy and Structure*, The MIT Press, Cambridge MA, 1962, s. 12-13.

⁵²³ M.E. Porter *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985, s. 1.

H. A. Simon (1976)	Strategią można zdefiniować ciąg decyzji określających zachowanie w pewnych przedziałach czasu.
H. Mintzberg (1987)	Strategia to sposób kształtowania relacji między przedsiębiorstwem i jego otoczeniem spójnymi wzorcami w strumieniach decyzji organizacyjnych dotyczących otoczenia. Strategię definiuje 5 P, jak: • plan (plan), tj. świadomie zamierzony oraz przygotowany kierunek przyszłego działania, drogowskaz dla organizacji powstały na skutek patrzenia w przyszłość, • pattern (wzorzec), tj. model przyszłego działania oparty na sprawdzonych, a także ugruntowanych wcześniejszych zachowaniach oraz doświadczeniach, • ploy (podstęp, sztuczka), tj. manewr, który ma na celu przechytrzenie konkurentów, • position (pozycja), tj. miejsce na tle konkurentów, sposób w jaki przedsiębiorstwo odnosi się do swojego otoczenia, określony relacjami produkt – rynek, • perspective (perspektywa), tj. opis pożądanego stanu organizacji w przyszłości w wyniku spojrzenia do jej wnętrza i oceny jej kultury; to także sposób w jaki kadra kierownicza identyfikuje siebie oraz otaczający ją świat
J. Jeżak (1990)	Strategię należy pojmować jako system pewnych wartości, przy pomocy których przedsiębiorstwo rozpoznaje, a także ocenia pojawiające się dla niego szanse i zagrożenia oraz zgodnie z którymi wybiera i podejmuje konkretne działania mające na celu zapewnienie mu długotrwałej egzystencji.
Z. Pierścioneł (1997)	Strategia rozwoju na poziomie organizacji polega na określeniu czy będzie ona koncentrować się na jednym biznesie, na dwóch czy na kilku oraz równocześnie określa kierunki, zakres wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa.
J.A.F. Stoner, R E. Freeman, D R. Gilbert Jr. (1997)	Strategia jest szerokim programem wytyczania, a także osiągania celów organizacji; reakcja organizacji w czasie na oddziaływanie jej otoczenia.
J. Penc (1999)	Strategia jest określoną koncepcją systemowego działania (plan działań), polegającą na formułowaniu zbioru długookresowych celów przedsiębiorstwa oraz ich modyfikacji w zależności od zmian zachodzących w jego otoczeniu, określaniu zasobów i środków niezbędnych do realizacji tych celów, a także sposobów postępowania (reguł działania, dyrektyw, algorytmów), które zapewniają optymalne ich rozmieszczenie oraz wykorzystanie w celu elastycznego reagowania na wyzwania rynku i zapewnienia przedsiębiorstwu korzystnych warunków egzystencji i rozwoju.
Strategor (2001)	Strategia to dokonywanie wyboru dziedziny działalności, w której organizacja chce być obecna, a także określenie zasobów, jakie jej są niezbędne do przetrwania oraz rozwoju.
R.W. Griffin (2005)	Strategia jest to kompleksowy plan osiągania celów przedsiębiorstwa. Dobrze pomyślana strategia koncentruje się na trzech głównych obszarach: 1) wyróżniającej umiejętności, tj. tym, co organizacja robi wyjątkowo dobrze; 2) zasięgu strategii, tj. zbiorze rynków, na których przedsiębiorstwo będzie konkurować; 3) dystrybucji zasobów, tj. sposobie, w jaki organizacja rozdziela swoje zasoby między różne dziedziny, w których będzie konkurować.
M.E. Porter (2005)	Strategia to budowanie unikalnej oraz cennej pozycji rynkowej przy użyciu specyficznego zestawu czynności

J. Rokita (2005)	Strategia stanowi swoistą odpowiedź systemu zarządzania na ważne problemy pojedynczego biznesu lub grupy biznesów prowadzonych przez przedsiębiorstwo; jest zbiorem zamierzonych, niezbędnych działań służących osiągnięciu wymaganych wyników oraz zbiorem niezbędnych reakcji na powstające w otoczeniu organizacji nowe warunki konkurencyjności i tworzące się z nich sposobności poprawy wyników, a także zagrożenia.
A. Stabryła (2007)	Strategia w znaczeniu ogólnym oznacza naczelną orientację gospodarczą, społeczną, militarną i inną, która wyraża dominujący kierunek działania danego systemu. Ta naczelną orientację jest główną linią i zarazem wytyczną postępowania kierownictwa systemu (jednostki gospodarczej, państwa, wojska) w związku z sytuacjami, jakie zachodzą w otoczeniu oraz przy uwzględnieniu własnego potencjału kadrowego, organizacyjnego, finansowego, a także techniczno-produkcyjnego. Strategia w wymiarze podstawowym ma zawsze charakter kompleksowy, gdyż jest projektem przyszłej organizacji oraz funkcjonowania całego systemu.
E. Urbanowska- Sojkin P. Banaszyk H. Witczak (2007)	Strategia jest złożonym procesem reagowania, który pozwala tworzyć i utrzymywać zadowalające relacje między celami przedsiębiorstwa oraz jego zasobami, a zmieniającymi się uwarunkowaniami powstającymi w otoczeniu, tak aby osiągnąć możliwie najwyższą sprawność.
J.R. Schermerhorn (2008)	Strategia to wszechstronny plan działania, w którym wyznaczone są kierunki, wskazujący, jak należy rozdzielać zasoby, żeby realizować misję przedsiębiorstwa oraz osiągać jego cele, przy utrzymaniu przewagi konkurencyjnej.
R. Krupski (2009)	Strategia to zdefiniowane ex ante pomysły, które dotyczą przede wszystkim innowacji wartości, określone ex ante okazje, które trzeba wykorzystać, a także zdefiniowane redundancje zasobów oraz kompetencji, które trzeba tworzyć, ze względu na szanse i zagrożenia.
M. Romanowska (2009)	Strategia jest dynamicznym procesem pokonywania trudności, jakie przedsiębiorstwo napotyka na drodze swojego rozwoju, a jej celem jest utrzymanie potencjału rozwojowego oraz konkurencyjnego organizacji w długiej perspektywie czasowej.
K. Oblój (2010)	Strategia to spójna koncepcja działania oparta na niewielu kluczowych oraz wzajemnie się uzupełniających wyborach, które pozwalając na wykorzystanie szans lub zbudowanie przewagi konkurencyjnej, mają zapewnić organizacji osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników.
A. Sigismund Huff, S.W. Floyd, H.D. Herman S. Terjesen (2011)	Strategia określa pożądany cel, a także wskazuje, na czym ma polegać praca, kto będzie ją wykonywał, w jaki sposób, dla kogo oraz z czego wynika wartość efektów pracy.

Źródło: opracowanie własne na podst. F. Chybalski, A. Zakrzewska – Bielawska, *Strategia i prognozowanie działalności małej i średniej firmy*, [w:] *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, (red.) M. Matejun, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012, s. 48-49; L. Berliński, I. Penc-Pietrzak, *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa. Konstrukcja i technologia*, Difin, Warszawa 2004, s. 17; F. Krawiec, *Zarządzanie Strategią firmy*, Wyd. Difin, Warszawa 2011, s. 51; A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa, 2007, s. 41; P. Wołczek, *Strategia a CSR*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 156, 2011, s. 277-279.

Warto w tym miejscu wskazać, że przedstawione powyżej przez wybranych autorów definicje strategii przedsiębiorstwa przedstawiają zróżnicowane podejścia do tego tematu. Pojęcie strategii podlega ciągłej ewaluacji i można to tłumaczyć m.in. koniecznością dostosowywania koncepcji strategii do aktualnych wymagań organizacji oraz trendów panujących na rynku.

W sytuacji, gdy otoczenie jest coraz bardziej niestabilne oraz nieprzewidywalne, w strategii główny punkt odniesienia opiera się na dążeniu do sukcesu niż na szczegółowych planach. Pomimo trudności w podaniu jednej, powszechnie akceptowanej definicji strategii, można wskazać kilka jej wyróżników, które stanowią jej **charakterystyczne cechy**, jak:⁵²⁴

- **cele** - za strategiczne przyjmuje się postępowanie, które skupia się na formułowaniu długookresowych celów;
- **horyzont czasu** – strategia to funkcja czasu, a przede wszystkim ryzyka informacji związanego z jej realizacją;
- **efekty** – w strategii planuje się realizację celów oraz uzyskanie istotnych efektów ekonomiczno – finansowych, a także innych o niewymiernym charakterze, biorąc pod uwagę, że mogą być one ujawnione dopiero po dłuższym czasie;
- **kompleksowość** – w formułowaniu strategii należy uwzględnić możliwie wszystkie czynniki, oddziałujące na organizację o wewnętrznym oraz zewnętrznym charakterze. Ma ona ogólno-organizacyjny zasięg - obejmuje programem rozwoju wszystkie sfery, a także podsystemy przedsiębiorstwa;
- **wszechobecność** – realizowana strategia zawiera wiele działań, zatem powinna w jakimś stopniu być obecna zarówno na wszystkich szczeblach zarządzania, komórkach organizacyjnych, a także na stanowiskach pracy;
- **układ decyzji** – w większości strategii należy podejmować wiele różnych decyzji w czasie, które muszą się wzajemnie wspierać i tworzyć konsekwentny oraz logiczny układ;

⁵²⁴ L. Berliński, *Zarządzanie strategiczne małym przedsiębiorstwem*, OPO, Bydgoszcz 2002, s. 71-75; K. Janasz, W. Janasz, K. Koziół, K. Szopik – Depczyńska, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie*, Difin, Warszawa 2010, s. 48; A. Zakrzewska - Bielawska, *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Zeszyt Naukowy Nr 1095, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011, s. 116-117; G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 149-150.

- **realność** – dostosowanie strategii zarówno do aktualnych, jak i przyszłych warunków funkcjonowania, a także prognozowanie negatywnych oraz pozytywnych skutków dla każdego ze scenariuszy postępowania;
- **elastyczność** – strategia powinna być dopasowana do tempa oraz sposobu rozwoju organizacji, jak również do aktualnych warunków otoczenia oraz cechować się otwartością na zmiany;
- **ciągłość** – strategia powinna zawierać logiczne powiązanie pomiędzy programami działania o różnych horyzontach czasowych;
- **spójność** – merytoryczna zgodność programów rozwoju, odnoszących się do różnych horyzontów czasowych oraz kolejnych podsystemów przedsiębiorstwa;
- **ważność** – to kluczowy element sukcesu rynkowego organizacji;
- **komunikatywność** – strategia powinna być jasna, a także zrozumiała dla osób, które ją realizują;
- **stymulacja** – strategia powinna prowadzić zarówno do działania twórczego, jak i samodoskonalenia.

Koncepcja strategii ma swoje źródło w filozofii planowania strategicznego (kształtowaniu rozwoju przedsiębiorstwa w przyszłości). Idea planowania sprowadza się przede wszystkim do wyboru celów i sposobów, metod oraz środków ich osiągnięcia. Wybory te tworzą treść stale odbywających się w podmiotach gospodarczych procesów decyzyjnych, oznaczających wybór między różnymi możliwościami działania skierowanymi na określony cel⁵²⁵.

Zdaniem K. Obłója strategię tworzą cztery podstawowe elementy (tabela 3.2)⁵²⁶:

- domena działania, określająca, gdzie i komu organizacja zamierza sprzedawać swoje wyroby lub usługi,
- przewaga strategiczna (silna strona działalności),
- cele do osiągnięcia (definiują, co w kolejnych okresach przedsiębiorstwo chce osiągać) oraz
- funkcjonalne programy działania, które przekładają założenia strategii na dane działania na każdym stanowisku pracy, na codzienne czynności każdego pracownika.

Podstawą do wdrożenia strategii jest zawsze ustalenie celów organizacji oraz zapoznanie z nimi wszystkich pracowników. Tylko wspólne orientowanie się na cele z zachowaniem ich

⁵²⁵ J. Famielec, *Strategie rozwoju przedsiębiorstw*. Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wydawnictwo Uczelniane, Kraków 1997, s. 22.

⁵²⁶ K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy...*, op. cit., s. 33 – 36.

porządku może doprowadzić do sukcesu i tylko wówczas można poznać, co jest nieprawidłowe, jeżeli wiadomo do czego przedsiębiorstwo zmierza⁵²⁷.

Tabela 3.2. Elementy strategii organizacji

Podstawowe elementy	Znaczenie dla przedsiębiorstwa
1. Domena działania	Określa ona, gdzie oraz komu organizacja zamierza sprzedawać swoje wyroby lub usługi. Można uznać, że każdy klient, który płaci jest dobry. Jest to rozsądna strategia przetrwania, jednak nie strategia długofalowego rozwoju. przedsiębiorstwo bez własnego rynku i własnych klientów może funkcjonować sprawnie, ale tylko do czasu.
2. Strategiczna przewaga	Polega na tym, aby w ramach wybranej branży być bardziej atrakcyjnym partnerem niż inne organizacje. Najprostszym przykładem strategicznej przewagi jest unikalny patent, technologia, produkt lub wyrobiona marka.
3. Cele strategiczne	Są one istotnym uzupełnieniem wyboru domeny działania przedsiębiorstwa oraz strategicznej przewagi nad konkurentami. Określają, co konkretnie organizacja zamierza osiągnąć w kolejnych okresach. Są niczym kamienie milowe na drodze, którą wytyczono (dokąd zdążamy), a także decyzją dotyczącą strategicznej przewagi (jak walczyć z konkurencją).
4. Funkcjonalne programy działania	Są one przełożeniem strategii na określone działania na każdym stanowisku pracy, na codzienne zachowania każdego pracownika. Skuteczne programy działania zawierają trzy aspekty: 1. Określają co oraz kto, kiedy będzie robił, a także w jaki sposób wiąże się to z globalną strategią organizacji. Łączą one bieżące zarządzanie przedsiębiorstwem z jego strategiczną przyszłością. 2. Zakładają stałą konieczność poprawy oraz usprawnienia, gdyż nie ma stanów doskonałych i zawsze można coś poprawić. 3. Programy obejmują całość funkcjonowania organizacji. Dla każdego obszaru działania przedsiębiorstwa trzeba przygotować programy działania ze ściśle określonym czasem realizacji, kryteriami oceny, a także budżetem przewidywanych dochodów i wydatków.

Źródło: J. Penc, *Podstawy nowoczesnego zarządzania, projektowanie warunków rozwoju i strategii organizacji*, Łódź 2005, s. 370.

⁵²⁷ Ibidem, s. 33 – 36.

Można wyszczególnić trzy zasadnicze **wymiary współczesnych strategii przedsiębiorstwa**, tj. proces tworzenia strategii, treść strategii, a także jej kontekst strategiczny, które są uzupełnione przez cel istnienia organizacji, co zaprezentowano na rysunku 3.1.



Rysunek 3.1. Wymiary strategii i cel istnienia organizacji

Źródło: B. De Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 20.

Każde przedsiębiorstwo ma określony **cel istnienia**, którego osiągnięcie ma zapewnić strategia. Z jednej strony organizacja, aby móc skutecznie konkurować i przetrwać na rynku, powinna osiągać określone zyski, ale z drugiej strony powinna przejawiać społeczną odpowiedzialność biznesu, jeżeli nie chce stracić zaufania oraz wsparcia najważniejszych interesariuszy. Biorąc powyższe pod uwagę, powstaje pewien paradoks. Przedsiębiorstwa istnieją przede wszystkim po to, aby służyć interesom swoich właścicieli (zgodnie z neoklasyczną teorią mikro- i makroekonomii, gdzie podatek od zysku stanowi istotne źródło dochodu narodowego). Jednak przedsiębiorstwo trzeba również rozpatrywać jako wspólne przedsięwzięcie, w którym dodatkowo uczestniczą pracownicy, klienci, banki, dostawcy oraz społeczność lokalna. Wszystkie wskazane podmioty są w pewien sposób zaangażowane w funkcjonowanie organizacji, w związku z tym mogą domagać się, aby postępowała ona zgodnie z ich interesami oraz wartościami⁵²⁸. Cel istnienia przedsiębiorstwa odgrywa czołową rolę w formułowaniu misji i wizji organizacji.

Wizja przedsiębiorstwa obrazuje jego przyszłość, którą pracownicy organizacji chcą wykreować. Wizja przyszłości przedsiębiorstwa to projekcja marzeń oraz ambicji związanych

⁵²⁸ B. De Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 354 – 370.

z jego działaniem, stanem docelowym, który właściciele, menedżerowie oraz wpływowe grupy pracowników planują osiągnąć. Wizja przedstawia koncepcję stanu organizacji w odległej przyszłości⁵²⁹.

Wizja może przybrać postać podtrzymującej, rozwojowej lub przełomu, w zależności od sposobu postępowania oraz nastawienia do historii, istoty rozwoju i przyszłości przedsiębiorstwa, a także przyjętej filozofii zarządzania. Wizja podtrzymująca nie zakłada żadnych zmian w przedsiębiorstwie – strategicznym priorytetem jest zachowanie ciągłości reguł oraz obszarów jego działania. Wizja rozwojowa natomiast prowadzi do jakościowych zmian w strukturze oraz w działaniu organizacji, zachowując postulat ciągłości. Wizja przełomu z kolei zakłada prawie całkowite zerwanie z dotychczasową działalnością przedsiębiorstwa na zupełnie innych zasadach, a równocześnie uwzględnia „ambicje” związane z dotychczasową działalnością⁵³⁰. Pojęciem mocno identyfikowanym z wizją organizacji jest **zamierzenie strategiczne**. Określane jest ono jako mobilizujące całe przedsiębiorstwo „marzenie”, posiadające duży ładunek uczuciowy, będący źródłem emocjonalnej oraz intelektualnej energii pracowników organizacji⁵³¹. Zdefiniowanie zamierzenia strategicznego scala pracowników, wskazuje nowe obszary działania, określa nowe wyzwania. Bez „marzeń” przedsiębiorstwo zmierza ku przeciętności⁵³². Zasadniczym celem stworzenia zamierzenia strategicznego w organizacji jest wskazanie na niedopasowanie pomiędzy dostępnymi zasobami i umiejętnościami a aspiracjami oraz nowymi dziedzinami funkcjonowania. Stworzenie zamierzenia strategicznego jest zatem wyrazem określonej koncepcji zarządzania strategicznego, która kończy z tradycyjnym wskazaniem strategii jako dopasowania między obecnymi silnymi oraz słabymi stronami przedsiębiorstwa a wyłaniającymi się możliwościami⁵³³.

Misja przedsiębiorstwa z kolei służy sformułowaniu wizji na użytek strategii, także dotyczy przyszłości, ponadto wyraża marzenia i wyzwania, będące udziałem pracowników, a przebieg jej realizacji jest wiarygodny⁵³⁴. Misja definiuje, jak organizacja siebie postrzega i jakie są jej aspiracje. Odróżnia ją to od wizji, która powinna zawierać kluczowe dla niej wartości (niezmienne przekonania), najważniejszy cel istnienia przedsiębiorstwa (odróżnienie organizacji od konkurencji), a także najważniejsze cele na przyszłość (aspiracje przekładające

⁵²⁹ W. Demecki, P. Żukowski, *Budowa strategii jako narzędzia innowacyjnego zarządzania organizacją*, Prace Komisji Geografii Przemysłu, Nr 15, Warszawa – Kraków 2010, s. 69-84.

⁵³⁰ Ibidem, s. 69-84.

⁵³¹ G. Hamel, C. Prahalad, *Strategic Intent*, Harvard Business Review, maj – czerwiec 1989.

⁵³² K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1999, s. 239

⁵³³ G. Hamel, C. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999, s. 107.

⁵³⁴ K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 389.

się na sprawy do zrealizowania)⁵³⁵. Misja to tożsamość przedsiębiorstwa, jego osobiwa kompetencja, szczególny powód istnienia. Identyfikuje ona kim jest organizacja, co robi oraz dokąd zmierza. Misja organizacji tworzona w warunkach rynkowych powinna uwzględniać przede wszystkim potrzeby klientów oraz ich satysfakcję z przeprowadzanych transakcji. Dodatkowo musi wziąć pod uwagę zmienną sytuację, a przede wszystkim warunki materialne. Powinna ponadto akceptować istnienie wrogiego, konkurencyjnego otoczenia, a także jego pragnienia odnośnie zabiegania o rynek oraz zbycie produktów, charakteryzować się określoną elastycznością, a także realistycznością i możliwością jej osiągnięcia.

Misja przedstawia wspólne wartości uznawane i przekazywane przez kierownictwo oraz pracowników organizacji. Określa ponadto jej filozofię działania (strategię, sposoby wykorzystania zasobów, pożądane zdolności i umiejętności pracowników itp.), formułuje w zarysie jej cele. Misja wskazuje pracownikom przedsiębiorstwa to, co jest najbardziej istotne, definiuje, jakie są akceptowane działania oraz kierunki rozwoju. Identyfikuje zarówno działania pożądane, jak i niepożądane. Określa ogólnie przedmiot działania (co organizacja chce robić), przyjęte drogi postępowania (jak to robić), a także cenione wartości. Misja zarówno odzwierciedla społeczny system wartości, jak i kształtuje ten system⁵³⁶.

Stworzenie wizji oraz misji przedsiębiorstwa umożliwia określenie celu strategicznego lub też długofalowego kierunku rozwoju organizacji. Wizja i misja organizacji wpływają na kształt strategii przedsiębiorstwa. Odpowiednie ich określenie oraz konsekwentna realizacja przyczyniają się do ukształtowania „osobowości” organizacji i jej społecznego wizerunku. Misja spełnia ponadto ważne funkcje, tj. stabilizuje, inspiruje, ukierunkowuje oraz uwiarygodnia i integruje działalność organizacji. Klasyczna misja określa tożsamość przedsiębiorstwa oraz definiuje jego odrębność od innych podmiotów rynkowych. Konwencjonalne zdefiniowanie misji wskazuje na triadę: produkt – rynek – technologia⁵³⁷. W określeniu tym zawierają się też następujące elementy: opis podstawowych produktów (dóbr lub usług), oddziaływanie (wpływ) na otoczenie oraz określenie rynków zbytu, źródeł przychodów itp.⁵³⁸.

⁵³⁵ J. Sutherland, D. Canwell, *Klucz do zarządzania strategicznego. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 260 -261.

⁵³⁶ C. Hayden, *The Handbook of Strategies Expertis*, McGraw-Hill, New York 1985; J. Penc, *Strategie zarządzania. Zintegrowane zarządzanie strategiczne*, AW „Placet”, Warszawa 1995; P. Żukowski, *Podstawowe zagadnienia organizacji pracy i zarządzania*, WSBiA, Łuków 2009.

⁵³⁷ W. Demecki, P. Żukowski, *Budowa strategii jako narzędzia innowacyjnego zarządzania organizacją...*, op. cit., s. 69-84.

⁵³⁸ Ibidem, s. 69-84.

Przy założeniu, że przyszłość jest zagadką, tworzenie strategii organizacji w tak turbulentnych czasach, jest wyzwaniem. W związku z tym strategia powinna w taki sposób określić cel, aby w efekcie przyniósł on więcej zasobów niż zostało użytych do jego osiągnięcia. Ponadto, powinna koordynować działania pomocnicze, z jednoczesnym reagowaniem na zmienne uwarunkowania⁵³⁹. Efektywna strategia powinna się charakteryzować dużą skutecznością realizacji celów w niej postawionych, gdyż kwestią najważniejszą jest zabezpieczenie organizacji przed nieokreśloną przyszłością, poprzez kształtowanie przyszłości pożądaney. Ten cel można osiągnąć poprzez odpowiednie określenie strategii, która uwzględni zarówno otoczenie zewnętrzne, jak i wewnętrzne przedsiębiorstwa⁵⁴⁰. Strategia nie zawsze jest gotowym rozwiązaniem, ponieważ związana jest z rozwojem przedsiębiorstwa. Jeśli rozwój organizacji jest bardzo dynamiczny, wówczas planowana strategia jest w dużym stopniu rozwojowa.

Każda strategia formułowana w organizacji wiąże się z ryzykiem niepowodzenia, dlatego też w trakcie jej wdrażania powinno się kontrolować jej przebieg. Istota tej kontroli polega na poszukiwaniu niekorzystnych zjawisk w otoczeniu przedsiębiorstwa i zapobieganiu ewentualnym sytuacjom kryzysowym. W związku z tym należy czuwać nad całą działalnością organizacji, a nie tylko nad tą, która w danej chwili stanowi jej element strategiczny. Jedynie właściwe relacje pomiędzy komórkami organizacyjnymi, które gwarantują sprawny przepływ zasobów, są w stanie zapewnić uzyskanie celu strategicznego ustalonego przez przedsiębiorstwo. Biorąc pod uwagę różnorodny horyzont czasowy, jaki jest potrzebny, aby osiągnąć cel strategiczny, trzeba kontrolować nie tylko stan obecny organizacji, ale także poprzednie okresy, które w porównaniu z teraźniejszością dają możliwość antycypacji skutków przeprowadzania obecnych działań⁵⁴¹. Stworzona, a następnie wdrażana strategia powinna odznaczać się wysoką efektywnością, aby organizacja mogła uzyskać przewagę konkurencyjną. Dodatkowo, strategia wpływa na wzrost walorów pragmatycznych przedsiębiorstwa poprzez decyzje podejmowane w ramach kwestii takich, jak: rozwój produktów, usług, a także wprowadzanie nowych rozwiązań organizacyjnych. Procesy globalizacyjne, jak również szybki rozwój nowoczesnych technologii powodują, że to, co obecnie jest aktualne oraz przynosi korzyści przedsiębiorstwu, wkrótce może zostać

⁵³⁹ A. S. Huff, S. W. Floyd, H. D. Sherman, S. Terjesen, *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Wyd. Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s.37.

⁵⁴⁰ B. Richardson, R. Richardson, *Business planning. An approach to strategic management*, Pitman Publishing, London 1992, s. 7-8.

⁵⁴¹ E. Kępa, *Strategia rozwoju firm rodzinnych w sektorze MMSP*, [w:] *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Strategie zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym* (red.) A. Marjański, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XII, Numer 7, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2011, s. 77-78.

zdezaktualizowane. Z tego względu współczesny świat stawia tak wiele wyzwań przed organizacjami. W związku z tak dużą niepewnością, niezwykle ważna jest zdolność do porzucenia utartych ścieżek, odchodzenie od wdrażania rutynowych działań, a także szybka odpowiedź na zmieniającą się rzeczywistość. Zgodnie z opinią badacza G. Hamela, prezentowaną w latach 90. ubiegłego wieku, jednym z najistotniejszych dylematów, przed jakimi staną przedsiębiorstwa, będzie niepewność strategiczna⁵⁴².

Pod koniec XX wieku najważniejszą kwestią w aspekcie zarządzania strategicznego była walka o udziały na nowych rynkach lub poszukiwanie innych źródeł finansowania. We współczesnym świecie priorytety się zmieniły i zgodnie z opinią E.D. Beinhockera: „zamiast myśleć o strategii, w kategoriach pojedynczego planu, zbudowanego na przewidywaniu przyszłości, należy traktować ją jako portfolio eksperymentów oraz grupę konkurencyjnych biznesplanów”⁵⁴³. W tym miejscu należy poruszyć pojawiający się w literaturze tzw. **paradoks strategii**. Większość strategii zarządzania opiera się przede wszystkim na przypuszczeniach dotyczących przyszłości, biorąc pod uwagę, że jest ona wysoce nieprzewidywalna, determinuje to zmiany w utartych, a także przyjętych rozwiązaniach w zakresie stosowanych strategii. W efekcie powstaje sprzeczność, gdyż największe szanse na sukces przynoszą także największe prawdopodobieństwo porażki. Podejście do strategii organizacji ujmowane jest w różny sposób, jednak zawsze opiera się na planowaniu strategicznym. Podejście tradycyjne i nowoczesne do planowania strategicznego zostało przedstawione w tabeli 3.3.

Tabela 3.3. Tradycyjne i nowoczesne podejście do planowania strategicznego

Podejście tradycyjne (Strategia jako gotowe rozwiązanie)	Kryterium	Podejście nowoczesne (Strategia jako proces dynamiczny)
Trwała, długookresowa przewaga konkurencyjna	Cel	Kreowanie wartości
Prezes podmiotu oraz jego doradcy znajdują się w obszarze strategii	Przywództwo	Prezes podmiotu w roli głównego stratega
Niezmienny plan, powstający w wyniku analitycznej pracy lewej półkuli mózgu	Forma	Organiczny proces, który cechują zdolności adaptacyjne oraz całościowe ujęcie, a jego wynik zawsze pozostaje „sprawą otwartą”
Okres intensywnego tworzenia strategii, po którym następuje rozłożone w czasie jej wdrażanie	Ramy czasowe	Codzienny, nieprzerwany proces
Obrona raz określonej strategii	Zadania wykonywane w trybie ciągłym	Wypracowanie przewagi konkurencyjnej oraz rozwijanie przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podst.: E. Kempa *Strategia rozwoju firm rodzinnych w sektorze MMSP*, [w:] *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Strategie zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym* (red.) A. Marjański, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XII, Numer 7, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2011, s. 77.

⁵⁴² *Strategiczne przyspieszenie – IT w zarządzaniu firmą*, Harvard Business Review Polska, Warszawa 2012, s. 6.

⁵⁴³ *Ibidem*, s. 8.

Strategie w przedsiębiorstwach są tworzone jako zamierzone - wówczas tworzone „od góry”, a także jako wyłaniające się - kreowane „od dołu”. Pierwsza koncepcja jest kojarzona z planistycznym podejściem, druga natomiast – z podejściem ewolucyjnym. Strategię zamierzoną formułuje się „od góry” na bazie wizji rozwoju organizacji, jej misji oraz celów, analiz wewnętrznych, a także otoczenia, co zaprezentowano na rysunku 3.2⁵⁴⁴.



Rysunek 3.2. Proces tworzenia strategii zamierzonej

Źródło: Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 87.

W tworzeniu strategii wyłaniającej się podstawową rolę natomiast odgrywają propozycje z głębi przedsiębiorstwa, a następnie wybór odpowiedniej misji oraz celu organizacji. Do procesu formułowania strategii włączona jest także analiza aktualnego stanu organizacji. Jest ona związana z podejściem ewolucyjnym, którego charakterystyczną cechą jest kształtowanie strategii w trakcie podejmowania poszczególnych decyzji, określanych jako ewolucyjne tworzenie spójnego wzorca działania. Następnie decyzje strategiczne podlegają weryfikacji oraz koordynacji w trakcie analiz wewnętrznych i zewnętrznych. W ich następstwie powstają: misja oraz cele strategiczne przedsiębiorstwa, które zaprezentowano na rysunku 3.3⁵⁴⁵.

⁵⁴⁴ Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie...*, op. cit. s. 86.

⁵⁴⁵ Ibidem, s. 86.



Rysunek 3.3. Proces tworzenia strategii wyłaniającej się

Źródło: Z. Pięściński, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 88.

W większości organizacji strategia jest kombinacją zarówno strategii zamierzonej, jak i wyłaniającej się. Formułowane strategie w przedsiębiorstwie mogą występować na trzech poziomach: korporacyjnym, biznesowym oraz funkcjonalnym. W zależności od wielkości organizacji identyfikowanej przez zasięg i portfel przedsięwzięć, można określić różne strategie na każdym z poziomów. **Strategia na poziomie funkcjonalnym** organizacji to serce systemów operacyjnych. Z tego względu dotyczy ona przede wszystkim procesów przedsiębiorstwa, a zwłaszcza łańcucha wartości. Na tym poziomie strategie związane są z marketingiem, finansami, zasobami ludzkimi, produkcją (zarządzaniem operacyjnym), badaniami oraz rozwojem⁵⁴⁶.

Strategia na poziomie biznesowym określa źródła przewagi konkurencyjnej, oraz ogólny styl konkurowania (np. przywództwo kosztowe lub dywersyfikacja), a także zasięg działalności (np. cały rynek lub nisza). Wymaga ona zintegrowania strategii poziomu funkcjonalnego w celu stworzenia odrębnej grupy wyrobów lub usług, skierowanej dla konkretnej grupy odbiorców.

Strategia na **poziomie korporacji** określa strategicznie istotne dziedziny działalności organizacji (biznesy) oraz docelową pozycję konkurencyjną dla każdego z biznesów. Ma ona

⁵⁴⁶ I. Żółtowska, *Zarządzanie strategiczne*, <http://home.elka.pw.edu.pl>, (dostęp: 22.06.2022 r.).

na celu stworzenie oraz utrzymanie przez przedsiębiorstwo pozycji konkurencyjnej na atrakcyjnym rynku ⁵⁴⁷.

W literaturze podanych jest wiele rodzajów i typów strategii zarządzania. Podstawowe rodzaje strategii zarządzania to ⁵⁴⁸:

- strategia defensywna,
- strategia zachowawcza,
- strategia naprawcza,
- strategia rozwojowa.

Strategia defensywna jest nastawiona na przetrwanie przedsiębiorstwa, a odpowiednie dla niej kryterium jakości, to minimalizacja strat. Jest ona reakcją organizacji na naciski otoczenia, a także odzwierciedla naturalną jej odpowiedź na wszelkie niepowodzenia (np. ekonomiczne) ⁵⁴⁹.

Strategia zachowawcza jest swoistym rodzajem „gry na zwłokę”. Koncentruje się na utrzymaniu aktualnie realizowanej koncepcji funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jest odpowiednikiem kunktacji, czyli wyczekiwania przez organizację na najbardziej sprzyjający moment działania. Strategię tę nie należy utożsamiać z konserwatywnym podejściem w zarządzaniu. ⁵⁵⁰ Należy ją rozpatrywać natomiast z punktu widzenia wskazanych kryteriów jakości w przedsiębiorstwie, tj. wskaźnika efektywności inwestycji, okresu zwrotu poniesionych nakładów oraz opłacalności wdrażania innowacji.

Strategia naprawcza z kolei jest przede wszystkim nastawiona na reorganizację przedsiębiorstwa, w związku z ujawnionymi niesprawnościami lub błędami działania. Jej celem jest stworzenie systemów chroniących organizację przed potencjalnymi, zewnętrznymi a także wewnętrznymi zakłóceniami. Mechanizmy te składają się na swego rodzaju „system wczesnego ostrzegania”. Są to rozbudowane struktury, a także procedury kontroli. Kryteriami jakości w przypadku tej strategii są następujące wskaźniki diagnostyczne: w zakresie stopnia wykorzystania czynników wytwórczych, poziomu jakości wyrobów lub usług, wydajności pracy, jak również rentowności, płynności finansowej oraz zadłużenia ⁵⁵¹.

⁵⁴⁷ Ibidem.

⁵⁴⁸ A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem firmy*, AE w Krakowie, Kraków 1996, s. 24.

⁵⁴⁹ Ibidem, s. 24.

⁵⁵⁰ Ibidem, s. 25.

⁵⁵¹ Ibidem, s. 25.

Strategia rozwojowa dowodzi ekspansywności przedsiębiorstwa, przejawia się: w zdobywaniu nowych rynków zbytu, dywersyfikacji produkcji oraz działalności inwestycyjnej. Istotnym kierunkiem rozwoju jest strategia zmian strukturalnych (organizacyjnych), którą rozpatruje się jako element strategii zarządzania organizacją. Dotyczy to zarówno przekształceń własnościowych, jak i poszukiwania nowych rozwiązań strukturalnych, w zakresie np.: tworzenia korporacji i koncernów oraz porozumień gospodarczych. Strategia rozwojowa może być oceniana za pomocą kryteriów jakości, tj. rentowności sprzedaży (brutto i netto) i rentowności majątku (aktywów), stopy marży brutto oraz stopy zyskowności akcji. W strategii tej konieczne jest przeprowadzanie porównań poszczególnych wskaźników w czasie⁵⁵².

Szczególnym rodzajem strategii rozwojowej organizacji jest **strategia marketingowa**. We współczesnym świecie odgrywa ona dominujące znaczenie. Stanowi globalną politykę zarządzania, opierającą się na idei wiązania ze sobą różnego rodzaju orientacji rozwojowych, tj. potrzeb dotyczących społeczeństwa, rynku, sprzedaży, produktu oraz przedsiębiorstwa ogółem. Strategia marketingowa zatem ma charakter kompleksowy, a także jest najbardziej wszechstronną strategią rozwojową organizacji⁵⁵³. W ciągu wieków ukształtowały się dwie podstawowe drogi prowadzące do wzrostu przedsiębiorstw, tj. **ekspansja** oraz **dywersyfikacja**. Klasyfikację tę wprowadził A.D. Chandler⁵⁵⁴, podobną propozycję prezentuje również H.I. Ansoff⁵⁵⁵. W przypadku spojrzenia na możliwość ekspansji organizacji poprzez pryzmat działań na linii produkt–rynek, powstaje ujęcie nazwane w literaturze macierzą Ansoffa. Prezentuje ona cztery podstawowe strategie wzrostu, którymi są:

- penetracja rynku,
- rozwój rynku,
- rozwój produktu,
- dywersyfikacja.

Pojęcie **ekspansja** definiuje trzy różne kierunki działań przedsiębiorstwa, tj. **penetrację rynku**, **rozwój rynku**, a także **rozwój produktu**. Penetracja rynku oznacza dążenie do wzrostu sprzedaży oferowanych aktualnie produktów na dotychczasowych rynkach organizacji. Rozwój rynku to poszukiwanie zarówno nowych odbiorców, jak i nowych rynków

⁵⁵² Ibidem, s. 25.

⁵⁵³ A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem firmy...*, op. cit., s. 24.

⁵⁵⁴ A.D. Chandler, *Strategy and Structure*, The MIT Press, Cambridge MA 1962, s. 14-16.

⁵⁵⁵ H. I., Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 90-115.

dla posiadanych już produktów. Rozwój produktu jest z kolei kreowaniem unowocześnionych wyrobów, służących zaspokojeniu dotychczasowych potrzeb na tych samych rynkach. Dywersyfikacja jako kierunek wzrostu charakteryzuje się natomiast tym, że produkty, a także ich przeznaczenia (ryniki) podlegają zróżnicowaniu oraz są dla przedsiębiorstwa nowe⁵⁵⁶.

Dywersyfikacja działalności jest strategią polegającą na wyjściu organizacji poza jej obecne rynki oraz produkty. W szerokim ujęciu oznacza to, że przedsiębiorstwo dywersyfikuje swój profil działania, gdy jego cele, jak i działania nie mogą zostać w pełni zrealizowane w ramach istniejących relacji: produkt–rynek⁵⁵⁷. Korzyści płynące z dywersyfikacji zależą przede wszystkim od rodzaju podejmowanego przedsięwzięcia. Najbardziej podstawowa klasyfikacja przedsięwzięć dywersyfikacyjnych, wskazana w literaturze przedmiotu, wprowadza podział na dywersyfikację wewnętrzną i zewnętrzną.

Dywersyfikacja wewnętrzna polega na różnicowaniu działalności przedsiębiorstwa poprzez kreowanie nowych produktów lub rodzajów działalności w oparciu o posiadane zasoby, a także umiejętności. Przede wszystkim dotyczy to wyrobów powstających w ramach rdzenia danej organizacji i jej tradycyjnej specjalizacji⁵⁵⁸. **Dywersyfikacja zewnętrzna**, nazywana inaczej niepowiązaną, to strategia rozwoju przedsiębiorstwa, polegająca na wchodzeniu organizacji w nowe dziedziny, wykraczające poza jej obecne zdolności lub realizowane obecnie łańcuchy wartości⁵⁵⁹. Przeważnie dzieje się to poprzez wykup lub fuzję z inną organizacją.

Wśród opcji strategicznych istotną rolę odgrywają koncepcje zaproponowane przez M.E. Portera⁵⁶⁰. Wskazał on na trzy tzw. genetyczne strategie, służące do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej: strategię przywództwa kosztowego, strategię dywersyfikacji, a także strategię koncentracji na wybranej niszy rynkowej⁵⁶¹. Podstawowe rodzaje strategii rozwoju przedsiębiorstw zostały zaprezentowane w tabeli 3.4.

⁵⁵⁶ J. Jeżak, *Orientacja strategiczna oraz główne kierunki rozwoju firm rodzinnych...*, op. cit. s. 79-80.

⁵⁵⁷ Ibidem, s. 81.

⁵⁵⁸ Ibidem, s. 82.

⁵⁵⁹ G. Johnson, K. Scholes, R. Wittington, *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010, s. 231-234.

⁵⁶⁰ M.E. Porter, *Competitive Strategy*, The Free Press, New York 1980, s. 11-12.

⁵⁶¹ J. Jeżak, *Orientacja strategiczna oraz główne kierunki rozwoju firm rodzinnych...*, op. cit., s. 84.

Tabela 3.4. Autorskie opracowanie podstawowych rodzajów strategii rozwoju przedsiębiorstw, na podstawie dokonanego przeglądu literatury przedmiotu

Rodzaj strategii		
I. Strategie rozwoju wiodące ku ekspansji		
	Ekspansja	poprzez rozwój rynku
		poprzez penetrację rynku
		poprzez rozwój produktu
II. Tradycyjne strategie konkurowania		
	Przywództwa jakościowego	
	Przywództwa kosztowego	
	Koncentracji	
	Dywersyfikacji	Dywersyfikacja wewnętrzna
		Dywersyfikacja zewnętrzna
III. Strategie konserwatywno-kompresyjne		
	Strategia zachowawcza	
	Strategia naprawcza	
	Strategia defensywna	

Źródło: opracowanie własne.

Przywództwo kosztowe jest pierwszoplanowym wyborem strategicznym. Zgodnie z tą koncepcją niskie koszty jednostkowe w porównaniu do całej konkurencji chronią przedsiębiorstwa przed poważnymi zagrożeniami ze strony odbiorców, dostawców, a także konkurentów. Jednak zdobycie takiej pozycji jest często niemożliwe bez wcześniejszego osiągnięcia przez organizację wysokiego udziału w rynku. Dodatkowo potrzebne są również inne atrybuty, tj. uprzywilejowany dostęp do bazy surowcowej, jak również zróżnicowanie oferty rynkowej przedsiębiorstwa, czyli wykorzystanie **strategii dyferencjacji**, pozwalającej na większy „rozrzut kosztów” i umożliwiającej ponadto pozyskanie klientów ze wszystkich istotnych na danym rynku grup. M.E. Porter oprócz przewagi kosztowej, a także przewagi opartej na zróżnicowaniu oferty, która wyróżnia konkretne przedsiębiorstwo na tle

konkurentów, zdefiniował również **strategię koncentracji** na wybranym segmencie rynku - wybranej grupie klientów, w kontekście tzw. niszy rynkowej. Skoncentrowanie takie może obejmować przewagę kosztową, zróżnicowanie oferty w danym segmencie rynku, ale także jedno i drugie⁵⁶².

3.2. Determinanty planowania, realizacji i kontroli strategii rozwoju przedsiębiorstwa

Decyzje, które są podejmowane w organizacji, dotyczące jej wizji, domeny produktowo-rynkowej lub modelu funkcjonowania, uwzględniają zarówno informacje wpływające z samej organizacji, jak również z jej otoczenia. Zgodnie z opinią K. Obłója, strategia, która nie uwzględnia warunków otoczenia to tylko zachcianka lub marzenie - bez treści oraz sensu. Zatem wybory strategiczne związane z tworzeniem strategii danego przedsiębiorstwa powinny ujmować zarówno jego własną analizę strategiczną, jak i otoczenia. Analiza ta determinuje zrozumienie szans, zagrożeń oraz wyzwań, stojących przed organizacją i obliuguje do spojrzenia na jej rozległe środowisko⁵⁶³.

Należy zwrócić uwagę, że czynniki pochodzące z otoczenia są niezależne od przedsiębiorstwa, w dużej mierze są pochodną polityki władz państwowych oraz mechanizmów regulacji rynku. Ponadto są uzależnione zarówno od ogólnej kondycji i sytuacji gospodarczej w konkretnym kraju, jak i gospodarki światowej. Natomiast czynniki wewnętrzne są związane z działaniami podejmowanymi przez organizację, tj. z jej przyjętą strategią rozwoju, kondycją finansową, kapitałem intelektualnym, zasobami materialnymi, strukturą organizacyjną, metodami zarządzania, przedsiębiorczością, innowacyjnością, a także jakością produktów i usług⁵⁶⁴.

Otoczenie zewnętrzne organizacji w literaturze jest przedstawiane w różny sposób. Jest ono identyfikowane jako ogół elementów, które nie wchodzą w jego skład, ale jednocześnie wchodzi z nim w różne relacje⁵⁶⁵. Organizacja funkcjonuje zatem w otoczeniu zawierającym czynniki oddziałujące na jej funkcjonowanie oraz rozwój. Kompozycja tych elementów jest bardzo różnorodna. Obejmuje między innymi czynniki kulturowe, które stanowią system norm

⁵⁶² Ibidem, s. 85 – 86.

⁵⁶³ K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2014, s. 19-20.

⁵⁶⁴ R. Borowiecki, *Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010, s. 409–410.

⁵⁶⁵ M. Bielski, *Organizacje: istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 126.

oraz wartości obowiązujących w danej społeczności, czynniki społeczno-polityczne, wyrażające się potrzebami społecznymi, ich priorytetami oraz zasadami zaspokajania, a także system zarządzania gospodarką i państwem⁵⁶⁶.

Otoczenie daje przedsiębiorstwu możliwość przetrwania na rynku. Jednak jest także źródłem zagrożeń, np.: niekorzystnych zmian w popycie rynkowym, nowych wymagań w przepisach prawa, pojawieniu się nowych technologii, wejścia na rynek nowych konkurentów⁵⁶⁷ lub niekorzystnych zmian w systemie podatkowym. Koncepcja podziału otoczenia, jedna z najstarszych i najczęściej przytaczanych w literaturze, uwzględniająca charakter związków występujących pomiędzy otoczeniem a organizacją wyróżnia: makrootoczenie, tj. dalsze lub ogólne oraz mikrootoczenie, czyli bezpośrednie, konkurencyjne lub zadaniowe⁵⁶⁸. Rozpoczęcie funkcjonowania przedsiębiorstwa umieszcza go w konkretnym położeniu w makrootoczeniu, określonego jako zbiór elementów działania wszystkich organizacji w danym czasie oraz miejscu⁵⁶⁹. Makrootoczenie jest zestawem wszelkich jednostek, przedsiębiorstw, a także czynników wpływających na ich działalność i rezultaty. W celu osiągnięcia sukcesu rynkowego, organizacje powinny być przygotowane zarówno na identyfikację oraz reakcję na trendy w makrootoczeniu, jak również na pojawienie się niezaspokojonych potrzeb. Jest to zatem obszar, od którego trzeba rozpocząć poszukiwania możliwości rynkowych, jak i ewentualnych zagrożeń dla przedsiębiorstw⁵⁷⁰. Charakter makrootoczenia sprawia, że odbywające się w nim procesy, pomimo że nie wpływają bezpośrednio na osiąganie zadań przez organizację, to tworzą warunki działania istotne dla powodzenia w biznesie⁵⁷¹.

Otoczenie konkurencyjne jest natomiast zbiorem podmiotów oraz segmentów znajdujących się na zewnątrz przedsiębiorstwa oraz mogących na niego wpłynąć. Ponadto elementy tego otoczenia mogą wchodzić wraz z organizacją w bezpośrednie interakcje, jak

⁵⁶⁶A. Lemańska-Majdzik, *Otoczenie a funkcjonowanie przedsiębiorstwa – wybrane aspekty*, [w:] *Współczesne problemy zarządzania przedsiębiorstwami. Teoria i praktyka*, (red.) A. Korombel, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 103.

⁵⁶⁷G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010, s. 47.

⁵⁶⁸M. Małkowska-Borowczyk, *Otoczenie jako źródło problemów i presji na wybory strategiczne przedsiębiorstw*, [w:] *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, (red.) E. Urbanowska-Sojkin, PWE, Warszawa 2011, s. 121.

⁵⁶⁹K. Rozum, *Przegląd koncepcji i wybranych technik zarządzania strategicznego*, [w:] *Metody i techniki diagnozowania w doskonaleniu organizacji* (red.) S. Wawak, Mfiles.pl, Kraków 2013, s. 62.

⁵⁷⁰R. Wolański, *Wpływ otoczenia finansowego na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 49.

⁵⁷¹D. Jelonek, *Strategiczna harmonizacja: monitorowanie otoczenia i technologii informacyjnej w przedsiębiorstwie. Studium metodologiczno-empiryczne*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 14.

również ona sama może na nie oddziaływać⁵⁷². Zgodnie z opinią P. Kokot-Stępień, otoczenie konkurencyjne to ten składnik otoczenia, na które przedsiębiorstwo poprzez swoją strategię ma wpływ oraz możliwość kontroli⁵⁷³. Elementy mikrootoczenia, na które organizacja ma w pewnym zakresie możliwość oddziaływania to: nabywcy, konkurenci, dostawcy, pośrednicy, a także instytucje z otoczenia publicznego, jak np. środki masowego przekazu.

Z kolei K.R. Andrews wyróżnia elementy otoczenia takie, jak: rynek zbytu, rynek kapitałowy, rynek pracy, rynek dostawców, konkurenci, agendy rządowe oraz lokalne, a także fundacje, stowarzyszenia, uniwersytety. Elementy te powinny być analizowane w aspektach: ekonomicznym, technologicznym, politycznym i społecznym⁵⁷⁴. Natomiast analiza otoczenia w ujęciu H.I. Ansoffa jest skoncentrowana na ocenie przemysłów, uwzględniając kryteria ekonomiczne (trendy rozwoju, dynamikę popytu, zyskowość), konkurencję (koszty wejścia oraz masa krytyczna wejścia), a także możliwości otrzymania efektów synergicznych⁵⁷⁵.

Inny z badaczy – M.E. Porter dzieli analizę otoczenia na wskazane segmenty⁵⁷⁶:

- analiza sektora (określająca główne czynniki powodzenia w konkurencji, ważne okazje i zagrożenia w sektorze),
- analiza konkurentów (określająca możliwości istniejących oraz potencjalnych konkurentów, a także ich strategię),
- analiza społeczna (określająca okazje i zagrożenia stwarzane przez politykę gospodarczą i wpływy społeczne oraz polityczne).

Z kolei G. Johnson i K. Scholes podkreślają kompleksowość otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Uznają oni, że otoczenie dla niektórych organizacji jest bardziej kompleksowe a dla innych mniej. Dokonali podziału otoczenia na: handlowe, gospodarcze, polityczne, techniczne, etyczne oraz społeczne. Twierdzą, że wpływy otoczenia należy analizować zarówno w przeszłości, obecnie, jak również w przyszłości na podstawie jego przewidywanych zmian. Analiza otoczenia powinna być nastawiona na poszukiwanie szans oraz zagrożeń dla przedsiębiorstwa⁵⁷⁷.

⁵⁷² M. Jędrzejczyk, N. Komorowska, *Wewnętrzne i zewnętrzne determinanty zmian zachodzących w firmach sektora MŚP*, [w:] *Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości w warunkach niepewności i ryzyka*, (red.) M. Matejun, K. Szymańska, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013, s. 28.

⁵⁷³ G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Puride, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 56.

⁵⁷⁴ K. R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Dow-Jones-Irwin, New York 1971, s. 70-71.

⁵⁷⁵ H. I. Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill Book Co., New York 1965, s. 145-146.

⁵⁷⁶ M. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992, s. 17.

⁵⁷⁷ G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, New York 1989, s. 20.

Skuteczna strategia organizacji to umiejętność stawiania celów związanych z ugruntowaniem pozycji przedsiębiorstwa, jak również formułowaniem listy sposobów dla ich osiągnięcia⁵⁷⁸. Taka postawa jest implikacją logicznych powiązań, które zachodzą pomiędzy organizacją a jej otoczeniem. Te relacje są warunkiem jej ekonomicznego rozwoju, a ich identyfikacja oraz permanentna kontrola tworzą podstawę do określenia jej strategicznych aspiracji. Siła strategii pochodzi od myślenia analitycznego, pozwalającego na zrozumienie zachodzących w otoczeniu zmian⁵⁷⁹.

Zmiany, jakie nastąpiły w gospodarce światowej, doprowadziły do załamania się dotychczasowych paradygmatów funkcjonowania organizacji. Z tego względu w celu przetrwania i rozwoju potrzebują one przede wszystkim posiadania zdolności oraz elastyczności w zaadoptowaniu się do zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej. Dlatego też współczesne przedsiębiorstwa w swoim funkcjonowaniu szczególną wagę przywiązują do podejmowania przedsięwzięć proinnowacyjnych, dostosowujących ich działalność do wymogów gospodarki rynkowej, a także stanu, struktury, złożoności oraz dynamiki ich otoczenia⁵⁸⁰.

Współczesne otoczenie oddziałuje na organizację z coraz większą siłą, dlatego istotne jest poznanie elementów otoczenia, które determinują osiągnięcie przez nią zamierzonych celów. Kooperacja przedsiębiorstwa z otoczeniem określana jest jako interaktywna. Jednak – jak podaje D. Jelonek – nie każda przyczyna wywołuje reakcję po stronie każdego podmiotu⁵⁸¹. Inni badacze - S. Cyfert i K. Krzakiewicz - podają, że sukces organizacji definiowany przez poziom realizacji przyjętej strategii zależy od umiejętności dynamicznego dostosowania się przedsiębiorstwa do dynamicznie zmieniających się warunków otoczenia, przy założeniu, że procesu tego nie wyróżnia jedynie oddziaływanie jednokierunkowe⁵⁸². Zjawiska zachodzące we współczesnym świecie niosą ze sobą zarówno szanse, jak i zagrożenia, wymagają zatem od przedsiębiorstwa tworzenia długofalowej strategii, uwzględniającej posiadane zasoby, a zwłaszcza wiedzy i informacji oraz efektywne metody zarządzania nimi. Biorąc pod uwagę nieprzewidywalność zmian, najlepszym rozwiązaniem jest próba kreowania przyszłości. Jest

⁵⁷⁸ P. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Wyd. Muza S.A., Warszawa 2000, s. 78–84.

⁵⁷⁹ K. Obłój, *Strategia organizacji...*, op. cit., s. 10.

⁵⁸⁰ R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, *Innowacje jako źródło sukcesu przedsiębiorstw w warunkach wyzwań współczesnej gospodarki*, [w:] *Współczesne kierunki nauk o zarządzaniu w kontekście dokonań naukowych Profesora Adama Stabryły*, (red.) H. Bieniok, Mfiles.pl, Kraków 2014, s. 87.

⁵⁸¹ D. Jelonek, *Strategiczna harmonizacja: monitorowanie otoczenia i technologii informacyjnej w przedsiębiorstwie. Studium metodologiczno-empiryczne*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 15.

⁵⁸² S. Cyfert, K. Krzakiewicz, *Wpływ mechanizmów odnowy organizacyjnej na skuteczność zmian w modelach biznesu polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Strategie zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, (red.) A. Stabryła, T. Małkus, seria: *Encyklopedia Zarządzania*, Mfiles.pl, Kraków 2014, s. 13.

to działanie ryzykowne, jednak nie jest takim zagrożeniem, jak jej zaniechanie⁵⁸³. Istotne są także plany prowadzące do ekspansywności działań, czego efektem może być zdobywanie nowych rynków, dywersyfikacja produkcji lub działalność inwestycyjna⁵⁸⁴. Istotne jest, aby wdrażać tylko taką strategię, która będzie równoważyć oddziaływanie czynników, wpływających na funkcjonowanie organizacji, tj. sektora i jego struktury, uczestników gry rynkowej oraz osiąganych wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa na tle jego konkurentów⁵⁸⁵. Ponadto, realizacja strategii powinna prowadzić do rozwoju organizacji, a to wymaga od zarządzających podjęcia ryzyka za podejmowane decyzje, nawet pomimo świadomości, że wybrana strategia w ostatecznym rozrachunku i tak zostanie zweryfikowana przez rynek⁵⁸⁶.

J. Domański wskazuje, że część istniejących strategii przedsiębiorstw ulega stałej modyfikacji na skutek zmian otoczenia⁵⁸⁷. Dlatego też w procesie budowania strategii analiza i ocena otoczenia to bardzo odpowiedzialny i istotny etap. Umożliwia on rozpoznanie przyszłych szans (okazji) oraz zagrożeń (ograniczeń) działania oraz rozwoju organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem informacji o wzajemnym oddziaływaniu otoczenia i przedsiębiorstwa⁵⁸⁸. Rozpoznanie oraz diagnoza elementów otoczenia polega na identyfikacji zasadniczych dla danej organizacji czynników zewnętrznych, które wchodzą w skład makrootoczenia, a także elementów otoczenia, które tworzą otoczenie konkurencyjne.

Poszczególne czynniki otoczenia powinny być pogrupowane według kryterium wywierania wpływu na organizację na dwie kategorie: szans lub zagrożeń dla konkretnego przedsiębiorstwa. Następnie opracowywana jest prognoza czynników zewnętrznych oraz rozwoju sytuacji w otoczeniu. Umożliwia to ocenę przyszłej sytuacji organizacji w otoczeniu, prognozowane zmiany czynników, tworzących zarówno warunki korzystne (okazje, szanse, możliwości), jak również niekorzystne (ograniczenia, zagrożenia). Ponadto, ustala się także

⁵⁸³ E. Peters, *Teoria chaosu a rynki kapitałowe. Nowe spojrzenie na cykle, ceny i ryzyko*, WIG-PRESS, Warszawa 1997, s. 4–6.

⁵⁸⁴ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2000, s. 59.

⁵⁸⁵ A. A. Thompson, A. J. Strickland, J. E. Gamble, *Crafting and executing strategy*, McGraw-Hill, New York 2006, s. 48.

⁵⁸⁶ J. Wysocki, *Strategia w rozwoju firm rodzinnych*, [w:] *Zarządzanie firmą rodzinną - wybrane zagadnienia*, (red.) J. Klimek, B. Żelazko, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2016, s. 56.

⁵⁸⁷ J. Domański, *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 234.

⁵⁸⁸ W. Demecki, P. Żukowski, *Budowa strategii jako narzędzia innowacyjnego zarządzania organizacją*, Prace Komisji Geografii i Przemysłu, Nr 15, Warszawa–Kraków 2010, s. 69–84.

prawdopodobieństwo pojawiania się trwałości oraz tendencji zmian elementów, które tworzą warunki korzystne lub niekorzystne w otoczeniu⁵⁸⁹.

Na efektywność wdrażanej strategii mają wpływ także zachowania przedsiębiorstwa, określane jako tzw. „pewniki”. Można wyróżnić dwa takie zachowania:

- „pewnik EmeryTrista”, stanowiący, że otoczenie określa sposoby oraz warunki zachowania potrzebne do osiągnięcia aspiracji organizacyjnych oraz
- „pewnik Chandlera”, który prezentuje pogląd, że sukces przedsiębiorstwa zależy od jego podwójnego powiązania. To relacja zachowania samej organizacji w otoczeniu i z warunkami przez nie określonymi, a także powiązanie funkcjonowania przedsiębiorstwa z jego wewnętrznym ukształtowaniem.

Pewniki te wskazują determinanty mające wpływ na osiąganie sukcesu przez organizację⁵⁹⁰.

Z kolei wewnętrzne determinanty tworzenia strategii dotyczą zasobów oraz umiejętności przedsiębiorstwa. Zasoby organizacji dzieli się na: finansowe, fizyczne, ludzkie, a także organizacyjne⁵⁹¹. Zasoby finansowe to z jednej strony aktualnie istniejące w przedsiębiorstwie środki finansowe, a z drugiej możliwości ich pozyskania ze źródeł zewnętrznych. Zasoby fizyczne organizacji natomiast, to jej zdolności: produkcyjne, technologie, infrastruktura i lokalizacja. Z kolei zasoby ludzkie to potencjał wiedzy oraz umiejętności (indywidualnej i zbiorowej) wyznaczony zarówno przez wykształcenie, doświadczenie, jak również cechy osobowe pracowników. Zasoby organizacyjne złożone są z systemów organizacji zarządzania, systemów informacyjnych, systemów bodźców, kultury organizacyjnej oraz reputacji, wartości intelektualnych, relacji z klientami, dostawcami, a także konkurentami⁵⁹². Jako potencjał przedsiębiorstwa o podstawowym znaczeniu wymienia się: ilość oraz jakość posiadanych zasobów materialno-energetycznych, zasobów pracy, a także zasobów informacyjnych i sposoby ich wykorzystania. Ponadto wymienia się także: sprawność istniejących systemów informacyjnych, wewnętrzny system motywacyjny, zdolności, umiejętności, potrzeby, postawy, jak również przekonania dominujące wśród pracowników, a przede wszystkim wśród personelu kierowniczego. Dodatkowo, w procesie tworzenia strategii istotną rolę ma analiza oraz ocena potencjału (wewnętrznej sytuacji) organizacji – badane są przede wszystkim różnorodne zasoby, a także oceniane kompetencje (zdolności,

⁵⁸⁹ W. Demecki, P. Żukowski, *Budowa strategii jako narzędzia innowacyjnego zarządzania organizacją...*, op. cit., s. 69-84.

⁵⁹⁰ K. Szymańska *Kierunki zmian kultury organizacyjnej w relacjach urzędu administracji publicznej z otoczeniem*, [w:] *Problemy i wyzwania w zarządzaniu organizacjami publicznymi*, (red.) A. Adamik, M. Matejun, A. Zakrzewska, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, s. 43.

⁵⁹¹ J. B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, t.12, 1991.

⁵⁹² Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 102.

umiejętności)⁵⁹³. Jako uwarunkowania wewnętrzne można wskazać również: zasoby materialne i niematerialne, efektywność zarządzania, układy oraz powiązania biznesowe, konkurencyjność produktów i usług, działania i procesy zachodzące w organizacji⁵⁹⁴.

Przedsiębiorstwo w trakcie budowy strategii rozwoju musi rozstrzygać wiele problemów, tj. ustalić tempo rozwoju organizacji, określić modele biznesu, realizowane w danych uwarunkowaniach rynkowych, wskazać poziom możliwych i koniecznych do poniesienia nakładów inwestycyjnych, ustalić zakres rozwoju oferty produktowej (dążenie do specjalizacji czy do dywersyfikacji), określić zasięg działania organizacji na określonych rynkach geograficznych⁵⁹⁵. Analiza oraz ocena potencjału organizacji daje możliwość dokładnego poznania jej zasobów i kompetencji (umiejętności), a na tej podstawie identyfikacji mocnych oraz słabych stron przedsiębiorstwa. Określenie mocnych i słabych stron jest szczególnie istotne przy formułowaniu strategii. Z jednej strony posiadanie przez organizację odpowiednich zasobów to podstawa do realizacji proponowanego wariantu strategicznego, celu ogólnego albo głównego kierunku działania, z drugiej strony – wybrana strategia powinna osiągnąć jak najlepsze wykorzystanie posiadanych zasobów oraz uznawanych wartości, zdolności i umiejętności przedsiębiorstwa⁵⁹⁶.

Wdrożenie strategii w organizacji często związane jest z wprowadzeniem zmiany organizacyjnej, w której wszystkie główne podsystemy są modyfikowane w taki sposób, aby współgrały z przyjętym celem strategicznym oraz wspomagały jego realizację. Realizowana strategia powinna być poddawana kontroli, która polega na systematycznym i ciągłym pomiarze oraz porównywaniu wyników dokonanych działań (stanów rzeczy i procesów) z planowanymi stanami określonymi w strategii (w planie strategicznym), a także oceną na ich podstawie skuteczności wdrażania strategii w praktyce. Skuteczność strategii podlega ocenie pod kątem zgodności jej realizacji z celem oraz planem strategicznym, jak również znaczenia wyników wraz z ich konsekwencjami praktycznymi dla całego przedsiębiorstwa⁵⁹⁷.

Współczesne zarządzanie organizacją staje przed dylematem, co należy uwzględnić w pierwszej kolejności przy tworzeniu strategii oraz planu dla przedsiębiorstwa - otoczenie, do

⁵⁹³ W. Demecki, P. Żukowski, *Budowa strategii jako narzędzia innowacyjnego zarządzania organizacją...*, op. cit., s. 69-84.

⁵⁹⁴ A. Mitek, I. Miciuła, *Współczesne determinanty rozwoju przedsiębiorstw prywatnych...*, op. cit., s. 60.

⁵⁹⁵ A. Skowronek-Mielczarek, *Strategie i metody rozwoju w praktyce polskich przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 41-42; M. Duczowska-Piasecka (red.), *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 193.

⁵⁹⁶ W. Demecki, P. Żukowski, *Budowa strategii jako narzędzia innowacyjnego zarządzania organizacją...*, op. cit., s. 69-84.

⁵⁹⁷ Ibidem, s. 69-84.

którego organizacja dostosowuje zasoby, kształtując je w sposób najlepiej odpowiadający zapotrzebowaniu rynku, lub też bazę zasobową, do której dostosowuje się element otoczenia? Jak wskazuje praktyka gospodarcza, przedsiębiorstwa starają się splotać te podejścia, elastycznie reagując na przeobrażenia zachodzące w otoczeniu, a także w swych zasobach. Kluczem do sukcesu w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa jest więc umiejętność efektywnego wykorzystania jego zasobów w różnorodnych, nieustannie zmieniających się warunkach rynkowych, a biorąc pod uwagę specyfikę przedsiębiorstw rodzinnych – szczególne znaczenie w tym procesie - przypisuje się przyjętym wartościom i tworzonej kulturze organizacji⁵⁹⁸.

3.3. Ewolucja myśli na temat strategii rozwoju przedsiębiorstw – zarys zagadnienia

Różnorodność definicji szkół i podejść do strategii oraz kontekst historyczny wyłaniania się nowych ujęć, stanowi podstawę klasyfikacji szkół strategii. Najbardziej powszechne klasyfikacje prób porządkowania nurtów myślenia o strategii najczęściej spotykane w literaturze przedmiotu przedstawiono w tabeli 3.5.

Tabela 3.5. Ewolucja strategii - wybrane klasyfikacje szkół i podejść do strategii

Autor	Kryterium klasyfikacji	Szkoły i podejścia do strategii
J.Ch. Mathé (1987)	paradygmaty zarządzania strategicznego	• paradygmat racjonalności strategicznej (szkoła harwardzka, planowania strategicznego oraz pozycjonowania macierzowego i ilościowa), • paradygmat zachowań strategicznych (szkoła behawioralna, systemowa oraz inkrementalistów).
D. Tecce, G. Pisano, A. Shuen (1997)	paradygmaty strategii	• podejście koncentrujące się na sile rynkowej (szkoła sił konkurencji, a także strategicznego konfliktu), • podejście koncentrujące się na efektywności (szkoła zasobowa, dynamicznych zdolności).
K. Eisenhardt, D.N. Sull (2001)	logika strategii	• szkoła pozycyjna, • szkoła zasobowa, • szkoła prostych reguł.

⁵⁹⁸ A. Skowronek-Mielczarek, *Strategie i metody rozwoju w praktyce polskich przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 43.

M. Farjoun (2002)	paradygmaty zarządzania strategicznego	• podejście mechanistyczne* (model SCP, model SSW oraz paradygmat zasobowy RBV), • podejście organiczne* (model OESP).
A. Stabryła (2005)	specyfika podejść badawczych i ich zastosowanie w praktycznej działalności	• nurt planistyczny, • nurt pozycyjny, • nurt integratywny.
N. Venkatraman M. Subramaniam (2006)	historyczne etapy rozwoju strategii	• portfolio biznesów, • portfolio zasobów, • portfolio relacji.
K. Oblój (2007)	wymiar swobody decyzyjnej, formalizacji strategii oraz punkt wyjścia do budowy strategii	• szkoła planistyczna, • szkoła ewolucyjna, • szkoła pozycyjna, • szkoła zasobów, umiejętności oraz uczenia się, • szkoła prostych reguł, • szkoła realnych opcji.
C.A.Montgomery (2008)	podejście do strategii	• podejście tradycyjne (strategia jest gotowym rozwiązaniem), • podejście nowoczesne (strategia jest dynamicznym procesem).
H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel (2009)	istota strategii ⁵⁹⁹ oraz cechy procesu strategicznego ⁶⁰⁰	• szkoła projektowania, • szkoła planistyczna, • szkoła pozycyjna, • szkoła przedsiębiorcza, • szkoła poznawcza, • szkoła uczenia się, • szkoła władzy, • szkoła kulturowa, • szkoła środowiskowa, • szkoła konfiguracyjna.
R. Krupski (2009)	elementy strategii, dynamizm	• strategię w ramach systemu UC*. • strategię w ramach systemu ST*.
M. Romanowska (2009)	podejścia do strategii oraz sposobu jej tworzenia	• ucieczka w suboptymalizację, • poszukiwanie strategicznej perspektywy, • poszukiwanie tzw. "kamienia filozoficznego".
R.M. Grant (2011)	Stadia rozwoju zarządzania strategicznego (dominujące motywy)	• budżetowanie finansowe, • planowanie rozwoju, • strategia jako pozycjonowanie, • poszukiwanie przewagi konkurencyjnej, • strategia nowej ekonomii, • strategia w nowym tysiącleciu.

⁵⁹⁹ Konkretna pozycja lub ogólna perspektywa.

⁶⁰⁰ Zamierzone plany lub emergentne wzorce.

J. Niemczyk (2013)	natura ludzka uczestników procesów decyzyjnych, jednostka analizy oraz jej kluczowe atrybuty, logika strategii (renta ekonomiczna) akceptowalne strategie	• podejście planistyczne, • podejście pozycyjne, • podejście zasobowe, • podejście innowacyjno-przedsiębiorcze, • podejście sieciowe.
M. Bratnicki, P. Zbierowski (2013)	orientacja strategiczna	• zasobowa, • przedsiębiorcza, • przyszłościowa, • rynkowa, • na interesariuszy, • pozytywna.

Objaśnienie:

***Model SCP** (*structure-conduct-performance*), którego centralnym zagadnieniem jest relacja pomiędzy działaniami i wynikami przedsiębiorstw, a strukturą sektora, w którym one funkcjonują;

Paradygmat zasobowy RBV (*resource-based-view*), zajmuje się badaniem wpływu zasobów i umiejętności na wyniki organizacji oraz jej pozycję konkurencyjną;

Model OESP - wyróżnia cztery powiązane wzajemnie obszary analizy: organizację-otoczenie-strategię-wyniki. Wyraża on dynamiczność, interaktywność oraz ciągłość procesu formułowania oraz implementacji strategii. Jego specyfika wynika z wzajemnych relacji pomiędzy wyróżnionymi obszarami i identyfikowanemu zjawiska synergii, a także ze szczególnego zdefiniowania poszczególnych elementów składowych modelu.

***System UC** (*Universe of Discourse and Couplings*), uniwersalny dyskurs i powiązanie, strategia to zbiór elementów oraz ich stałych zachowań i sprzężeń wewnętrznych – między nimi, jak również zewnętrznych – z otoczeniem,

System ST (*State Transition*), tj. stanów przejść. Strategia jest zbiorem stanów i zbiorem przejść między stanami.

Źródło: A. Zakrzewska-Bielawska, *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] *Zarządzanie strategiczne, Rozwój koncepcji i metod*, (red.) R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2014, s. 13.

Fundamentalne podejścia do strategii stanowią szkoły: planistyczna, ewolucyjna, pozycyjna oraz zasobowa⁶⁰¹. Szkoła ewolucyjna i planistyczna uzupełniają się wzajemnie, pierwsza tłumaczy genezę problemu, a druga proponuje mechanizm zmiany. Z kolei szkoła pozycyjna dostarcza wskazówek w zakresie, dokąd zmierzać i co zrobić. Szkoła zasobowa ma natomiast części wspólne z poprzednimi. Z planistyczną oraz pozycyjną łączy ją zamysł, że tworzenie strategii wymaga jasnych wyborów menedżerskich na poziomie korporacji. Z ewolucyjną łączy ją założenie, że strategia nie ma charakteru tylko planowego, jej wdrożenie następuje stopniowo, w miarę jak istotne zasoby powstają w organizacji oraz nabierają strategicznego znaczenia⁶⁰². Natomiast strategiczna wyobraźnia, która wiąże zamierzone w organizacji plany z ogólną, szeroką perspektywą, tj. opisem pożądanego stanu przedsiębiorstwa w przyszłości w wyniku spojrzenia do jego wnętrza, koresponduje ze szkołą przedsiębiorczą, projektowania, kulturową oraz poznawczą. Z kolei strategiczne uczenie się

⁶⁰¹ K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 146.

⁶⁰² Ibidem, s. 146.

jest związane ze szkołą uczenia się, a także przedsiębiorczą. Uwzględnia przy tym emergentne wzorce zachowań oraz ogólny opis pożądanego stanu organizacji w przyszłości⁶⁰³.

Złożoność i dynamika otoczenia przedsiębiorstw w latach 90. XX wieku umożliwiła pojawienie się wielu ulotnych okazji, które organizacje powinny zidentyfikować i wykorzystać. Optymalnemu wykorzystywaniu tych okazji zgodnie z opinią K.M. Eisenhardta i D.N. Sulla⁶⁰⁴ służy strategia w postaci prostych reguł (zasad), które powstają wskutek zoperacjonalizowania procesu tworzenia oraz realizacji strategii, a także jak wskazuje K. Obłój⁶⁰⁵, dominującej logiki kadry kierowniczej. Wymusza to budowanie oraz realizację innowacyjnych strategii, w ramach których organizacja będzie zdolna do wykorzystywania okazji. Do tego jednak potrzebne są nie tylko proste reguły, ale także redundancja zasobów (tworzenie ich nadmiaru). Doprowadziło to do wyłonienia się kolejnej koncepcji strategii, określonej jako strategia w języku okazji. Definiowana jest ona jako „długofalowy plan przedsiębiorstwa zawierający m.in.: ustalenia, jakie zdarzenia w otoczeniu oraz wewnątrz organizacji będą identyfikowane jako okazje, plany w kształtowaniu redundancji zasobów własnych, a także systemu dostępności do zasobów obcych, umożliwiających wykorzystanie okazji, jak również rozwiązania w zakresie „organizacji w ruchu”, np. systemy procedur na różne okazje, generowanie nowych pomysłów itp.”⁶⁰⁶.

Zgodnie z opinią A. Kalety we współczesnym zarządzaniu strategicznym coraz częściej pojawia się problem wyboru pomiędzy stworzeniem strategii w sposób możliwie ogólny, uniwersalny, aby sprzyjała a nie ograniczała elastyczności przedsiębiorstwa, a koncepcją strategii wyznaczającej oraz przesądzającej drogę jego rozwoju. Uważa on, że strategię rozwoju sprowadzane do prostych reguł nie przeciwstawiają się strategiom wyznaczającym kierunek rozwoju. Obydwa podejścia są wobec siebie komplementarne i właściwie się dopełniają⁶⁰⁷. Kolejne nowe ujęcie strategii to szkoła opcji realnych, określona przez K. Obłoję jako „mikroszkółka strategii”, z powodu jej aktualnego rozwoju i ciągłego poszukiwania unikalnych

⁶⁰³ A. Zakrzewska-Bielawska, *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Zeszyty Naukowe nr 1095, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011, s. 98-99.

⁶⁰⁴ K.M. Eisenhardt, D.N. Sull, *Strategy as simple rules*, „Harvard Business Review” Vol. 79, No.1, 2001, s. 107-116.

⁶⁰⁵ K. Obłój, *Dominująca logika działania jako strategia firmy: studium polskich przedsiębiorców*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4 (110), 2002 s. 61-74.

⁶⁰⁶ R. Krupski, *Strategie elastyczne*, [w:] *Koncepcje strategii organizacji*, (red.) R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, PWE, Warszawa 2009, s. 209.

⁶⁰⁷ A. Kaleta, *Współczesna strategia – kierunek czy reguła rozwoju*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, (red.) R. Krupski, Zeszyty WWSZiP, Wałbrzych 2010, s. 23-34.

rozwiązań. Strategia wskazywana jest w kategoriach sekwencji realnych opcji⁶⁰⁸, pozostających ze sobą w różnych relacjach albo portfela opcji stworzonych przez inwestycje.

Zmiany, które zaistniały na początku XXI wieku, spowodowane przede wszystkim szybkim tempem rozwoju techniki oraz technologii, postępem cywilizacyjnym, koncentracją na innowacjach i zachowaniach przedsiębiorczych, procesami globalizacji, a także większą intensywnością konkurencji, doprowadziły do powstania nowych podejść do strategii. Należą do nich podejścia: innowacyjno - przedsiębiorcze, oparte na paradoksach oraz relacyjne. Pierwsze definiuje strategię jako zespół działań, które umożliwiają tworzenie zmian o charakterze innowacyjnym, generujących wartość z punktu widzenia interesariuszy. Zgodnie z nim, logika biznesu budowana jest wokół innowacji oraz aktywności, która cechuje osoby przedsiębiorcze, w celu otrzymania renty schumpeteriańskiej (powstającej z tytułu innowacji), a także austriackiej (tworzonej w wyniku zarządzania zasobami, w sposób, który umożliwiłby wykorzystanie nowych możliwości pojawiających się w otoczeniu)⁶⁰⁹. W tym podejściu mieści się także koncepcja strategii błękitnego oceanu⁶¹⁰, która jest definiowana zarówno jako strategia innowacji wartości⁶¹¹, a także jako strategia przedsiębiorczości⁶¹².

Z tym nurtem związana jest głównie orientacja przedsiębiorcza oraz przyszłościowa.

Kolejne podejście, oparte na paradoksach (napięciach) strategicznych przedstawione przez B. De Wita i R. Meyera, opiera się na wielości oraz różnorodności definicji na temat strategii. Wskazuje ono na konieczność tworzenia napięcia między dwoma przeciwieństwami, które mają wykluczający się charakter, z którymi stratedzy muszą sobie poradzić na zasadzie dylematu lub paradoksu. Jako przeciwieństwa autorzy ci wymienili: logikę i kreatywność, rewolucję i ewolucję, rozmyślność i samorzutność, rynki i zasoby, rywalizację i współpracę, refleks i synergię, kontrolę i chaos, podporządkowanie i wolny wybór, globalizację

⁶⁰⁸ Opcja realna to pewna możliwość działania w sytuacji niepewności, decyzja warunkowa, której nabycie ma swoją cenę, i których zbiór nie narzuca sztywnej rutyny decyzyjnej, a pozwala decydentom działać zgodnie ze swoimi normami, wartościami i doświadczeniami. K. Obłój, *Strategia organizacji...*, op. cit., s. 175-196.

⁶⁰⁹ J. Niemczyk, *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 124-135.

⁶¹⁰ Strategia błękitnego oceanu opiera się na poglądzie, że granice rynku oraz struktura branży nie są zadane z góry i mogą zostać zrekonstruowane, co oznacza kreowanie przez przedsiębiorstwa wolnej, a także niezagospodarowanej jeszcze przestrzeni rynkowej, w przeciwieństwie do czerwonych oceanów, w których zakłada się, że uwarunkowania strukturalne branży są z góry założone, wobec czego organizacje zmuszone są do walki (silnej konkurencji). Więcej w m.in.: W. Ch. Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2005.

⁶¹¹ Innowacja wartości zakłada oferowanie nowemu odbiorcy wartości na istniejących rynkach oraz poprzez wzrost wartości dla nabywcy, a także kreowanie nowych rynków. F. Krawiec, *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa 2003, s. 40-50.

⁶¹² W strategii przedsiębiorczości organizacyjnej zakres działalności organizacji kształtowany jest na skutek tworzenia oraz wykorzystywania szans przedsiębiorczych zorientowanych na innowację, dzięki czemu tworzone są nowe biznesy oraz promowana jest odnowa strategiczna. M. Bratnicki, *W poszukiwaniu treści strategii przedsiębiorczości. Perspektywa przedsiębiorczego rozwoju organizacji*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, (red.) R. Krupski, Zeszyty WWSZiP, Wałbrzych 2010, s. 35-52.

i regionalizację oraz zyskowość i odpowiedzialność⁶¹³. Strategię jako swoisty paradoks prezentuje również M.E. Raynor. Zauważa on, że te same zachowania oraz cechy, które maksymalizują prawdopodobieństwo poważnego sukcesu organizacji, maksymalizują także prawdopodobieństwo jej całkowitej klęski. Zatem strategie, które mają największe szanse na sukces, niosą ze sobą również największe ryzyko porażki⁶¹⁴. Natomiast relacyjne podejście do strategii bazuje na współdziałaniu z innymi organizacjami w celu uzyskania renty relacyjnej⁶¹⁵. Istota strategii relacyjnych koresponduje zwłaszcza z sieciowym podejściem do strategii. Jednak ma także punkty wspólne z innymi szkołami zarządzania strategicznego, np. z podejściem zasobowym oraz szkołą prostych reguł, szkołą pozycyjną, a w odniesieniu do sposobu nawiązywania relacji (intencjonalny, emergentny) również ze szkołą ewolucyjną. Ponadto podejście relacyjne koresponduje także z orientacją na interesariuszy, zgodnie z którą strategia przedsiębiorstwa powinna uwzględniać ich potrzeby oraz być na nich oparta⁶¹⁶.

Należy w tym miejscu zwrócić uwagę, że przedstawione przez powyżej wskazanych autorów zarówno szkoły, jak i podejścia do strategii przedsiębiorstwa są wynikiem ich pogłębionych analiz tego tematu. Wskazują na otwarte i wielostronne potraktowanie tego zagadnienia oraz przedstawienie różnych punktów widzenia przez badaczy, którzy zaczęli dostrzegać niedoskonałość poprzednich koncepcji i w efekcie tworzyć inne, nowe i adekwatne do aktualnych uwarunkowań społeczno-gospodarczych.

Pojęcie strategii w naukach o zarządzaniu po raz pierwszy pojawiło się w latach pięćdziesiątych XX wieku, natomiast rozwinęło w kolejnej dekadzie. Strategię rozumiano wówczas – w latach 50. i 60. XX wieku, jako długookresowy plan (5 lat i więcej), a sam proces jej tworzenia miał charakter formalny, usystematyzowany, dający się podzielić na podstawowe etapy. Strategie powstawały na bazie ekstrapolacji przeszłości organizacji i miały zapewnić realizację jej celów przy uwarunkowaniach tworzonych przez zagrożenia, szanse, silne oraz słabe strony przedsiębiorstwa. Głównymi interesariuszami organizacji byli klienci, a także

⁶¹³ B. De Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.

⁶¹⁴ M.E. Raynor, *Paradoks strategii*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2007.

⁶¹⁵ Renta relacyjna to ponadprzeciętne wyniki osiągane wspólnie przez organizacje uczestniczące we wzajemnej wymianie, których nie mogłyby one osiągnąć, gdyby działały osobno, które opierają się one na wspólnych nakładach ponoszonych przez strony. A. Wójcik-Karpacz, *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 64-65.

⁶¹⁶ M. Bratnicki, P. Zbierowski, *Orientacje strategiczne przedsiębiorstwa jako ważny kierunek przyszłych badań zarządzania strategicznego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, (red.) R. Krupski, Prace Naukowe WWSZIP nr 22 (2), 2013, s. 151.

udziałowcy (akcjonariusze), natomiast dobór produktów i rynków miał maksymalizować zyski⁶¹⁷.

Planistyczne podejście do strategii straciło na znaczeniu w latach 80. XX wieku. Ciągłe jednak zajmuje istotne miejsce w zarządzaniu strategicznym, przede wszystkim w dużych korporacjach⁶¹⁸. Z kolei krytyka podejścia planistycznego doprowadziła do wyłonienia się kolejnego nurtu podejścia do strategii. W latach 70. ubiegłego wieku strategię zaczęto pojmować jako spójny wzorzec decyzji oraz działań, kształtujących się ewolucyjnie w trakcie funkcjonowania organizacji. Pokazano, że rzeczywistość przedsiębiorcza nie jest tak uporządkowana i racjonalna, strategia natomiast jest wypadkową zamierzonych oraz samorzutnie pojawiających (emergentnych) działań strategicznych. Zgodnie ze szkołą inkrementalistów, tworzenie strategii następowało w sposób „narastający” (inkrementalny), w miarę zdobywania doświadczeń i uczenia się. Jednak liczne ograniczenia w tym procesie były powodem m.in. krytyką szkoły ewolucyjnej⁶¹⁹.

W latach 80. XX w. powstało pojęcie pozycji strategicznej: zaczęto postrzegać strategię przez pryzmat umiejętności osiągania przez organizację przewagi konkurencyjnej, a także zajmowania właściwych pozycji konkurencyjnych na rynku. Istota strategii sprowadzała się do walki z konkurencją.

W latach 90. XX w. powstały dwie nowe koncepcje: rdzenia umiejętności oraz konkurowania na podstawie zdolności. Przedsiębiorstwo zaczęto postrzegać głównie jako zbiór aktywów (zasobów) i umiejętności. Ich udział w kluczowych kompetencjach, a także sposób ich najlepszego wykorzystania stanowiły istotę strategii. Zasadnicze znaczenie zaczęła mieć maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy. Tworzono modele działalności przedsiębiorstw skupiających swoją uwagę na kliencie, a także wykorzystujących posiadane przez organizację zasoby oraz umiejętności. Koncentracja na strategicznych zasobach, jak również ich niedobór w różnych obszarach, zmobilizowały organizacje do strategicznej współpracy poprzez nawiązywanie różnych aliansów. Z kolei nacisk na efektywność doprowadził do sytuacji, że przedsiębiorstwa poszukiwały przewagi konkurencyjnej, podejmując działania restrukturyzacyjne oraz inżynierię procesów⁶²⁰.

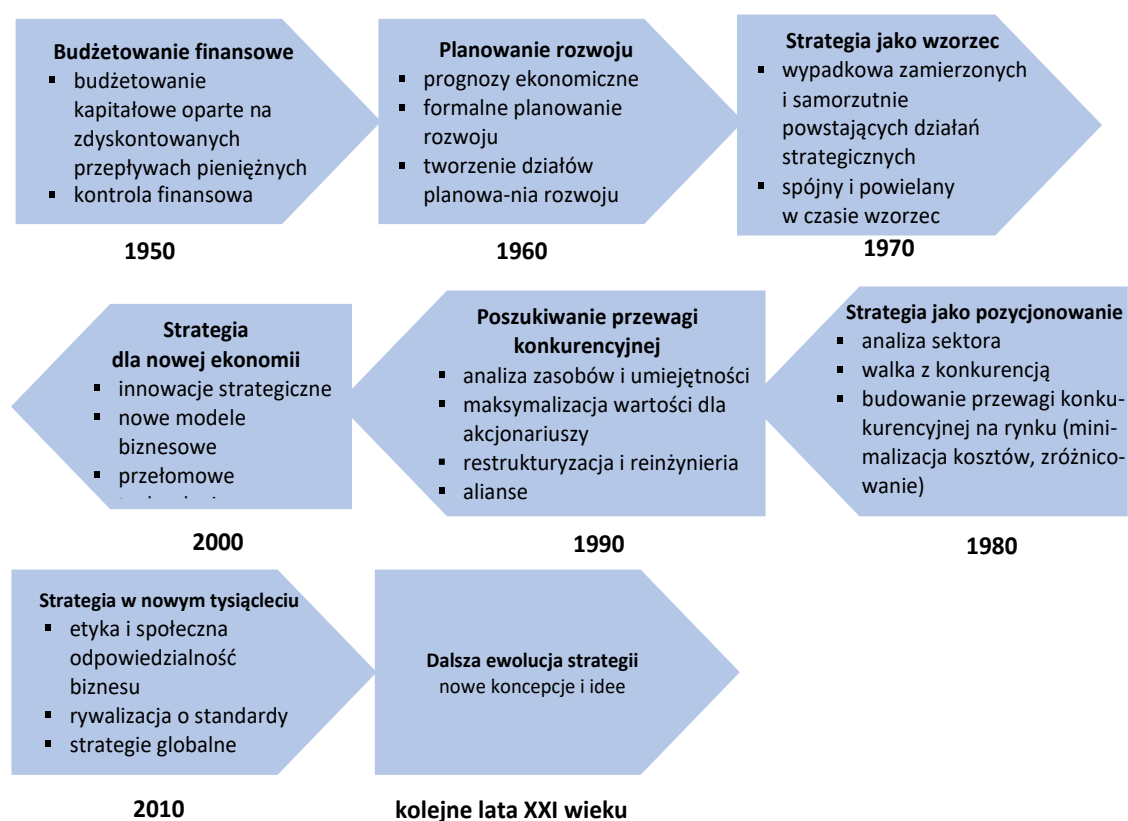
⁶¹⁷ A. Zakrzewska-Bielawska, *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] *Zarządzanie strategiczne, Rozwój koncepcji i metod*, (red.) R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2014, s. 11.

⁶¹⁸ Szerzej w: K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 79-82.

⁶¹⁹ A. Zakrzewska-Bielawska, *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji...*, op. cit., s. 14.

⁶²⁰ F. Chybalski, A. Zakrzewska – Bielawska, *Strategia i prognozowanie działalności małej i średniej firmy...*, op. cit., s. 47-48.

Początek XXI wieku sprawił, że na strategię spojrzano w zupełnie inny sposób. Szybkie tempo zachodzących zmian w otoczeniu, postęp techniczno-technologiczny, globalizacja, przyspieszony rozwój wiedzy doprowadziły do tego, że strategia zindywidualizowanej organizacji w nowym modelu ekonomii, zaczęła być postrzegana jako działania prowadzące do innowacji wartości. Dodatkowo, strategia taka – na co zwracano uwagę - powinna uwzględniać również etykę, a także społeczną odpowiedzialność biznesu. Zasadnicze motywy dotyczące poszczególnych etapów ewolucji koncepcji strategii przedstawiono na rysunku 3.4.



Rysunek 3.4. Dominujące motywy w ewolucji strategii przedsiębiorstwa

Źródło: F. Chybalski, A. Zakrzewska – Bielawska, *Strategia i prognozowanie działalności małej i średniej firmy*, [w:] *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, (red.) M. Matejun, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012, s. 47.

Jak przedstawiono na rys. 3.4, termin „strategia przedsiębiorstwa” ewoluował począwszy od lat 50. XX w., kiedy łączono to pojęcie z budżetowaniem finansowym, następnie z planowaniem rozwoju, strategią jako wzorcem, pozycjonowaniem, poszukiwaniem przewagi konkurencyjnej aż po XXI w., gdy odnoszono go do tzw. „nowej ekonomii” czy kontekstu nowego tysiąclecia. Zmiany wywołane globalnym kryzysem ekonomicznym, rozpoczętym

w USA w 2007 r.⁶²¹, a także kryzys związany z pandemią Covid-19, także miały wpływ na działalność przedsiębiorstw i przyczyniły się do innego spojrzenia na rozumienie strategii przedsiębiorstwa.

W ramach współczesnych podejść w ewolucji strategii szczególnego znaczenia nabiera również jej zespolenie z etyką i koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu.

Nie istnieje jedno, powszechnie uznawane pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu. W pracy doktorskiej przyjęto następującą definicję: społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) to koncepcja zarządzania zorientowana na budowę trwałych relacji z różnymi grupami interesariuszy, poprzez integrowanie ekonomicznych, prawnych, ekologicznych, społecznych, a także etycznych aspektów działalności przedsiębiorstw⁶²².

Różnice w sposobie definiowania oraz interpretacji tej koncepcji są wynikiem przede wszystkim jej interdyscyplinarnego charakteru. Zagadnienie to jest bowiem poruszane zarówno przez etyków, socjologów, specjalistów z zakresu zarządzania, ekonomistów, ale także polityków, przedsiębiorców, czy też różne organizacje. Definicje przedstawione w literaturze przedmiotu wskazują cechy wspólne oddające charakter tej koncepcji, tj.⁶²³:

- dobrowolne jest wdrażanie społecznej odpowiedzialności biznesu;
- społeczna odpowiedzialność biznesu polega na równoważeniu trzech wymiarów: ekonomicznego (gospodarczego), społecznego, a także środowiskowego (ekologicznego);
- przedsiębiorstwa wprowadzające założenia CSR w podejmowanych działaniach kierują się zasadami etycznymi;
- działania podejmowane w związku z CSR skierowane są do szerokiej grupy interesariuszy.

Podstawowe założenia CSR są następujące⁶²⁴:

- biznes i społeczeństwo to immanentne elementy większej, złożonej całości, w której idea wzajemnej solidarności międzyludzkiej ma pierwotne znaczenie, natomiast

⁶²¹ W. Przybylska-Kapuścińska, *NBP wobec kryzysu na rynkach finansowych*, Ekonomia i Prawo, Rocznik 2010, tom VI, s. 243.

⁶²² B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 18.

⁶²³ E. Mazur-Wierzbicka, *Specyfika realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach rodzinnych*, [w:] *Firmy Rodzinne - współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*, (red) A. Marjański, M. Rebeca, C. Loera Przedsiębiorczość i Zarządzanie, tom XV, zeszyt 7, część I, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2014, s. 230.

⁶²⁴ E. Grzegorzewska-Ramocka, *Cele społeczne przedsiębiorstwa, a kierunki inwestowania*. Handel Wewnętrzny. Marketing – Rynek – Przedsiębiorstwo”, nr 4–5, 2001, s. 75-76.

strategicznym celem biznesu jest przyczynianie się do wzrostu dobrobytu i poprawy jakości życia obywateli;

- dynamiczny charakter społecznego systemu prowadzi przedsiębiorstwa do zachowań przede wszystkim zapobiegawczych oraz antycypujących ryzyko w obszarze społecznym, w celu utrzymania swojej pozycji w długim okresie;
- o minimalnym poziomie odpowiedzialności ekonomicznej, a także prawnej biznesu, decydują społeczności żyjące w ustalonym standardzie określonego etapu rozwoju społecznego;
- każde działanie przedsiębiorstwa w trosce o konsumenta, sprawy pracownicze oraz ochronę środowiska naturalnego, które przekraczające minimalny poziom wymagany przez prawo (odpowiedzialność etyczna) oraz odpowiadające oczekiwaniom społeczności, wzmacnia jego pozycję przetargową na konkurencyjnym rynku⁶²⁵.

3.4. Specyfika strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych

Przedsiębiorstwa rodzinne są organizacjami, które charakteryzują się określoną specyfiką. Ich strategię nie wynikają z dążenia do realizacji jedynie celów gospodarczych. Na ich kształt mają wpływ także różne grupy interesów, wśród których podstawowe znaczenie ma rodzina właścicielska⁶²⁶. Ponadto, na cele strategiczne tych organizacji wpływają również rodzinna własność oraz kontrola przedsiębiorstwa i uwarunkowania rodzinne. Właściciele rodzinnych przedsiębiorstw, w trakcie opracowywania strategii napotykają na trudności, gdyż sprawy organizacji, jak również rodziny, ciągle się przenikają. Wdrożenie strategii w takim przedsiębiorstwie wymaga dokonania zmian w istniejących metodach działania i/lub wprowadzenia nowych sposobów postępowania⁶²⁷.

W organizacjach rodzinnych istnieje potrzeba pogodzenia priorytetów rodziny i przedsiębiorstwa. Ich właściciele muszą tak wyznaczać cele, aby sprostać z jednej strony wymaganiom rodziny, a z drugiej zaspokoić potrzeby organizacji⁶²⁸. J.L. Ward uważa, że

⁶²⁵E. Mazur-Wierzbicka, *Specyfika realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach rodzinnych*, [w:] *Firmy Rodzinne - współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*, (red) A. Marjański, M. Rebeca, C. Loera *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XV, zeszyt 7, część I, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2014, s. 231.

⁶²⁶ Ł. Sułkowski, *Strategie małych przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] *Zarządzanie strategiczne, strategie małych firm*, (red.) R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005, s. 176; K. Safin, *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, (red.) Ł. Sułkowski, TNOiK, Toruń 2005, s. 135-136.

⁶²⁷ Grant Thornton, *Biznes rodzinny*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2004, s. 67.

⁶²⁸ *Międzynarodowy Raport Prac Badawczych PRIMA*, Grand Thornton, Warszawa 2000, s. 1.

zarządzanie strategiczne w organizacjach rodzinnych ma dwa wymiary: przedsiębiorstwa oraz rodziny, których efektem jest ukazanie roli rodziny w strategii organizacji. Jest to wyraz sformalizowania zaangażowania się rodziny w przyszłość rodzinnej organizacji, a także nadania kształtu wizji obu tym systemom⁶²⁹. Zbyt duży nacisk na przedsiębiorstwo może zrujnować: rodzinne związki, zgodę i porozumienie, jak również rodzinną tożsamość oraz lojalność. W relacjach pomiędzy priorytetami rodziny, a także organizacji występuje jedna z trzech orientacji na zarządzanie: priorytet interesów przedsiębiorstwa, priorytet interesów rodziny oraz porozumienie pomiędzy interesami rodziny i organizacji⁶³⁰. Rodzina może być jednocześnie wielką siłą, jak również potencjalną słabością dla przedsiębiorstwa. W przypadku przewagi priorytetów organizacji pojawia się ignorowanie oraz zaniedbywanie rodziny. Posiadanie planu strategicznego przez przedsiębiorstwo pozwala uniknąć takich zagrożeń i zauważyć również cele rodziny⁶³¹.

Nieco inna sytuacja występuje w przypadku przewagi priorytetów rodziny. To ujęcie zarządzania w przedsiębiorstwie służy systemowi rodziny. Rodzinne względy oraz okoliczności są jednymi z najważniejszych priorytetów w organizacji, planowaniu, a także w podejmowaniu decyzji. Każdy członek rodziny pracujący w przedsiębiorstwie jest na równych prawach z innymi osobami z jego pokolenia. Sytuacja ta jest poważnym zagrożeniem w procesie sukcesji. Stawianie rodziny na pierwszym miejscu prowadzi do braku obiektywnej oceny pracowników oraz kierownictwa, a także rozwoju przywódców w rodzinie⁶³². Przewaga celów rodziny powoduje pogorszenie: systemu kontaktów i stosunków w organizacji, okresowych ocen pracowników, podejmowanych decyzji, jak również strategicznych możliwości.

Ostatnia opcja polega na zrównoważonym podejściu do priorytetów rodziny oraz przedsiębiorstwa. Rodzina w takim układzie stwarza pozytywne warunki dla działania zarówno rodziny, jak i organizacji, a także możliwości stabilnego wzrostu przedsiębiorstwa i przekazania go następnemu pokoleniu. Taki kierunek działania zachęca nowe generacje rodziny, jak również osoby do niej wchodzące do poznawania rodzinnych tradycji oraz wartości. Ponadto polepsza proces porozumiewania się w rodzinie, a także buduje zgodę w podejmowaniu strategicznych decyzji dotyczących organizacji, np. odnośnie zatrudnienia lub własności. Prowadzi także do osiągnięcia porozumienia w przebiegu pracy zawodowej

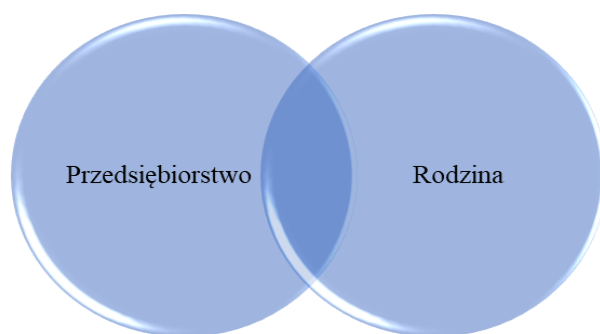
⁶²⁹ J.L. Ward, *Keeping The Family Business Healthy. How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*, Family Enterprise Publishers, Marietta 1997, s. 129.

⁶³⁰ R.S. Carlock, J.L. Ward, *Strategic Planning for the Family Business*, Palgrave, New York 2001, s. 5-6.

⁶³¹ Ibidem, s. 5-6.

⁶³² Ibidem, s. 6-7.

rodziny, kwestiach finansowych oraz sposobów kontroli nad przedsiębiorstwem. Bagatelizowanie potrzeb organizacji lub rodziny może prowadzić do niepowodzeń, a w rezultacie upadku przedsiębiorstwa⁶³³. Ten pożądaný i stabilny sposób zarządzania organizacją został przedstawiony na rysunku 3.5.



Rysunek 3.5. Równoważące się systemy rodziny i przedsiębiorstwa

Źródło: Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne: jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wyd. Poltext, Warszawa 2011, s. 62.

Zrównoważenie priorytetów rodziny oraz przedsiębiorstwa prowadzi do zaangażowania, zaufania, efektywności organizacji, harmonii w rodzinie. Można zatem uznać, że zasadnicze cechy, wpływające na proces zarządzania strategicznego w małej oraz średniej organizacji rodzinnej to wpływ rodziny, a także specyfika wynikająca zarówno z ograniczonej wielkości, jak i zasobów przedsiębiorstwa. Wpływ rodziny na tworzenie strategii jest niewątpliwy i dający się zauważyć na każdym etapie jej formułowania. Interakcja rodziny i organizacji sprawia, że budowa strategii ma charakter dynamiczny. Zasadniczym elementem, który wpływa na proces zarządzania strategicznego jest sukcesja, jako najbardziej długookresowe planowanie strategiczne. Ta międzygeneracyjna transmisja władzy oraz zasobów ma duży wpływ na sposób formułowania strategii przedsiębiorstw rodzinnych, gdyż wraz z przejęciem organizacji przez nowe pokolenie, na ogół następuje przeformułowanie jej strategii⁶³⁴.

Cechy organizacji rodzinnej kształtują jej szczególny stosunek do przyszłości. Wdrożenie koncepcji zarządzania strategicznego w turbulentnych warunkach umożliwia sformułowanie strategii, zapewniającej zarówno przetrwanie, jak i realizację celów wspólnych organizacji oraz

⁶³³ R. S. Carlock, J. L. Ward, *Strategic Planning for the Family Business...*, op. cit., s. 6-7.

⁶³⁴ A. Mariański, *Procesy zarządzania strategicznego w małych i średnich przedsiębiorstwach rodzinnych*, [w:] *Zarządzanie strategiczne, podstawowe problemy*, (red.) R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008, s. 311.

rodziny⁶³⁵. Długa perspektywa czasowa zarządzania strategicznego odpowiada długoterminowej perspektywie funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego, a ponadto powiązanie zarządzania i własności, a także nieduża wielkość organizacji i ich elastyczne struktury umożliwiają dużą swobodę działań strategicznych⁶³⁶.

Zarządzanie strategiczne w organizacji rodzinnej określa się m.in. jako stworzony w szczegółach proces, zwrócony na osiągnięcie przez nią lepszej pozycji na rynku. Wymienia się trzy powody, które wskazują na potrzebę wdrażania zarządzania strategicznego: sukces odnoszony przez przedsiębiorstwo w dniu dzisiejszym nie gwarantuje zdobycia sukcesu w przyszłości, czynniki wpływające na przyszłość organizacji są bardzo istotne, obecne decyzje oraz działania kształtują przyszłość przedsiębiorstwa⁶³⁷. Biorąc pod uwagę powyższe stwierdzenia, model zarządzania strategicznego w organizacji rodzinnej musi integrować procesy planowania oraz działania. Ponadto powinien zakładać okazje i możliwości (strategiczne myślenie), podejmowanie decyzji, tj. tworzenie strategii, a w kolejnym etapie jej wdrażanie, ocenę, a także ulepszanie⁶³⁸.

Potrzeba sformułowania strategii jest widoczna zarówno przez zarządzających, jak i rodzinę mającą wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa (np. rada rodzinna). Strategia powinna zabezpieczyć z jednej strony rozwój organizacji, a z drugiej strony rodzinę przed problemami wynikającymi z niepowodzeń w przedsiębiorstwie⁶³⁹. Wdrożenie zarządzania strategicznego w organizacji jest możliwe wówczas, kiedy strategiczne myślenie kadry zarządzającej dotyczy: sformułowania strategii, jej implementacji, a także strategicznej kontroli⁶⁴⁰. Na rysunku 3.6. pokazano relacje zachodzące pomiędzy myśleniem strategicznym a strategią przedsiębiorstwa rodzinnego.

⁶³⁵ M. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne, systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005, s. 40-41; patrz też: B. Bembenek, Moszkowicz K., *Rola myślenia strategicznego w zarządzaniu strukturą klastra*, [w:] *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Rezultaty ekonomiczne, organizacyjne i społeczne*, (red.) E. Urbanowska-Sojkin, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 170, Poznań 2011.

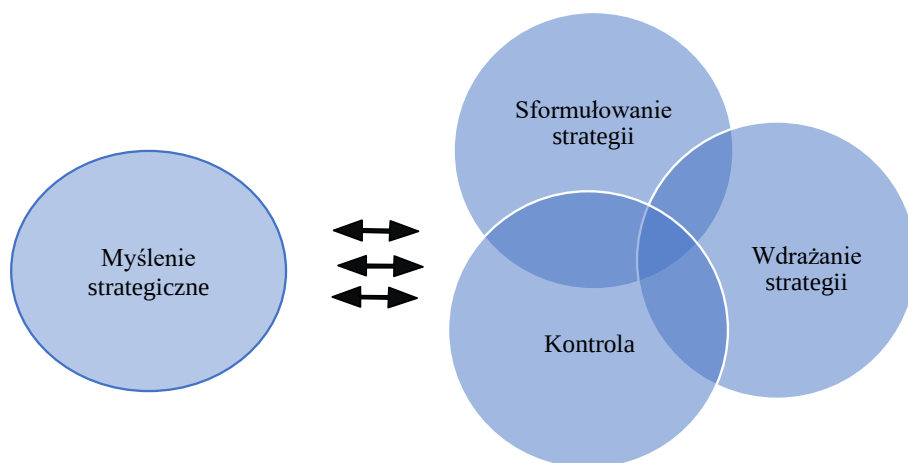
⁶³⁶ A. Mariański, *Procesy zarządzania strategicznego w małych i średnich przedsiębiorstwach rodzinnych...*, op. cit., s. 311.

⁶³⁷ J.L. Ward, *Keeping The Family Business Healthy...*, op. cit., s. 8.

⁶³⁸ R.S. Carlock, J.L. Ward, *Strategic Planning for the Family Business...*, op. cit., s. 265.

⁶³⁹ S. Nelson, *Strategies for Family Firms*, [w:] *Family Business Sourcebook*, (red.) C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 120.

⁶⁴⁰ R.S. Carlock, J.L. Ward, *Strategic Planning for the Family Business...*, op. cit., s. 30-31.



Rysunek 3.6. Podejście strategiczne do zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym

Źródło: R.S. Carlock, J.L. Ward, *Strategic Planning for the Family Business*, Palgrave, New York 2001, s. 30.

W powiązaniu do planowania strategicznego R.S. Carlock i J.L. Ward przedstawili równoległy proces planistyczny. Jest on rozwinięciem tradycyjnego modelu planistycznego organizacji rodzinnej, w którym najważniejszy dla strategii pozostaje wynik, jednak na jego kształt mają wpływ także sprawy rodziny. Model równoległego planowania umożliwia współdziałanie i równoważenie się celów rodziny oraz przedsiębiorstwa. Opiera się on na następujących założeniach⁶⁴¹:

- wartości rodzinne i filozofia organizacji są fundamentami procesu planowania strategicznego;
- strategiczne spojrzenie niesie konsekwencje dla rodziny, a także zarządzających przedsiębiorstwem;
- sukcesy rodziny oraz organizacji prowadzą do wspólnej wizji;
- długookresowe działanie rodzinnego przedsiębiorstwa wymaga stworzenia planów dla rodziny i organizacji.

Czynnikiem wpływającym na zdolność realizacji procesu zarządzania strategicznego jest m.in. wielkość przedsiębiorstwa. Cechy małej lub średniej organizacji sprawiają, że mogą one stosować tylko niektóre techniki zarządzania oraz posiadają ograniczone możliwości realizowania wyborów strategicznych. Niektóre aspekty, jak np. kreatywność oraz szybkość działania pomagają w realizacji procesu, jakim jest zarządzanie strategiczne, z kolei ograniczone zasoby wewnętrzne, a także dążenie do rozwoju, przede wszystkim przy

⁶⁴¹ Ibidem, s. 12-13.

korzystaniu z własnych środków, w istotny sposób ograniczają ten proces⁶⁴². Stąd też wskazuje się na następujące postulaty dotyczące procesu strategicznego w przedsiębiorstwie rodzinnym⁶⁴³:

1. Proces planowania strategicznego oraz wdrażania i kontroli strategii oparty jest zarówno na harmonizowaniu wartości przedsiębiorstwa, jak i rodziny.
2. Dla osiągnięcia sukcesu organizacji rodzinnej potrzebne jest zastosowanie myślenia strategicznego opartego na wspólnych wartościach, a także wizji rozwoju przedsiębiorstwa i rodziny.
3. W małych i średnich organizacjach rodzinnych nie jest konieczny rozwój sformalizowanych narzędzi zarządzania strategicznego. Istotne jest natomiast przyjęcie orientacji strategicznej, która zakłada planowanie długoterminowe oraz myślenie strategiczne.
4. W przedsiębiorstwie rodzinnym strategia ma ścisły związek z kulturą organizacyjną (wartościami, normami, a także zaufaniem do pracowników). Kultura organizacyjna organizacji rodzinnej kształtuje się przez kreowanie relacji przedsiębiorstwo – rodzina.
5. Małemu i średniemu przedsiębiorstwu rodzinnemu zagraża zaakceptowanie orientacji antystrategicznej, tj.; pomijanie planowania, wizji oraz perspektywicznego myślenia. Efektem tego jest niespójne reagowanie na wpływy otoczenia, przypominające „ugrzęźnienie” wskazane przez M.E. Portera⁶⁴⁴.
6. Atrybutem przewagi konkurencyjnej małej i średniej organizacji rodzinnej jest elastyczność i szybkość reagowania na poważne zmiany otoczenia. Jednak wraz z elastycznością, powinno iść w parze myślenie strategiczne –uzgodniona wizja oparta na wartościach.
7. Podstawowym i charakterystycznym elementem zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie rodzinnym są strategie sukcesyjne.

Przedsiębiorstwa rodzinne są szczególnym przypadkiem organizacji gospodarczych. Ich strategie nie zmierzają do osiągnięcia jedynie celów ekonomicznych, obejmują także wpływ

⁶⁴² L. Sołoducho-Pelc, *Fazy procesu zarządzania strategicznego w małych przedsiębiorstwach*, [w:] *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego, doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, (red.) J. Jeżak, tom 1, PAM Center, Łódź 2003, s. 453- 454.

⁶⁴³ Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne: jak osiągnąć sukces...*, op. cit., s. 72-73.

⁶⁴⁴ M.E. Porter, *Strategia konkurencji, metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1996, s. 56-59.

rożnych grup interesariuszy, wśród których zasadnicze miejsce zajmuje rodzina właścicielska⁶⁴⁵.

W literaturze z zakresu przedsiębiorstw rodzinnych pojawia się stwierdzenie, że dla wielu praktyków zarządzania strategia oraz zarządzanie strategiczne to pojęcia, które pomimo, że są odczuwalne, to są trudne do określenia⁶⁴⁶. Teoria zarządzania strategicznego oparta jest na bardzo zróżnicowanych podejściach ujęcia strategii, powodem tego jest wielość jej rodzajów i kryteriów, według których są one wyodrębniane⁶⁴⁷. Kwestią problematyczną jest pytanie: na jakich koncepcjach zarządzania strategicznego należy budować myślenie strategiczne w organizacjach rodzinnych? Zawsze tworzenie strategii jest działaniem wymagającym znacznego wysiłku i zaangażowania ze strony zarządzających⁶⁴⁸.

Zarządzanie strategiczne w organizacji rodzinnej można określić jako opracowany w szczegółach proces nastawiony na osiągnięcie konkurencyjnej pozycji na rynku. Ważne znaczenie ma korzystanie z zarządzania strategicznego jako praktycznego poszukiwania optymalnego sposobu rozwoju przedsiębiorstwa. Strategia powinna stanowić odpowiedź organizacji na wyzwania otoczenia. Musi być ona spójną koncepcją opartą na niewielu zasadniczych oraz uzupełniających się wzajemnie wyborach, dających przedsiębiorstwu możliwość wykorzystywania pojawiających się szans, a także kreowania przewagi konkurencyjnej, która pozwoli osiągnąć mu ponad przeciętne wyniki⁶⁴⁹.

Na podstawie literatury dotyczącej strategii małych i średnich organizacji rodzinnych można wskazać na wyodrębnienie typów różnych ich zachowań strategicznych. Mają one związek z sukcesą własności, władzą, a także sposobem formułowania celów strategicznych. Biorąc pod uwagę przedmiotowe cechy można wyróżnić strategie: własnościowe, zarządzania organizacją oraz relacyjne, tj. organizacja a rodzina⁶⁵⁰.

Strategie własnościowe związane są z planowaniem długookresowego transferu własności przedsiębiorstwa. Dokonuje się w nich wyboru pomiędzy: przekazaniem pełni własności jednemu z członków rodziny, podziałem własności pomiędzy rodzinę lub też planowaniem odsprzedaży własności organizacji rodzinnej.

⁶⁴⁵ Ibidem, s. 59.

⁶⁴⁶ J. Strużyna, E. Szczepankiewicz, *Myślenie strategiczne w małych i średnich firmach Górnego Śląska*, [w:] *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego, doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, (red.) J. Jeżak, PAM Center, Łódź 2003, s. 211.

⁶⁴⁷ R. Krupski (red.) *Zarządzanie strategiczne, koncepcje – metody*, AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 36-37.

⁶⁴⁸ H. Mintzberg, *Managing*, Prentice Hall, Edinburg 2009, s. 20.

⁶⁴⁹ K. Obłój, *Pasja i dyscyplina strategii*, Poltext, Warszawa 2010, s.13-14.

⁶⁵⁰ A. Marjański, *Strategie małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006, s.121-125.

Natomiast **strategie zarządzania** małymi i średnimi organizacjami rodzinnymi są zintegrowane z perspektywicznymi decyzjami, co do sposobu zarządzania przedsiębiorstwem w przyszłości (po przeprowadzeniu sukcesji).

Z kolei **strategie relacji pomiędzy organizacją a rodziną** związane są z kwestią nadawania priorytetów celom przedsiębiorstwa lub rodzinnym, tj. priorytet celów organizacji, priorytet celów rodziny, dążenie do równowagi.

Zaprezentowane wymiary zachowań strategicznych małych i średnich organizacji rodzinnych obejmują:

1. Strategie właścicielskie,
2. Strategie zarządzania,
3. Strategie relacji przedsiębiorstwo – rodzina.

Biorąc pod uwagę połączenie tych trzech wymiarów można wyróżnić 6 typów idealnych zachowań strategicznych małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych – wyróżnionych poniżej⁶⁵¹:

1. **Organizacja z pokolenia na pokolenie**, która polega na przekazaniu pełni własności oraz władzy jednemu następcy przy zachowaniu priorytetu celów organizacji lub ewentualnie ich równowagi. Przeważający schemat kulturowy w Polsce, to przekazywanie przedsiębiorstwa rodzinnego „z ojca na syna”.
2. **Współwłasność rodziny z zarządem jednej osoby z rodziny**, co uwiadamia się często w drugim pokoleniu i jest zamierzeniem zarządzających oraz założycieli. Własność zostaje przekazana członkom rodziny, natomiast władzę otrzyma osoba z rodziny, która jest przygotowana do sukcesji.
3. **Współwłasność rodziny z zarządem pozarodzinnym** jest połączeniem przekazania własności przedstawicielom rodziny (potomkom, małżonkowi i potomkom lub wnukom) przy udziale sprawowania władzy przez zewnętrznego menedżera. Zapewnia to utrzymanie priorytetu celów organizacji przy zapewnieniu dochodów rodzinie.
4. **Współwłasność rodziny z zarządem wielu osób z rodziny** polega na przekazaniu własności i władzy kilku członkom rodziny. Może to spowodować niebezpieczeństwo wystąpienia priorytetu celów rodzinnych nad celami organizacji. Członkowie zarządu

⁶⁵¹ A. Marjański, J. Marjańska, *Uwarunkowania strategii małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Strategie zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym*, (red.) A. Marjański, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XII, Numer 7, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2011, s. 50.

rodzinnego często rywalizują o władzę pomiędzy sobą, równocześnie nadmiernie wykorzystując przedsiębiorstwo.

5. **Profesjonalizacja organizacji rodzinnej, stanowiącej własność jednej osoby** jest związana z przekazaniem władzy zewnętrznemu menedżerowi, przy powierzeniu własności jednemu przedstawicielowi z rodziny (potomek). Na ogół jest ona wynikiem sytuacji rodzinnych, np. gdy dzieci właściciela są niechętni lub niezdolni do przejęcia władzy nad organizacją rodzinną. Strategia ta zapewnia zachowanie priorytetu celów przedsiębiorstwa albo równowagi.
6. **Utrata rodzinnego charakteru** określa strategię sprzedaży większości udziałów w organizacji rodzinnej, związana jest także z utratą zarządu rodzinnego⁶⁵².

Przedstawiona typologia strategii podkreśla przede wszystkim istotę sukcesji jako najbardziej specyficznego aspektu planowania długookresowego w przedsiębiorstwach rodzinnych. Ma to związek z transferem własności oraz władzy z pokolenia na pokolenie.

W literaturze często podkreśla się, że podstawą rozwoju współczesnych organizacji powinna być ich strategia, budowana wokół szans (okazji). Uwidacznia to, że proces tworzenia nowej wartości coraz częściej przedstawiany jest jako zasadnicza kwestia przedsiębiorczości⁶⁵³. W przedsiębiorstwie rodzinnym strategia rozwoju wynika również z kluczowych wartości rodziny, w której rękach jest własność i zarządzanie organizacją. Dzięki tym wartościom zarządzający utrzymują i rozwijają strategiczne procesy długookresowej efektywności przedsiębiorstwa⁶⁵⁴.

Dla każdej organizacji przyjęcie strategii, która ma na celu zapewnić jej efektywne funkcjonowanie ma fundamentalne znaczenie. Decyzja ta nie jest prosta, gdyż powinna uwzględniać wiele uwarunkowań zewnętrznych oraz wewnętrznych. W przypadku przedsiębiorstw kontrolowanych przez rodzinę opracowanie strategii jest jeszcze trudniejsze, gdyż wymaga nie tylko określenia celów organizacji, ale również ich uzgodnienia i skorelowania z celami zarządzających⁶⁵⁵.

Strategia jest ważnym łącznikiem przedsiębiorstwa z otoczeniem i dotyczy przyszłości. Brak skutecznego działania prowadzi do kryzysu funkcjonowania organizacji – braku

⁶⁵² A. Marjański, J. Marjańska, *Uwarunkowania strategii małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych...*, op. cit., s. 50-51.

⁶⁵³ J.C. Short, T.W. Moss, G.T. Lumpkin, *Research in Social Entrepreneurship: Past Contributions and Future Opportunities*, „Strategic Entrepreneurship Journal”, vol. 3, 2009, s. 161–194.

⁶⁵⁴ A. Lewandowska, *Decyzje strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych jako implikacja wartości ich założycieli...*, op. cit., s. 101–113.

⁶⁵⁵ J. Jeżak, *Orientacja strategiczna oraz główne kierunki rozwoju firm rodzinnych...*, op. cit., s. 89.

dobrobytu zarówno przedsiębiorstwa, jak i właścicieli, pracowników oraz odbiorców. Jednak należy także strategię potraktować jako pasję, intuicję i marzenia. Ten aspekt strategii tworzy reputację oraz legitymizuje przedsiębiorstwo w otoczeniu zewnętrznym, wewnątrz organizacji natomiast kształtuje lojalność i zaangażowanie pracowników. Obydwa czynniki są dla organizacji potrzebne, gdyż tworzą zarówno sens, jak i rynkową logikę jej funkcjonowania⁶⁵⁶. Taka koncepcja strategii ma istotne znaczenie w odniesieniu do przedsiębiorstw rodzinnych, które w swym funkcjonowaniu nigdy nie opierają się wyłącznie na rynkowych kalkulacjach.

W organizacjach rodzinnych przede wszystkim wartości, marzenia oraz idee, a w późniejszym okresie działalności również wielopokoleniowa tradycja, w dużym stopniu oddziałują na ich strategiczne zachowania. Zawsze przedsiębiorstwo rodzinne jest oparte na więziach i zależnościach rodzinnych, a ponadto dąży do utrzymania w przyszłości decydującego wpływu rodziny na organizację poprzez udział we własności, zarządzaniu i odpowiedzialności, z zamierzeniem przekazania jej kolejnym pokoleniom. Widoczne jest to zwłaszcza w małych organizacjach zarządzanych przez założycieli⁶⁵⁷.

Ważne znaczenie ma również wpływ wywierany przez pozostałą rodzinę uczestniczącą w działalności przedsiębiorstwa. Wielu badaczy tej problematyki uważa, że w procesie założycielskim przedsiębiorstwa rodzinne ograniczają się przede wszystkim do wewnętrznych źródeł finansowania i wykorzystują zasoby kapitałowe rodziny właścicielskiej, natomiast w przypadku korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania sięgają do pożyczek od rodziny i znajomych⁶⁵⁸. W tym czasie działalności organizacji często występuje niechęć właściciela do korzystania z kredytów bankowych, wywołana przede wszystkim obawami, jak również trudnościami w uzyskaniu oraz zabezpieczeniu kredytu. Jak podają A. Surdej i K. Wach, właściele przedsiębiorstw rodzinnych podkreślają, że większe znaczenie dla nich niż inwestorów instytucjonalnych mają wizerunek i reputacja. Wydłuża to perspektywę biznesową, lecz także udziela partnerom biznesowym lepszej gwarancji stabilności organizacji⁶⁵⁹.

W tworzeniu strategii rozwoju przedsiębiorstwa rodzinne natrafiają na bariery, wynikające zarówno z ich charakteru, wielkości organizacji, jak również specyfiki otoczenia. Bariery prawne, kapitałowe oraz koniunkturalne są zbieżne z występującymi w przedsiębiorstwach nierodzinnych⁶⁶⁰. Jako najbardziej charakterystyczne ograniczenia w rozwoju organizacji

⁶⁵⁶ K. Obłój, *Pasja i dyscyplina strategii...*, op. cit., s. 10.

⁶⁵⁷ A. Marjański, *Uwarunkowania strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] *Firmy Rodzinne – doświadczenia i perspektywy zarządzania*, (red.) A. Marjański, M. Rebeca, C. Loera, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XVI, Zeszyt 7, Część I, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2015, s. 157.

⁶⁵⁸ Ibidem, s. 157.

⁶⁵⁹ A. Surdej, K. Wach, *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa 2010, s. 46.

⁶⁶⁰ A. Marjański, *Uwarunkowania strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych...*, op. cit., s. 157–158.

rodzinnych na ogół wymieniane są następujące obszary: zarządzania zasobami ludzkimi, kultury organizacyjnej, orientacji strategicznej, a także przedsiębiorczości oraz innowacyjności. Przede wszystkim w małych przedsiębiorstwach należy zwracać uwagę na: zachowanie właściwych relacji i zasad konkurencji pomiędzy pracownikami, jak również na ograniczanie zagrożeń nepotyzmu⁶⁶¹.

Zasadniczą cechą oddziałującą na proces kształtowania strategii rozwoju organizacji rodzinnych jest integracja systemu przedsiębiorstwa oraz rodziny. Preferencje rodziny zawsze są włączane w najważniejsze cele działania organizacji rodzinnej i obejmują: rozwój karier przedstawicieli rodziny, zapewnienie im dobrobytu oraz satysfakcji. Konsolidacja tych dwóch systemów widoczna jest również w kreowaniu familistycznej kultury organizacyjnej, która łączy cechy lojalności oraz zaufania przedstawicieli rodzin pracujących w przedsiębiorstwie z hermetycznością jego otoczenia. Centralnym punktem budowania strategii są rodziny właścicielskie, które w tym celu posługują się bardziej lub mniej sformalizowanymi formami spotkań⁶⁶². Strategie organizacji rodzinnych z założenia nastawione są na długookresowy wzrost wartości oraz działanie w wymiarze z pokolenia na pokolenie. Zatem takie przedsiębiorstwa potrzebują strategii rozwoju obejmującej z jednej strony elementy osiągnięcia sukcesu rynkowego i uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej, a z drugiej zapewnienia przeniesienia własności i zarządzania organizacją w procesie zmiany międzygeneracyjnej⁶⁶³.

Organizacje rodzinne stanowią specyficzną grupę przedsiębiorstw, łączących działalność przedsiębiorczą ze sferą rodzinną, co powoduje ich mocne zróżnicowanie, a ich ostateczny kształt (struktura i charakter) zależy ponadto od takich czynników, jak: wpływu rodziny na organizację, jej wielkości oraz branży. Ułożenie właściwych relacji pomiędzy systemami organizacji oraz rodziny jest zasadniczą kwestią w każdym przedsiębiorstwie rodzinnym, gdyż odpowiadają one za odpowiednie wyznaczenie celów, a także urzeczywistnianie ich w dążeniu do osiągnięcia sukcesu⁶⁶⁴. Ponadto w zdecydowanej większości mikro i małych przedsiębiorstw rodzinnych, zarządzanie pozostaje w rękach właściciela, sprawującego władzę bezpośrednio i samodzielnie. Jeżeli do udziału w zarządzaniu organizacją dopuszczani są inni przedstawiciele rodziny lub osoby z zewnątrz, to ma to miejsce raczej w przypadku średnich

⁶⁶¹ Ibidem, s. 157–158.

⁶⁶² A. Marjański, *Grupy przedsiębiorstw rodzinnych – perspektywy badań empirycznych*, [w:] *Firmy rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*, (red.) A. Marjański, M. Rebeca, C. Loera, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XV, Zeszyt 7, część 1, SAN, Łódź 2014, s.187–200.

⁶⁶³ A. Marjański, *Uwarunkowania strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych...*, op. cit., s. 158.

⁶⁶⁴ K. Safin, *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne...*, op. cit., s. 100.

i dużych przedsiębiorstw. Dla najmniejszych organizacji rodzinnych charakterystyczne są dwa style zarządzania: tzw. promienisty - właściciel jest głównym decydentem oraz bezpośrednio kieruje wszystkimi pracownikami, a także tzw. paternalistyczny, który polega na autorytarnym, zorientowanym na władzę zarządzaniu i oparty jest na kierowaniu w formule relacji rodzinnych⁶⁶⁵.

Strategie rozwojowe organizacji rodzinnych w Polsce, jeśli są tworzone, to na ogół intuicyjnie i na podstawie bieżącej wiedzy ich właścicieli, a nie na podstawie szczegółowych analiz. Często przedsiębiorstwa te nie mają sformalizowanej wizji ani misji, jak również celów strategicznych, które jest trudno wypracować z uwagi na różne priorytety organizacji i rodziny⁶⁶⁶. Ponadto właściciele i zarządzający przedsiębiorstwami rodzinnymi muszą często podejmować tzw. szybkie decyzje, w rezultacie których strategia jest tworzona *ad hoc*, pod postacią strategii inkrementalnej, tj. bazującej na możliwościach, pojawiających się w trakcie podejmowania kolejnych decyzji. Skutkuje to brakiem długofalowego planowania, bez którego we współczesnym świecie trudno jest realizować istotne projekty inwestycyjne. Strategia rozwoju w mikro i małych organizacjach rodzinnych może „kłócić się” z ich specyfiką i wymaganą od nich elastycznością działania.

W przedsiębiorstwach rodzinnych, a przede wszystkim w początkowych fazach ich rozwoju, ważna jest przede wszystkim umiejętność oceny nowych możliwości, przekształcenie analizy na działania, a także gotowość do nieustannego wdrażania zmian, które modyfikują charakter strategii⁶⁶⁷.

Należy podkreślić, że w organizacjach rodzinnych nie ma możliwości zupełnego rozdzielenia procesów powstających w rodzinie i przedsiębiorstwie. Uczuciowe oraz intelektualne zjawiska, określające zarówno wewnętrzny świat rodzinny, jak i organizacji, przenikają się i wzajemnie uzależniają⁶⁶⁸. Rodzinny charakter przedsiębiorstwa w dużym stopniu wpływa na jego stabilność, gdyż – jak już wspomniano - w organizacji rodzinnej nie chodzi tylko o szybki wzrost. Właściciele takich organizacji stawiają na ciągłość i wybór następców oraz rozkładają plany na lata. Zysk nie jest zatem przyczyną, a rezultatem osiągnięć przedsiębiorstwa⁶⁶⁹.

⁶⁶⁵ J. Wysocki, *Strategia w rozwoju firm rodzinnych* [w:] *Zarządzanie firmą rodzinną - wybrane zagadnienia*, (red.) J. Klimek, B. Żelazko, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2016, s. 57.

⁶⁶⁶ Ł. Sułkowski, *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, Toruń 2005, s.33.

⁶⁶⁷ *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania ...*, op. cit., s. 123.

⁶⁶⁸ Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne: jak osiągnąć sukces...*, op. cit., s. 76.

⁶⁶⁹ P. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Wyd. Muza S.A., Warszawa 2000, s. 52.

Strategie organizacji rodzinnych na ogół nastawione są na wzrost ich wartości i skuteczniej niż inne przedsiębiorstwa opierają się presji osiągania krótkookresowych korzyści⁶⁷⁰. Z perspektywy właścicieli tych organizacji ważne jest też definiowanie celów w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa, ponieważ przedmiot rozwoju nie jest równoznaczny ze wzrostem. Przedsiębiorcy winni konkretyzować cele w tych płaszczyznach, aby zabezpieczyć działanie organizacji rodzinnej w długim okresie⁶⁷¹.

Warto w tym miejscu podkreślić, że podejścia badaczy dotyczące strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych charakteryzują się różnorodnością w przedstawieniu tego tematu, co wynika m.in. z różnych perspektyw ich odniesienia do prezentowanego zagadnienia.

Każda rodzina i organizacja ma zbiór własnych wartości. Rodzina w takim ujęciu jest integralnym systemem, charakteryzującym się różnymi zmiennymi: zespołem norm, wewnętrznych zasad, układem relacji oraz hierarchii, określonymi środkami, które podtrzymują spójność i żywotność systemu, a także określonymi celami, do których dąży. Analogicznie jest w przedsiębiorstwie – system wartości, jak i zachowania organizacyjne stanowią integralną część jego kultury. To za pomocą kluczowych wartości rozumiane i respektowane są uniwersalne zasady, poprzez które kierownictwo organizacji kontroluje, utrzymuje oraz rozwija komunikację społeczną pomiędzy klientami a pracownikami, pracownikami a pracodawcami, a ponadto wpływa na długookresową efektywność przedsiębiorstwa. Zakres, w jakim udaje się te obszary zrównoważyć, zależy przede wszystkim od wartości przyjętych i uznawanych przez założyciela i jego rodzinę. Proces zarządzania strategicznego w organizacji rodzinnej jest oparty niezwykle mocno na harmonizowaniu wartości przedsiębiorstwa oraz rodziny. Biorąc pod uwagę długookresowe powodzenie organizacji, istotne jest tworzenie myślenia i działania strategicznego, opartego na wspólnych wartościach, a także wizji rozwoju przedsiębiorstwa i rodziny⁶⁷².

Strategia organizacji rodzinnej ma ścisły związek z jej kulturą organizacyjną, determinowaną wartościami przedstawicieli rodziny oraz pozostałych pracowników. Wartości założyciela, powiązane z wartościami jego rodziny, wpływają na misję przedsiębiorstwa, realizowaną strategię, a także na sposób, w jaki jego pracownicy komunikują się z klientami oraz kontrahentami. Tworzenie jasnego planu przyszłości rozwoju organizacji wpływa na odzwierciedlenie systemu wartości, filozofii, jak również poglądów naczelnego kierownictwa

⁶⁷⁰ J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój...*, op. cit., s. 18.

⁶⁷¹ K. Obłój, *Strategia organizacji...*, op. cit., s. 103.

⁶⁷² A. Lewandowska, *Decyzje strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych jako implikacja wartości ich założycieli...*, op. cit., s. 105.

i stanowi informację dla pracowników w zakresie ukierunkowania wynikających z nich celów. Relacje rodzinne mają istotny wpływ na wybór strategii⁶⁷³. Kryteria podejmowania decyzji są wplecione w cele organizacji i mają wpływ na wybór określonych opcji. Zaangażowanie rodziny w ich wdrożenie tworzy specyficzną dynamikę, politykę oraz możliwości. Relacje rodzinne, jak i sposób postrzegania przez nią roli zewnętrznych menedżerów powodują, że powstaje charakterystyczny sposób podejmowania decyzji lub działania. Sukces można osiągnąć poprzez zrozumienie tych wpływów, jak i wykorzystanie potencjalnych korzyści z nich wynikających oraz poradzenie sobie z zagrożeniami, które niosą dla organizacji⁶⁷⁴. System wartości w organizacji rodzinnej, z powodu swej wysokiej stabilności spełnia bardzo użyteczną rolę⁶⁷⁵:

- sprawia, że członkowie rodziny identyfikują swoje sprawy życiowe z rozwojem i pomyślnością przedsiębiorstwa, dążąc jednocześnie do ciągłości i kontynuacji przedsięwzięcia oraz zachowania rodzinnej tradycji;
- przekształcanie stylów postępowania w organizacji ma kontrolowany przebieg i bardziej ewolucyjny charakter, co prowadzi do łagodniejszego i lepiej przygotowanego przeprowadzania zmian;
- integruje i scala rodzinę wokół działania przedsiębiorstwa, sprawiając, że staje się ona czynnikiem jego powodzenia, a nie barierą wzrostu.

Wartości rodzinne oraz filozofia organizacji są zatem fundamentem procesu planowania strategicznego. Zaangażowanie odgrywa ważną rolę nie tylko w kontekście przedsiębiorczego działania rodziny, ale także w zakresie działania organizacji. Klarownie zdefiniowana wizja powinna wyraźnie przenikać obydwa systemy i wzmacniać obrazy w obu obszarach, co następnie powinno znaleźć odzwierciedlenie w planach rodziny oraz strategicznym planie działania przedsiębiorstwa.

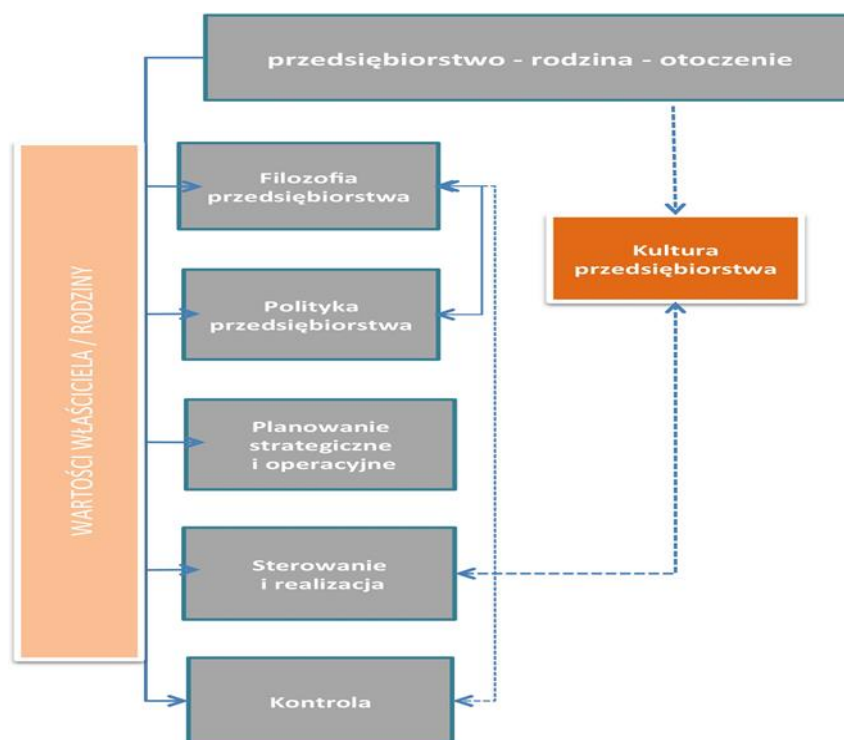
Należy podkreślić, że w organizacjach rodzinnych sprawy zawodowe i rodzinne przenikają się wzajemnie, co sprawia trudności w budowaniu strategii. Każde niepowodzenie w organizacji odbija się na rodzinie, a kryzys rodzinny – na przedsiębiorstwie. Nadrzędne znaczenie przypada rodzinie i jej wartościom. Z punktu długookresowego powodzenia organizacji ważne jest kreowanie myślenia i działania strategicznego, które swoje podstawy

⁶⁷³ Ibidem, s. 105.

⁶⁷⁴ P. Sharma, J. J. Chrisman, J. H. Chua, *Strategic Management of the Family Business; Past Research and Future Challenges*, Family Business Review, Vol. 10, No 1, 2004, s. 3.

⁶⁷⁵ J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój...*, op. cit., s. 24.

opiera na wspólnych wartościach oraz wizji rozwoju przedsiębiorstwa i rodziny⁶⁷⁶. Na rysunku 3.7. zaprezentowano proces planowania strategii w przedsiębiorstwie rodzinnym, z uwzględnieniem wartości rodziny i jej kultury, które „wplecione” są w cele i zadania stawiane przed przedsiębiorstwem⁶⁷⁷.



Rysunek 3.7. Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie rodzinnym

Źródło: A. Lewandowska, *Decyzje strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych jako implikacja wartości ich założycieli w świetle badań własnych*, [w:] *Modele biznesowe*. (red.) B. Kozuch, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XIV, Zeszyt 13, część II, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2013, s. 107.

Strategie organizacji rodzinnych przede wszystkim nastawione są na długookresowy wzrost wartości oraz działanie w wymiarze z pokolenia na pokolenie. Takie przedsiębiorstwa potrzebują strategii rozwoju obejmującej zarówno kwestię osiągnięcia sukcesu rynkowego, zapewniającego trwałą przewagę konkurencyjną, jak i zagwarantowania przeniesienia własności i zarządzania organizacją w procesie zmiany międzygeneracyjnej⁶⁷⁸.

⁶⁷⁶ A. Lewandowska, *Decyzje strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych jako implikacja wartości ich założycieli...*, op. cit., s. 105.

⁶⁷⁷ K. Safin, *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne...*, op. cit., s. 179.

⁶⁷⁸ A. Marjański, *Uwarunkowania strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych...*, op. cit., s. 158.

3.5. Strategie rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP – charakterystyka i ograniczenia

Organizacje bez względu na swoją wielkość oraz zakres działania potrzebują strategii. Ważne jest jednak także harmonijne dopasowanie strategii do ich potencjału i warunków otoczenia. W kontekście małych i średnich przedsiębiorstw strategię uznaje się za proces umysłowy, specyficzny dla osób zarządzających, których decyzje wpływają na teraźniejszość i przyszłość organizacji. Strategia w nawiązaniu do mniejszych przedsiębiorstw jest swoistą logiką, którą kierują się zarządzający organizacją. Jest również specyficznym sposobem na przetrwanie i/lub wygraną walki konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo. Zgodnie z opinią M. Bratnickiego, strategię można zdefiniować jako myślenie o tworzeniu przestrzeni dla przedsiębiorczości⁶⁷⁹. Szczególnie atrakcyjne wybory strategiczne, dokonywane z punktu widzenia możliwości realizacji przez sektor MŚP, polegają na⁶⁸⁰:

- wystrzeganiu się bezpośredniej walki konkurencyjnej oraz agresywnych konkurentów;
- ograniczeniu działalności do nisz rynkowych oraz konkurowanie, skupiające się na wąsko wyspecjalizowanej, zindywidualizowanej, a także wyróżniającej się ofercie;
- inwestowaniu w rozwijające się segmenty rynku;
- poszukiwaniu innowacyjnych segmentów rynku;
- skoncentrowaniu się na wąskich segmentach rynku, na które w mniejszym stopniu wpływa ekonomia skali, np. rynki o zasięgu regionalnym, działalność serwisowa;
- znaczącym wyróżnianiu się na tle konkurencji;
- atakowaniu tzw. śpiącej konkurencji.

Małe organizacje posiadają odmienne zasoby oraz umiejętności, niż przedsiębiorstwa średnie i duże podmioty gospodarcze, jak również inne warunki otoczenia (polityka gospodarcza, konkurencja, specyficzny odbiorca). To wszystko, a także specyficzna rola małych przedsiębiorstw sprawia, że według teorii zarządzania strategicznego, metody rozwoju małych organizacji i ich strategię odznaczają się określoną specyfiką, w porównaniu z pozostałymi przedsiębiorstwami. Mogą być one nastawione na przezwyciężenie słabości organizacji oraz bazowanie na ich naturalnych przewagach. Podejście to polega na⁶⁸¹:

⁶⁷⁹ M. Bratnicki, *O tworzeniu strategii przedsiębiorstwa raz jeszcze*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* nr 5, 1997, s.12

⁶⁸⁰ L. Sołoducho-Pelc, *Wybory strategiczne małych i średnich przedsiębiorstw*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, *Zeszyty Naukowe* (171), 2011, s. 365 – 374.

⁶⁸¹ Z. Pierścioneł, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 306.

- wyszukaniu takich rynków i segmentów, na których ujawnia się walory tych przedsiębiorstw,
- poszukiwaniu okazji, przede wszystkim w postaci nisz rynkowych, a także preferencji, jakie stwarza polityka przemysłowa,
- dopasowaniu mocnych stron małych przedsiębiorstw do pojawiających się w otoczeniu okazji, a także unikanie słabych stron i zagrożeń.

Koncepcje te mają odniesienie zarówno do działań konkurencyjnych w układzie: małe a średnie i duże organizacje, jak również do konkurencji pomiędzy małymi przedsiębiorstwami. Niektórzy badacze uważają, że najlepszą strategią rozwoju małej organizacji jest być średnią a następnie dużą, bowiem wówczas wyrwa się ona ze zbioru przedsiębiorstw najbardziej narażonych na zniknięcie z rynku. Szybki wzrost małej organizacji i przejście do segmentu średnich, a w efekcie później i dużych przedsiębiorstw, powoduje pozbycie się niedoskonałości, związanych z niewielkimi zasobami i niewielką skalą działania. Jednakże w przypadku, gdy przewaga konkurencyjna wynika z niewielkiej skali, wówczas wzrost przedsiębiorstwa będzie oznaczać jej utratę⁶⁸². Zatem można wnioskować, że nie każda mała organizacja musi dążyć do wzrostu. Wówczas podstawową strategią rozwoju małego przedsiębiorstwa jest stworzenie sieci organizacji lub też wejście do istniejącej. Sieci te mogą mieć zarówno różną strukturę, jak też różne cele. Może to być np. sieć typu łańcuch dostaw, sieć kooperantów dużego przedsiębiorstwa, klaster (terytorialnie zintegrowana sieć niezależnych organizacji tej samej branży), sieć opierająca się na porozumieniu w sprawie wspólnych zakupów, sieć w rodzaju stowarzyszenia (branżowego lub terytorialnego)⁶⁸³.

Domeną działania małych organizacji są nisze rynkowe, tj. niewielkie segmenty rynku, w których konkurencja jest stosunkowo niewielka, lub nie istnieje w ogóle. W procesie rozwoju małego przedsiębiorstwa następuje przeważnie wzrost rozmiarów nisz rynkowych oraz pojawienie się konkurencji ze strony innych małych, a także średnich i dużych organizacji. Zatem o powodzeniu małego przedsiębiorstwa decydować będzie elastyczność, tj. zdolność do szybkiego i zdecydowanego wejścia do pojawiających się nisz, a także w przypadku pojawiania się silnej konkurencji, zdolność do znalezienia oraz przeniesienia się do nowej niszy. Efektywność działania małych przedsiębiorstw w niszach rynkowych zależy od metod zarządzania, jak również wyboru odpowiedniej niszy⁶⁸⁴.

⁶⁸² Ibidem, s. 306.

⁶⁸³ Ibidem, s. 306.

⁶⁸⁴ Ibidem, s. 307.

W małej organizacji to zarząd opracowuje i realizuje jej strategię. W literaturze jako strategię konkurencji, właściwe dla małych przedsiębiorstw, wskazuje się przede wszystkim strategię konkurencji proponowaną przez M.E. Portera⁶⁸⁵. Jako główne instrumenty walki konkurencyjnej małych organizacji wymieniane są: jakość, dostępność oferty oraz promocja sprzedaży⁶⁸⁶. Możliwość zbudowania trwałej przewagi konkurencyjnej małych przedsiębiorstw leży w wysokiej jakości ich wyrobów oraz usług. Strategia przywództwa kosztowego nie jest właściwa ze względu na ograniczoność zasobów finansowych i ludzkich tych organizacji. Spośród różnych cech jakości powinny one wybrać jedną lub kilka tworzących „koszyk” jakościowy danego wyrobu, który jest specyficzny na danym rynku⁶⁸⁷. Strategią odpowiednią dla małych przedsiębiorstw jest koncentracja na wybranym wąskim segmencie rynku oraz specjalizacja w wybranej produkcji lub usługach. Należy podkreślić, że znalezienie właściwego segmentu rynku jest bardzo trudne, a większość organizacji dochodzi do tego stopniowo - metodą prób i błędów⁶⁸⁸.

Ze względu na różnorodność małych organizacji, różne są także ich strategie. W sytuacji, gdy ich przewaga konkurencyjna wynika ze specyficznego charakteru usług na małą skalę, sukces strategii konkurencji zależy zarówno od właściwego rozeznania specyficznych cech obsługi, które są szczególnie cenione przez odbiorców, jak i podejmowania systematycznych działań, utrzymujących oraz pogłębiających te cechy. Strategia konkurencji zatem jest skoncentrowana na strategiach marketingowych. Natomiast przedsiębiorstwa nastawione na wykorzystywanie nisz rynkowych zawdzięczają powodzenie właściwemu wyborowi niszy, szybkości oraz zdecydowaniu i elastyczności. Organizacje rozwojowe stosują strategię penetracji rynku, ekspansji rynkowej i integracji pionowej. Ponadto istotną rolę w ich rozwoju odgrywa przystąpienie do sieci, a także funkcjonowanie w jej ramach⁶⁸⁹.

Istnieją takie domeny, w których mogą funkcjonować tylko małe organizacje lub wyłącznie duże przedsiębiorstwa. Ponadto w wielu sektorach małe organizacje współpracują z dużymi. Dodatkowo niejednokrotnie małe przedsiębiorstwa stają się średnimi, a w przyszłości dużymi. Zatem są to sektory ściśle powiązane. Istotne jest więc zapewnienie odpowiedniej równowagi między tymi grupami organizacji. Ważne jest doprowadzenie do sytuacji, w której poziom rozwoju małych przedsiębiorstw umożliwia realizację wszystkich najważniejszych efektów,

⁶⁸⁵ Szerzej na ten temat w: M.E. Porter *Competitive Strategy*, The Free Press, New York 1980, s. 11-12.

⁶⁸⁶ M. Strzyżewska., *Marketing w małych przedsiębiorstwach*, „Czasopismo Wojskowe”, Warszawa 1996, s. 66.

⁶⁸⁷ E. Mroczek, *Alternatywne strategie działania dla MŚP*, „Przegląd Organizacji”, nr 7-8, 1996.

⁶⁸⁸ B. Piasecki (red.) *Przedsiębiorczość i zarządzanie małymi firmami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996, s. 412-415.

⁶⁸⁹ Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 308.

charakterystycznych dla tego typu organizacji, a także pozwala na rozwiniętą współpracę małych organizacji z dużymi oraz dopływ nowych przedsiębiorstw do dużego biznesu⁶⁹⁰.

Strategie rozwoju MŚP na ogół opierają się na ich mocnych stronach. Zarówno mocne strony małej organizacji, a także okazyje pojawiające się w otoczeniu, związane są z ich szczególnym wpływem na rozwój gospodarki oraz wyróżniania się specyficznymi cechami, związanymi z małą skalą ich działania i formą własności oraz zatrudnienia. Małe przedsiębiorstwa z jednej strony mają wiele słabości w porównaniu ze średnimi, a zwłaszcza dużymi organizacjami, jednakże posiadają również wiele cech, których nie mają pozostałe przedsiębiorstwa. Te specyficzne właściwości powodują, że odgrywają one niezwykle istotną rolę w gospodarce. Ponadto pozwalają im też konkurować ze średnimi oraz dużymi przedsiębiorstwami (stanowiąc ich mocne strony). **Mocne strony** małych organizacji są wynikiem niewielkiej skali ich działania, jak i charakteru zatrudnienia. Małe rozmiary przedsiębiorstwa w wielu dziedzinach stanowią pozytywny sygnał dla klienta. Takie uwarunkowania występują przede wszystkim w usługach oraz w produkcji. Niewielka skala usług oraz produkcji gwarantuje ich wyróżnianie się, a także specyficzne, wysoko cenione cechy. W małych organizacjach na ogół zatrudniony jest sam właściciel i jego rodzina. Zatem są to osoby najsilniej zmotywowane, aby jakość zarówno świadczonych przez nich usług, jak i produkcji były na najwyższym, możliwym w danym przedsiębiorstwie poziomie⁶⁹¹.

Z kolei, jeśli chodzi o sektor organizacji MŚP jako mocne strony można wskazać m.in. na⁶⁹²:

- kreowanie nowych potrzeb,
- kreowanie nowych dziedzin gospodarczych,
- tworzenie nowych sposobów działania.

Natomiast do podstawowych słabości MŚP zalicza się⁶⁹³:

- słabą pozycję wobec banków,
- słabą pozycję wobec konkurencji dużych przedsiębiorstw lub organizacji zorganizowanych w postaci sieci,
- słabą pozycję na rynku,
- słabą pozycję wobec dostawców oraz odbiorców,
- słabą pozycję wobec władz lokalnych,

⁶⁹⁰ Ibidem, s. 307.

⁶⁹¹ Ibidem, s. 308 – 309.

⁶⁹² H. Piekarczyk, A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 61.

⁶⁹³ Z. Pięćkiewicz, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 308 – 309.; H. Piekarczyk, A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 61.

- ograniczone zasoby i umiejętności.

Wskazane słabości dotyczą zdecydowanej większości małych organizacji. Jednak są również grupy małych przedsiębiorstw, o ustalonej pozycji na rynku, które są silne kapitałowo, reprezentują zarówno wysoki poziom technologiczny, jak i umiejętności zarządzania.

Słaba pozycja małych organizacji wobec banków jest wynikiem ich na ogół niewielkich zasobów kapitałowych, wysokiego ryzyka działalności, braku umiejętności przygotowania wniosków kredytowych, a także pertraktacji z bankami. Przedsiębiorcy obawiając się ryzyka związanego z zaciąganiem kredytu nie starają się o kredyt. Ponadto banki bardziej preferują dużych klientów, gdyż w przypadku małych, kredyty niosą ze sobą wyższe ryzyko oraz koszty decyzji kredytowych⁶⁹⁴.

Małe organizacje w większości przypadków posiadają słabą pozycję konkurencyjną, która jest wynikiem ich niewielkich zasobów, zarówno pod względem skali, jak i jakości. Funkcjonują one na rynku tylko do czasu pojawienia się poważniejszych konkurentów w postaci średnich lub dużych przedsiębiorstw, w tym w postaci sieci. Dodatkowo słaba pozycja konkurencyjna małych organizacji wynika w dużym stopniu z ich niskiego poziomu technologicznego, tj. mniejszej nowoczesności i niższej jakości produkcji⁶⁹⁵. Taka sytuacja jest następstwem zarówno słabości kapitałowej tych przedsiębiorstw, jak i niskiego poziomu umiejętności. Umiejętności marketingowe sektora małych organizacji są zdecydowanie niższe niż dużych czy średnich, które mają lepsze warunki do prowadzenia kampanii promocyjnych, nastawionych na wielką skalę, a także na wysokim poziomie jakościowym. Większość małych organizacji nie posiada wystarczających środków, umiejętności ani świadomości tego rodzaju potrzeb. Ponadto, kolejnymi przyczynami mającymi wpływ na konkurencyjną pozycję małych przedsiębiorstw jest ich słaba siła przetargowa, zarówno wobec dostawców i odbiorców, jak i władz lokalnych⁶⁹⁶. Do grupy tych czynników zalicza się także niski poziom innowacyjności. Jest ona skutkiem braku zaplecza rozwojowego organizacji oraz omijania ryzyka, jakie jest związane z wprowadzaniem nowego produktu na rynek. Powoduje to, że znaczna część przedsiębiorstw sektora MŚP działa statycznie i zachowawczo, chociaż niektóre z nich opanowały umiejętność uczenia się oraz adaptacji⁶⁹⁷.

Warto zauważyć, że organizacje MŚP stanowią bardzo zróżnicowany sektor ze względu na rozmiary, zakres i strukturę działalności, potencjał, cele oraz formy organizacyjno – prawne.

⁶⁹⁴ Z. Pierścioneł, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 309.

⁶⁹⁵ Ibidem, s. 309.

⁶⁹⁶ Ibidem, s. 309.

⁶⁹⁷ H. Piekarz, A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 61.

Są wśród nich przedsiębiorstwa o silnej pozycji konkurencyjnej, zatrudniające wysoko wykwalifikowaną kadre, o unikatowych umiejętnościach. Są też takie, które zostały powołane i prowadzone przez osoby reprezentujące bardzo niski poziom wykształcenia oraz przedsiębiorczości. Istnieją organizacje zarówno o dużym potencjale rozwojowym, jak i takie, których dochody wystarczają tylko na przeżycie. Poszczególne rodzaje małych przedsiębiorstw są znacznie zróżnicowane w związku z posiadanymi zasobami, celami oraz warunkami, w których funkcjonują. Różnorodne są więc strategie, odpowiednie dla poszczególnych ich organizacji⁶⁹⁸.

Jeśli chodzi o motywy podjęcia samodzielnej działalności gospodarczej, to motyw samorealizacji jest najbardziej sprzyjającym do wyboru przemyślanej strategii, zarówno w fazie powstawania, jak i funkcjonowania małego przedsiębiorstwa. Z czasem wybory strategiczne będą coraz bardziej przemyślane. Ponadto, na wybór strategii małej organizacji wpływają również w różnym stopniu jej cechy jakościowe, tj.⁶⁹⁹:

1. Osobista samodzielność przedsiębiorcy, gdyż to on jest właścicielem kapitału i jednocześnie zarządza przedsiębiorstwem;
2. Organizacja stanowi dla właściciela zasadniczą i na ogół jedyną podstawę egzystencji i źródło dochodów;
3. Zaangażowanie w pracę oraz pełna odpowiedzialność przedsiębiorcy, który ponosi całe ryzyko;
4. W organizacji – oprócz właściciela, pracują często także inni członkowie rodziny;
5. Osobiste stosunki panujące pomiędzy zarządzającym przedsiębiorstwa oraz pracownikami tworzą wspólnotę pracy, która cechuje się ścisłymi wzajemnymi kontaktami;
6. Górna granica małej, jak i średniej organizacji jest wyznaczana przez możliwość ogarnięcia przez właściciela całości jej spraw. Najczęściej nadzoruje on przedsiębiorstwo i zarządza wszystkimi działaniami, od strony handlowej, techniczno-finansowej, aż po najdrobniejsze szczegóły;
7. Dolna granica małego oraz średniego przedsiębiorstwa jest ustalana przez oczekiwania jego właściciela. Organizacja powinna być co najmniej tak duża, aby zapewniała przedsiębiorcy zatrudnienie, a także odpowiednie dochody;
8. W finansowaniu przedsiębiorstwa przeważają na ogół środki własne oraz rodzinne, gdyż organizacja nie ma bezpośredniego dostępu do rynku kapitałowego;

⁶⁹⁸ Z. Pierścioneck, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 310.

⁶⁹⁹ T. Łuczka, *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa-Poznań 2001.

9. W odniesieniu do formy prawnej organizacji, przeważnie jest to własność jednoosobowa lub spółka osobowa;
10. Podział pracy w małym i średnim przedsiębiorstwie jest ograniczony;
11. Małe oraz średnie organizacje potrafią dostosować się do wahań koniunkturalnych łatwiej i szybciej niż duże;
12. Małe i średnie przedsiębiorstwa na ogół nie zatrudniają specjalistów, ani w ekonomicznych, ani w technicznych dziedzinach swojej działalności⁷⁰⁰.

Przedsiębiorstwa sektora MŚP w Polsce nie stanowią jednolitego w sposobie zachowania biznesowego segmentu gospodarczego, a tworzą zróżnicowany agregat⁷⁰¹. Zatem z punktu widzenia rozwoju, sektor MŚP trzeba postrzegać jako wiele zróżnicowanych strategii, realizowanych poprzez grupy organizacji. Realizowane w praktyce małych i średnich przedsiębiorstw strategie można pogrupować zgodnie z następującymi kryteriami⁷⁰²:

1. *Zakres działania*: strategie przedsiębiorstw nastawione na rynki lokalne, regionalne, krajowe oraz globalne;
2. *Cel i warunki działania*: strategie organizacji nastawionych na przeżycie, a także strategie rozwojowe;
3. *Otoczenie konkurencyjne*: strategie przedsiębiorstw działających w niszach i poza nimi. Przeważnie główne źródło przewagi to specyficzna jakość oferty, skierowanej do konkretnego segmentu rynku. Jednak organizacje realizujące te strategie mają niewielkie szanse rozwoju, ze względu na potrzebę inwestycji. Ponadto zagrożeniem dla nich jest także konkurencja ze strony dużych przedsiębiorstw;
4. *Kooperacja*: strategie organizacji powiązanych z rynkiem, jak również dostawców wielkich przedsiębiorstw;
5. *Stopień specjalizacji*: strategie organizacji wyspecjalizowanych, a także zdywersyfikowanych.

Ponadto przedsiębiorstwa zachowują się w różny sposób w otoczeniu konkurencyjnym. Można wyróżnić: podejścia: *resource - oriented*, *industry - oriented*, *strategic fit*⁷⁰³.

Podejście *resource - oriented* jest nastawione na przezwyciężenie słabości organizacji, przede wszystkim poprzez poszukiwanie rynków, które umożliwią wykorzystanie ich naturalnych przewag. Stanowi ono najczęściej wybraną strategię przez przedsiębiorstwa

⁷⁰⁰ H. Piekarz, A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 61.

⁷⁰¹ Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 321.

⁷⁰² H. Piekarz, A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 62.

⁷⁰³ Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 321.

sektora MŚP. **Podejście *industry* – oriented** natomiast skoncentrowane jest na poszukiwaniu okazji, przede wszystkim w postaci nisz rynkowych. Elastyczność małych organizacji umożliwia ich przechodzenie do różnych nisz. **Podejście *strategic fit*** z kolei polega na dopasowaniu mocnych stron przedsiębiorstw do pojawiających się okazji, a także na unikaniu zagrożeń.

W małych, a często i w średnich przedsiębiorstwach, strategia jest tworzona na ogół przez właściciela, który jest także zarządzającym organizacją. Konsekwencje tego postępowania, obejmujące szeroki zestaw przesłanek działania: od trudno uchwytnych, wynikających z podświadomości właściciela, po jednoznaczne przesłanki ekonomiczne i stricte racjonalne – przesądzą o często małej klarowności procesu strategicznego⁷⁰⁴. Jednak w przypadku współczesnych przedsiębiorstw, decydujących się na większe otwarcie oraz wpływ innych osób (pracowników, doradców) na formułowanie strategii rozwoju organizacji, proces zarządzania strategicznego jest bardziej podobny do jego klasycznej postaci. Pomimo, że przedsiębiorstwo jest małą organizacją, to jednak pojawia się możliwość jego rozwoju w oparciu o większą, wspólnie dodaną wartość w procesie zarządzania strategicznego⁷⁰⁵.

Wykorzystanie zarządzania strategicznego w organizacji zależy od jej wielkości, a mianowicie wraz z wielkością przedsiębiorstw rośnie jego zastosowanie⁷⁰⁶. Wynika to z faktu, że im większa organizacja, tym więcej czynników, które wpływają na jej działanie oraz mniejsze możliwości szybkiego przystosowania do pojawiających się zmian, zatem istnieje wyższa konieczność zaplanowania przyszłych posunięć w przewidywanych warunkach. Nie świadczy to jednak, że właściciele małych przedsiębiorstw zupełnie nie zauważają konieczności analizy własnej sytuacji w dłuższej perspektywie, a także ustalania długoterminowych celów. Na ogół jednak przybiera to formę zachowań strategicznych lub myślenia strategicznego, a nie klasycznego zarządzania strategicznego⁷⁰⁷. Przedsiębiorcy posługują się przede wszystkim intuicją, ale także własną, niesformalizowaną znajomością potencjału organizacji oraz sytuacji na rynku. Ponadto, przeważnie nie dokumentują planów rozwoju przedsiębiorstwa i planowanych celów, jednak bardzo dobrze wiedzą, jakie

⁷⁰⁴ C. Suszyński, *Kształtowanie strategii małych i średnich przedsiębiorstw w świetle badań nad wykorzystaniem zewnętrznych doradców przez krajowe MSP*, [w:] *Zarządzanie strategiczne, strategie małych firm*, (red.) R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005, s. 86.

⁷⁰⁵ C. Suszyński, *Kształtowanie strategii małych i średnich przedsiębiorstw w świetle badań nad wykorzystaniem zewnętrznych doradców przez krajowe MSP...*, op. cit., s. 86.

⁷⁰⁶ *Raport z badania, Wskaźniki innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce*, przeprowadzonego przez Ipsos-Demoskop w 2001 roku na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2001. <http://www.parp.gov.pl/innowacje.php>, (dostęp: 20.03.2021 r.).

⁷⁰⁷ K. Safin, *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 111.

zamierzenia będą chcieli osiągnąć w najbliższych latach⁷⁰⁸. Jedynie w niewielu przypadkach, spowodowanych np. potrzebą otrzymania kredytu, opracowują biznes plan, którego przygotowanie w dużym stopniu można potraktować jako element analizy strategicznej. Jednak na ogół jest on tylko stworzony na potrzeby banku i w efekcie nie spełnia roli w przedmiotowym zakresie⁷⁰⁹.

Zważając na powyższe praktyki jako główne elementy planowania strategicznego w małym przedsiębiorstwie, można wymienić:⁷¹⁰

- brak posiadania sformalizowanego planu strategicznego,
- brak korzystania z metod analizy strategicznej,
- formułowanie celów długookresowych w intuicyjny sposób,
- w porównaniu ze średnimi oraz dużymi organizacjami - krótszy okres planowania,
- decyzje strategiczne są podejmowane osobiście przez właściciela, bez opinii pracowników,
- powoli rozwijające się koncepcje strategiczne, będące efektem reakcji na sytuację rynkową,
- podstawowym źródłem informacji, niezbędnych do podjęcia decyzji strategicznych, są klienci oraz dostawcy przedsiębiorstwa,
- przeważnie prosta realizacja oraz ewentualna zmiana strategii, wynikająca bezpośrednio z małej wielkości organizacji, nieformalnych dróg komunikacji, a także podejmowania decyzji bezpośrednio przez właściciela.

Specyfika działania małych przedsiębiorstw ma również wpływ na wybór ich strategii. Wiele z nich nie może zostać wdrożone w takich organizacjach, chociaż wprowadzenie innych strategii z powodzeniem zwiększa konkurencyjność oraz rozwój małego przedsiębiorstwa⁷¹¹. Z. Pierścionek wyróżnił następujące rodzaje strategii rozwoju przedsiębiorstw MSP, biorąc pod uwagę ich specyfikę⁷¹²:

- 1) strategie organizacji nastawionych na przeżycie i rozwój,
- 2) strategie przedsiębiorstw działających w niszach oraz poza nimi,

⁷⁰⁸ E. Tabaszewska, *Elementy zarządzania strategicznego w małej firmie – wyniki badań*, [w:] *Zarządzanie strategiczne, strategie małych firm*, (red.) R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005, s. 130.

⁷⁰⁹ Ibidem, s. 130.

⁷¹⁰ K. Safin, *Zarządzanie małą firmą...*, op. cit., s. 112-113.

⁷¹¹ E. Tabaszewska, *Elementy zarządzania strategicznego w małej firmie – wyniki badań...*, op. cit., s.131.

⁷¹² Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 332.

- 3) strategię organizacji powiązanych z rynkiem, a także jako dostawców wielkich przedsiębiorstw,
- 4) strategię organizacji zarówno wyspecjalizowanych, jak i zdywersyfikowanych,
- 5) strategię przedsiębiorstw, które dysponują trwałymi elementami przewagi konkurencyjnej (wynikającymi z natury małej organizacji) oraz takich, które ich nie posiadają.

3.6. Strategie rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w sektorze MŚP – próba konceptualizacji

Współczesne przedsiębiorstwa rodzinne działają w bardzo złożonej rzeczywistości. Ich działanie ma bardzo ważne znaczenie, gdyż muszą zapewnić rozwój swoich organizacji i stabilne funkcjonowanie rodziny właścicielskiej, co sprawia, że strategia odgrywa u nich tak istotną rolę. Przedsiębiorstwa muszą odpowiedzieć na zasadnicze pytania strategiczne: jaki jest sens istnienia organizacji i co proponuje ona klientom, w celu zaspokojenia ich potrzeb, jaką wizję ma rodzina w aspekcie jej istnienia w przyszłości⁷¹³. K. Obłój określił strategię tym, co fundamentalnie wpływa na życie lub śmierć, sukces lub porażkę przedsiębiorstwa. Z tego względu w kierowaniu organizacją rodzinną poza zarządzaniem operacyjnym oraz rozwiązywaniem codziennych problemów ważną rolę odgrywa implementacja myślenia strategicznego, umożliwiającego realizację strategii rozwoju. Bez względu na wielkość i rodzaj przedsiębiorstwa, strategia powinna zapewnić jej adaptację do zachodzących zmian oraz zdobycie konkurencyjnej pozycji rynkowej. Wymiar organizacyjny i wymiar rodzinny, wzajemnie się przeplatające, identyfikują rolę oraz charakter udziału w strategii organizacji rodzinnej.

Organizacje rodzinne, podobnie jak nierodzinne, muszą mierzyć się z dynamicznie zachodzącymi oraz nieprzewidywanymi sytuacjami w ich bliższym i dalszym otoczeniu. Ważnym czynnikiem, neutralizującym negatywne efekty tych zmian, a także determinującym rozwój organizacji, jest potrzeba doskonalenia ich systemów zarządzania. Najbardziej istotne są elementy związane ze strategicznym podejściem do rozwoju przedsiębiorstwa. Złożoność oraz charakterystyczne cechy organizacji rodzinnych sprawiają jednak, że muszą one ponadto skonfrontować się z innymi wyzwaniami czy dylematami dotyczącymi zarządzania, zwłaszcza zarządzania strategicznego, niż ma to miejsce w przypadku przedsiębiorstw nierodzinnych.

⁷¹³ K. Obłój, *Strategia organizacji...*, op. cit., s. 18.

Dlatego też właściciele organizacji powinni tworzyć świadomą i długofalową strategię rozwoju ich przedsiębiorstwa. Wartości istotne dla rodziny sprawiają, że zarówno właściciele, jak i pracownicy, są bardziej zaangażowani w funkcjonowanie przedsiębiorstwa, dodatkowo są odpowiedzialni za jego sukcesy i porażki. Decydują się na duże poświęcenia, aby ułatwić organizacji przetrwanie trudnych sytuacji. Zatem organizacje rodzinne mają bardzo dużą szansę na dynamiczny rozwój⁷¹⁴.

Organizacje rodzinne, podobnie jak inne przedsiębiorstwa, powinny posiadać strategię działania, umożliwiającą im osiągnięcie zaplanowanych celów strategicznych oraz wyznaczającą kierunek rozwoju. Brak takiego planu utrudnia im działanie i konkutowanie na rynku, przede wszystkim w początkowej fazie istnienia i może powodować kłopoty w otrzymaniu kredytów inwestycyjnych lub we współpracy z innymi organizacjami, jak również powstają problemy w zarządzaniu przedsiębiorstwem i w relacjach rodzinnych⁷¹⁵.

Zarządzanie w przedsiębiorstwie rodzinnym zaprezentowano na rysunku 3.8.

Strategie małych i średnich organizacji rodzinnych muszą wykorzystywać właściwe tylko im atuty, jakie wynikają z ich cech, zarówno rodzinnych, jak i przedsiębiorstwa. P. Sharma, J. Chrisman i J. Chua⁷¹⁶ wskazali, że jednak te zasadnicze procesy strategiczne są podobne w przedsiębiorstwach rodzinnych oraz nierodzinnych⁷¹⁷: strategia jest określona w sposób sformalizowany albo niesformalizowany, powinna być wdrożona w życie, ponadto konieczne jest skontrolowanie realizacji wyznaczonych celów. Istnieją jednak różnice w określaniu celów wyznaczonych przez te organizacje. W przedsiębiorstwach rodzinnych, charakter ich własności rodzinnej na ogół ma bezpośredni wpływ na strategię, natomiast w nierodzinnych przedsiębiorstwach - oddziałuje jedynie pośrednio. Zatem organizacja rodzinna może różnić się od nierodzinnej tym, że nadrzędne znaczenie dla decyzji strategicznych będą miały: wpływ kontrolującej przedsiębiorstwo rodziny oraz jej wartości. Wpływ rodziny jest widoczny na każdym etapie procesu zarządzania strategicznego. Ponadto

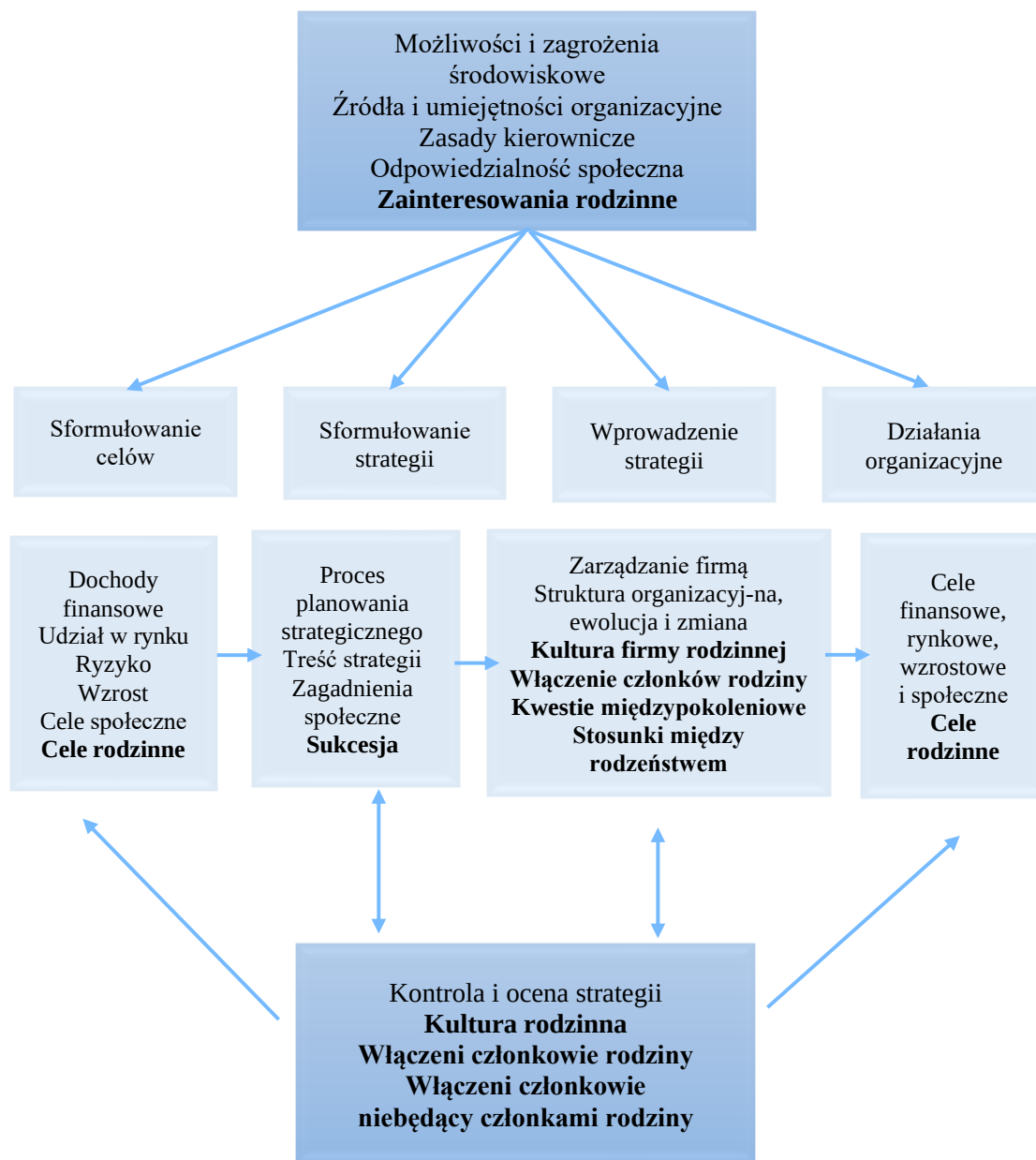
⁷¹⁴ Żukowska J., M. Pindelski, *Szanse i ograniczenia innowacyjnej strategii firm rodzinnych*, „Współczesne zarządzanie” nr 4, 2012, s. 140.

⁷¹⁵ E. Więcek-Janka, *Interferencja obszarów firmy i rodziny w mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych (analiza przypadków)*, [w:] *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju* (red.) Ł. Sułkowski, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom 13, Zeszyt 7, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2012, s. 58.

⁷¹⁶ S. Pramodita, J. Chrisman, J. Chua, *Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges*, [w:] *Family Business Sourcebook*, (red.) C. E. Aronoff, J. H. Astrachan, J. L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 88-117.

⁷¹⁷ Ibidem, s. 88-117.

rodzina powinna dostrzegać też rolę kierowników spoza rodziny, dzięki którym może efektywniej osiągnąć założone cele⁷¹⁸.



Rys. 3.8. Zarządzanie strategiczne w organizacji rodzinnej

Źródło: Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne: jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wyd. Poltext, PARP, Warszawa 2011, s. 60.

⁷¹⁸ Ibidem, s. 88-117.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na zasadnicze ograniczenia w zastosowaniu klasycznego podejścia strategicznego w odniesieniu do małych organizacji rodzinnych. Są one następujące⁷¹⁹:

1. Cele strategiczne przedsiębiorstwa rodzinnego nie muszą sprzyjać wyłącznie jego rozwojowi, gdy są związane bardziej z celami rodziny zarządzającej. Członkowie rodziny w pewien sposób hamują jego rozwój, gdyż może on doprowadzić do osłabienia lub utraty kontroli. Rozwój jest także ograniczany poziomem kluczowych kompetencji pracowników pochodzących z rodziny. Występuje wówczas zagrożenie dotyczące orientacji na krótkookresowe zyski, a nie na rozwój długookresowych projektów. W obszarze celów organizacji pojawiają się często napięcia związane ze świadomym ograniczaniem możliwości jej rozwoju przez właścicieli oraz zarządzających. Założeniem wielu przedsiębiorców jest dążenie do utrzymania dominujących udziałów oraz kontroli zarządczej organizacji w rękach rodziny. Sprzyja to jasności celów, jednak ogranicza możliwości ekspansji, a także zewnętrznego finansowania jej rozwoju.
2. Przedsiębiorstwa rodzinne często nie posiadają misji, a wizja jest formułowana i wdrażana przede wszystkim przez samego właściciela. Następnie, nośnikami wizji są członkowie rodziny. Przede wszystkim określona jest jedynie ogólna domena działalności organizacji. Dla rozwoju organizacji jest bardzo istotne, aby wizja jej działalności była ustalana między osobami zarządzającymi. Szczególnym dylematem przedsiębiorstw rodzinnych jest określenie wspólnej wizji przyszłości rodziny i organizacji. W tym przypadku jednak najważniejsze są obowiązki organizacji wobec rodziny właściciela.
3. Przedsiębiorstwa rodzinne sporadycznie korzystają z rozbudowanych technik analitycznych, a stawiają bardziej na spontaniczną przedsiębiorczość. Przedstawiciele rodziny pracujący w organizacji posługują się raczej analizą intuicyjną oraz wdrażają innowacyjne pomysły bez odwoływania się do analiz strategicznych.
4. Sukcesja bardzo często jest zasadniczym wyznacznikiem strategii organizacji rodzinnej.

Kontrola, którą sprawuje rodzina nad organizacją, przejawia się szanowaniem zasady sukcesji rodzinnej. W rezultacie strategia jest konsekwencją przyjętych przez przedsiębiorstwo zasad sukcesji. Władza oraz własność są przekazywane następnym pokoleniom, w oparciu

⁷¹⁹ Ł. Sułkowski, *Strategie małych przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] *Zarządzanie strategiczne, strategie małych firm* (red.) R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005, s. 172-174.

o zasady społeczne⁷²⁰. Różne podejścia pokoleń do sposobu kierowania organizacją rodzinną mogą być źródłem jej kryzysu, prowadzącym do utraty kontroli przez rodzinę, regresu albo też upadku przedsiębiorstwa⁷²¹.

W polskich małych i średnich organizacjach rodzinnych zarządzanie strategiczne ujmowane jest bardziej jako sposób myślenia, a nie standardowa procedura postępowania. Z kolei przedsiębiorczość, a także spontaniczność przeważają nad posługiwaniem się zaawansowanymi narzędziami analizy strategicznej. Strategia w organizacjach rodzinnych jest bardzo często niezaplanowana, nieprzemyślana, a opiera się przede wszystkim na intuicji zarządzających oraz na potrzebie chwili⁷²². Nie łatwe jest dostosowanie zarządzania strategicznego do potrzeb elastycznego zarządzania, gdyż w takich przedsiębiorstwach nie zatrudnia się menedżerów, konsultantów lub strategów. Relacje rodzinne mogą inspirować umiejętności pracy zespołowej, etyczne działania, wrażliwość na potrzeby drugiego człowieka, świadome przywództwo, a ponadto poczucie wspólnoty oraz lojalności. W nowoczesnej cywilizacji wiedzy jest to podstawa w budowaniu dojrzałej kultury organizacyjnej, która jest warunkiem efektywnego działania⁷²³.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na specyficzne cechy strategii, wynikające z ograniczonej wielkości organizacji rodzinnych oraz własności i zarządzania, tj.⁷²⁴:

1. Sukcesja jest kluczowa i charakterystyczna jedynie dla przedsiębiorstw rodzinnych.
2. Charakter strategii determinuje ograniczona wielkość oraz zasoby organizacji, poziom jej internacjonalizacji, a ponadto czynniki wynikające ze specyfiki współdziałania własności i zarządzania.
3. Najważniejszym potencjałem przedsiębiorstwa, wpływającym z rodziny założycielskiej są: wartości, zaufanie, wiedza, pracownicy oraz finanse.
4. Cele strategiczne, a także wizja i misja rozwoju organizacji spletają się z celami rodziny.
5. Strategie przedsiębiorstw rodzinnych mają przede wszystkim charakter właścicielski. Oznacza to połączenie struktury własności oraz zarządzania, jak również tożsamość ról planisty, wykonawcy oraz kontrolera.

⁷²⁰ N.C. Churchill, K.J. Hatten, *Non-market-based Transfers of Wealth and Power: A Research From Work for Family Business*, "Family Business Review", 1997 nr 10 (1), s. 53-67.

⁷²¹ J. L. Ward, *Keeping Family Business Healthy: How to Plan for Continued Growth...*, op. cit., s.129.

⁷²² E. Bitner, *Zarządzanie przedsiębiorstwami rodzinnymi*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju systemów zarządzania* (red.) H. Howaniec, W. Waszkielewicz, W.A.T-H., Bielsko -Biała 2009, s. 59.

⁷²³ Ibidem, s. 59.

⁷²⁴ A. Marjański, J. Marjańska, *Uwarunkowania strategii małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych...*, op. cit., s. 55-56.

6. Strategie organizacji rodzinnych przybierają na ogół istotę inkrementalną i emergentną, tj. wyłaniają się w trakcie działania, a nie wynikają z procesu planistycznego i analitycznego.
7. Strategie małych przedsiębiorstw rodzinnych, przede wszystkim są strategiami całościowymi, natomiast w większych organizacjach są to strategie biznesu lub funkcjonalne.
8. Tworzenie strategii małej organizacji rodzinnej to w początkowym okresie funkcjonowania proces intuicyjny, który opiera się głównie na doświadczeniach zarządzającego, wraz ze zwiększaniem się wielkości przedsiębiorstwa wykorzystywane są sformalizowane narzędzia planowania strategicznego.

Biorąc pod uwagę wskazane zagadnienia, związane ze strategią rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP, należy wskazać na trudności związane z jej opracowywaniem, wynikające przede wszystkim z wzajemnego przenikania się systemów przedsiębiorstwa i rodziny. Tylko strategia, która przyczyni się do współdziałania obydwu układów ma szansę doprowadzić do rozwoju przedsiębiorstwa i jego sukcesu rynkowego. Zatem jest istotne i uzasadnione zbadanie oraz zidentyfikowanie, jakiego rodzaju strategie realizowane są przez przedsiębiorstwa rodzinne sektora MŚP, w tym mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa oraz czy są one podobne, czy też zróżnicowane, w tym w odmiennych uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych.

Rozdział 4

Założenia koncepcyjno-metodyczne pracy badawczej

4.1. Koncepcja pracy badawczej

Problematyka kreowania i realizacji strategii rozwoju w przedsiębiorstwach rodzinnych koreluje bezpośrednio z wartościami ich założycieli⁷²⁵. System wartości i zachowania organizacyjne są bowiem integralną częścią tzw. kultury organizacyjnej w tych przedsiębiorstwach, w których przeplatają się dwa podstawowe systemy: system rodziny i system organizacji, jaką jest przedsiębiorstwo. Z punktu widzenia poznawczego, ale i aplikacyjnego zagadnienie to jest interesujące i ważne w ramach subdyscypliny zarządzania strategicznego⁷²⁶.

Jak wskazuje P. Drucker, skuteczna strategia przedsiębiorstwa jest umiejętnością stawiania celów związanych z umacnianiem pozycji przedsiębiorstwa, a także komponowaniem listy sposobów dla ich osiągnięcia⁷²⁷, co zaświadcza, że nie jest to zadanie łatwe do osiągnięcia, a wręcz wymagające umiejętności diagnozowania sytuacji, poprawnego określania celów przedsiębiorstwa i posiadania wizji tego, do czego należy dążyć. Oznacza to, że nie każde przedsiębiorstwo musi posiadać formalną strategię rozwoju i nie każde, które posiada strategię - będzie ją realizować z sukcesem.

Uwzględniając powyższe, autorka niniejszej pracy doktorskiej podjęła się próby rozwiązania **problemu badawczego**, sformułowanego w postaci następującego pytania: *Czy były realizowane, a jeśli tak, to jakie strategie rozwoju wśród przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w okresach o zróżnicowanych uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych (przed i w czasie trwania pandemii Covid – 19)?*.

Próba rozwiązania powyżej sformułowanego problemu badawczego winna także przyczynić się do wypełnienia luki teorio-poznawczej oraz luki empirycznej. Jako **lukę teorio-poznawczą** należy wskazać na brak kompleksowego opracowania, dotyczącego koncepcji

⁷²⁵ A. Lewandowska, *Decyzje strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych jako implikacja wartości ich założycieli* ..., op. cit. s. 101.

⁷²⁶ S. Cyfert, W. Dyduch, D. Latusek-Jurczak, J. Niemczyk, A. Sopińska, *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, Organizacja i Kierowanie, nr 1, 2014, s. 37-49.

⁷²⁷ P. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Wyd. Muza S.A., Warszawa 2000, s. 78-84.

strategii rozwoju przedsiębiorstwa wraz z identyfikacją istoty współczesnych strategii rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw rodzinnych i ich specyfiki.

W pracy określono również **lukę empiryczną**, dotyczącą braku badań na temat realizowanych strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w dwóch zróżnicowanych okresach badawczych, tj. przed (2018-2019) i w trakcie pandemii Covid-19 (2020-2021).

Realizacja badań dotyczących strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w Polsce ma swe uzasadnienie:

- **w zakresie teoretycznym**, stanowiąc podstawę do właściwego zaplanowania i przeprowadzenia badań empirycznych;
- **w zakresie metodycznym** - do zaplanowanych badań empirycznych zostaną dobrane odpowiednie i adekwatne dla potrzeb realizacji celów i weryfikacji hipotez – metody, techniki i narzędzia badawcze, wraz z określeniem przedmiotu, podmiotu, zakresu czasowego i przestrzennego tych badań;
- **w zakresie empirycznym**, bowiem poprzez realizację badań empirycznych wypełniona zostanie luka badawcza dotycząca realizowanych strategii rozwoju w kontekście zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi sektora MŚP w dwóch ww. okresach badawczych. Zostaną przeprowadzone badania dotyczące porównania strategii rozwoju przy uwzględnieniu klas wielkości badanych przedsiębiorstw rodzinnych. W rezultacie należy oczekiwać identyfikacji występujących podobieństw i różnic w przyjętych strategiach przedsiębiorstw rodzinnych we wskazanych okresach badawczych oraz w kontekście wewnętrznej spójności lub jej braku w obrębie badanej grupy tych przedsiębiorstw, przynależnych do sektora MŚP.

Objęcie badaniem przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP przyczyni się zatem do rozpoznania i oceny istniejących zależności oraz realizowanych strategii rozwoju wśród tych podmiotów według wskazanych powyżej kryteriów. Należy przy tym podkreślić, że podjęcie tego tematu w rozprawie doktorskiej uwarunkowały zarówno czynniki poznawcze, jak i chęć włączenia się w kontynuację prac badawczych na temat strategii rozwoju w kontekście zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi. Określenie strategii rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego jest mierzalną zdolnością do realizacji rozwoju organizacji oraz uzyskania pożądanej pozycji na rynku, bowiem daje możliwość precyzowania wniosków i stanowi podstawę do planistycznych działań.

Cele i hipotezy badawcze pracy:

Celem głównym rozprawy doktorskiej będzie identyfikacja i opis realizowanych strategii rozwoju w przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP w dwóch, zróżnicowanych okresach badawczych, tj. przed i w czasie pandemii Covid-19.

Osiągnięcie celu głównego rozprawy wymagać będzie przeprowadzenia prac i zadań, mających przyczynić się do zrealizowania następujących celów częściowych:

C₁: przedstawienia istoty przedsiębiorstw rodzinnych i systemów zarządzania ich rozwojem,

C₂: ukazania istoty strategii rozwoju przedsiębiorstwa, analizy jej rodzajów i elementów składowych,

C₃: zaprezentowania i usystematyzowania dotychczasowego dorobku naukowego, dotyczącego strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych oraz podjęcie próby konceptualizacji strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP,

C₄: opracowania metodyki badania dotyczącej strategii rozwoju realizowanych w przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP w przyjętych okresach badawczych,

C₅: identyfikacji czynników rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP i ich znaczenia w przyjętych okresach badawczych,

C₆: identyfikacji i egzemplifikacji stosowanych strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP, przy uwzględnieniu klas ich wielkości oraz przyjętych okresów badawczych.

Hipotezą główną (H.G.) pracy jest stwierdzenie, że „strategie rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP, realizowane w latach 2018-2019 uległy zmianie w latach 2020-2021, w związku z kryzysem pandemicznym Covid-19”.

Pragmatyczność opisywanych strategii rozwoju ma tutaj szczególne znaczenie, pozwalając np. na dobór odpowiednich działań, które mogą przynieść korzyści przedsiębiorstwu i pozwolą budować lepszą pozycję konkurencyjną na rynku.

Oprócz hipotezy głównej zostały sformułowane również hipotezy szczegółowe (H.S.):

H_{s1}: przetrwanie i rozwój przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP jest uzależniony od specyfiki ich działalności, ze szczególnym uwzględnieniem długowieczności i sukcesji,

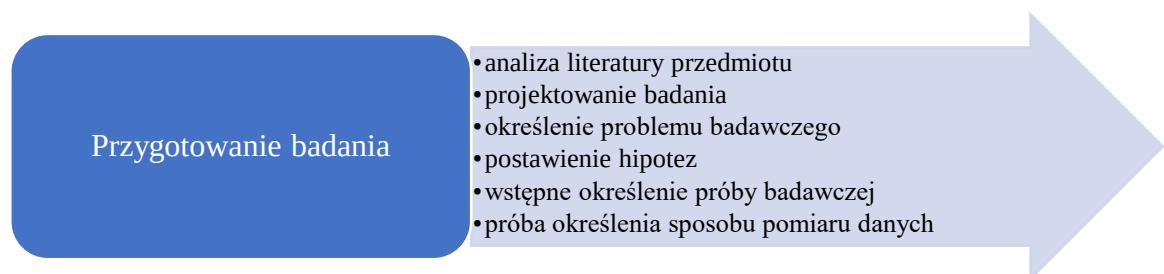
H_{s2}: strategie rozwoju w przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP są zróżnicowane, przy czym ich realizacja następuje zazwyczaj według przyjętych, utartych zasad działania,

H_{s3}: w przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP odnotowuje się zmianę w zakresie czynników ich rozwoju w okresie bezpośrednio poprzedzającym kryzys pandemiczny (2018-2019) i w czasie tego kryzysu (2020-2021),

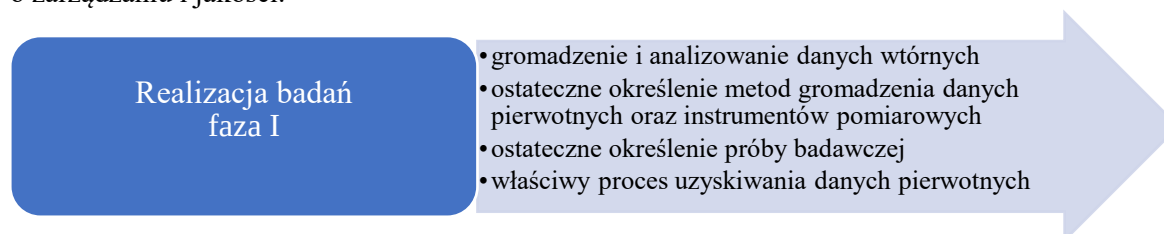
H_{s4}: strategie rozwoju realizowane wśród mikro i małych przedsiębiorstw rodzinnych wykazują znaczący stopień podobieństwa,

H_{s5}: strategie rozwoju realizowane w średnich przedsiębiorstwach rodzinnych charakteryzują się określoną specyfiką w relacji do mikro i małych przedsiębiorstw, w tym uwidacznia się ich skłonność do internacjonalizacji.

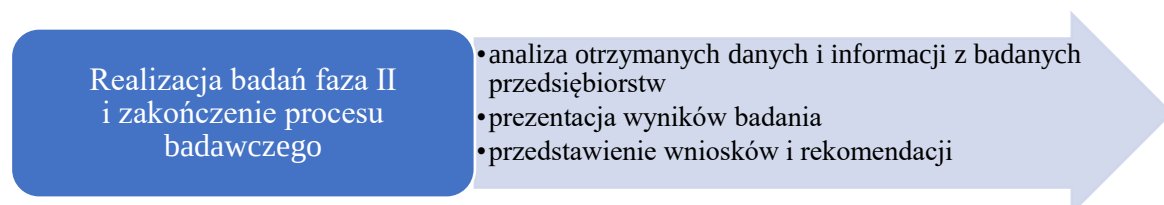
Dla osiągnięcia założonych celów rozprawy, w tym możliwości weryfikacji przyjętych hipotez badawczych, założono realizację pracy w trzech etapach przedstawionych na rysunku 4.1.



Etap 1: analiza literatury w zakresie pojęcia rozwoju organizacji oraz genezy i rozwoju strategii przedsiębiorstwa rodzinnego. W tym temacie planowane jest wykorzystanie licznych publikacji krajowych i zagranicznych, dotyczących strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych. Z uwagi na zakres badań wykazano także potrzebę uwzględnienia literatury dotyczącej metodologii nauk o zarządzaniu i jakości.



Etap 2: określenie zakresu próby badawczej oraz narzędzi do przeprowadzenia badania



Etap 3: opis i przedstawienie otrzymanych wyników z badań własnych autora pracy

Rysunek 4.1. Etapy realizacji badań własnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Włodarczyk – Śpiewak, *Źródła informacji na potrzeby badania konsumpcji i kształtujących ją czynników*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Nr 367 (8) 2003 s. 31-32.

Należy też podkreślić, że realizacja niniejszej dysertacji winna przyczynić się do uzyskania wartości dodanej w ramach czterech obszarów: poznawczego, metodycznego, empirycznego i utylitarnego.

- **Wartość dodana w aspekcie poznawczym** może zostać uzyskana poprzez podjęcie skutecznej próby usystematyzowania i uszczegółowienia pojęć, związanych ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa, wykazania istoty oraz specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych, w tym ich strategii rozwoju. Dodatkowo w pracy zostanie uwzględniona specyfika przedsiębiorstw rodzinnych przynależących do sektora MŚP (mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa), co nie stanowi szerszego zakresu badań podejmowanych w literaturze przedmiotu.
- **Wartość dodana w aspekcie metodycznym** może zostać uzyskana m.in. poprzez wyselekcjonowanie tych metod, technik i narzędzi badawczych, które pozwolą na podjęcie zaplanowanych badań empirycznych w obszarze realizowanych strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w dwóch, zróżnicowanych okresach badawczych, tj. przed (w latach 2018-2019) oraz w czasie pandemii Covid-19 (w latach 2020-2021).
- **Wartość dodana w aspekcie empirycznym** rozprawy doktorskiej winna wiązać się m.in. z przedstawieniem autorskich wyników badań w zakresie identyfikacji czynników oraz realizowanych strategii rozwoju w przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP w zróżnicowanych okresach badawczych (przed i w czasie pandemii Covid-19), a także z uwzględnieniem klas ich wielkości (mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa).
- **Wartość dodana w aspekcie utylitarnym** jest powiązana z realizacją badań empirycznych, poprzez przedstawienie konkluzji i wskazań z nich wynikających, w tym stosownych rekomendacji.

4.2. Zakres przedmiotowy, podmiotowy, czasowy i przestrzenny badań

Przedmiotem badań własnych autorki pracy doktorskiej będzie identyfikacja i porównanie realizowanych strategii rozwoju w przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP w dwóch, zróżnicowanych okresach badawczych:

- w okresie bezpośrednio poprzedzającym kryzys pandemiczny, tj. w latach 2018-2019,
- w okresie kryzysu związanego z pandemią Covid-19, tj. w latach 2020-2021.

Ponadto podjęte zostaną także badania dotyczące wpływu tego kryzysu na plany rozwojowe badanych przedsiębiorstw rodzinnych w przyszłości.

Przeprowadzone badania w aspekcie porównawczym będą identyfikować realizowane strategie rozwoju w przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP, przy uwzględnieniu klas ich wielkości oraz przyjętych okresów badawczych. Zbadane zostaną również czynniki rozwoju tych podmiotów.

Podmiotem badań będą usługowe przedsiębiorstwa rodzinne sektora MŚP⁷²⁸, co podyktowane jest faktem, że właśnie przedsiębiorstwa usługowe w sposób szczególnie odczuły skutki kryzysu, związanego z pandemią Covid-19⁷²⁹. Ponadto, wybór przedsiębiorstw usługowych jest związany z ich znaczeniem w gospodarce Polski pod względem udziału w tworzeniu PKB i wyłaniającą się potrzebą realizacji badań dotyczących szeroko rozumianych procesów rozwojowych wśród tych podmiotów, a także określenia czynników wzmacniających ich rozwój. Równocześnie ich wkład w rozwój społeczno-gospodarczy zarówno krajowej, jak i światowej gospodarki jest znamieny⁷³⁰.

Jako **kryteria wyłączające** wskazano⁷³¹:

- 1) formę prawną – wykluczeniu podlegają osoby fizyczne prowadzące własną działalność gospodarczą, nikogo niezatrudniające,
- 2) przedsiębiorstwa prowadzące działalność w następujących sekcjach PKD: A,B,C,D,E,F,O,T,U.

Jako **kryteria specyficzne dla przedsiębiorstwa rodzinnego** ujęto⁷³²:

- **osoby fizyczne prowadzące własną działalność gospodarczą, jeżeli:**

- aktywnie zaangażowana w pracę na rzecz podmiotu jest co najmniej jedna osoba z rodziny właściciela (oprócz właściciela) - pracująca formalnie lub nieformalnie w tym przedsiębiorstwie

⁷²⁸ Zgodnie z obowiązującą klasyfikacją do sektora usług zalicza się następujące sekcje: G, H, I, J, K, L, M, N, P, Q, R, S, O, T, U, Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 4.09.2015 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Wytwarzania i Usług (PKWiU), *Zasady metodyczne Polskiej Klasyfikacji wyrobów i usług (PKWiU 2015)* – załącznik do ww. Rozporządzenia, Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 27 marca 2020 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie Polskiej Klasyfikacji Wytwarzania i Usług (PKWiU) (Dz. U. poz. 556) i inne poprzedzające ze zmianami, https://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkwiu_15/index.html (stan na 30.12.2020).

⁷²⁹ J. Janecki, *Ocena konsekwencji kryzysu pandemicznego COVID-19 w sektorze polskich przedsiębiorstw*, Studia Biura Analiz Sejmowych „BAS”, 1(69), 2022, 49-68; Navigator Capital Group, *Firmy w dobie Covid-19, Wyniki badania*, Warszawa maj 2020, s. 12.

⁷³⁰ Rubalcaba L., Business services in European economic growth, Strategic Direction, Vol. 28, No 1, 2012, <https://doi.org/10.1108/sd.2012.05628aaa.013>; Heshmati A., *Productivity Growth, Efficiency and Outsourcing in Manufacturing and Service Industries*, Journal Economic Survey, 2003, <https://doi.org/10.1111/1467-6419.00189>;

⁷³¹ Na podstawie: *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania...*, op. cit., s. 55.

⁷³² Ibidem, s. 55.

- podmioty działające w innych formach prawnych:

- rodzina posiada udziały (w jakiejkolwiek części) w przedsiębiorstwie,
- co najmniej jeden członek rodziny posiada decydujący wpływ na zarządzanie w przedsiębiorstwie (zarządza bezpośrednio lub przez zatrudnionego menedżera),
- w przedsiębiorstwie pracuje (formalnie lub nieformalnie) co najmniej dwóch członków rodziny.

W pracy określono następujące zakresy zaplanowanych badań empirycznych, pierwotnych:

- **zakres przedmiotowy:** przedmiotem badań własnych autorki pracy doktorskiej są strategie rozwoju w przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP w dwóch, zróżnicowanych okresach badawczych (przed, tj. w latach 2018-2019 i w trakcie pandemii Covid-19, tj. w latach 2020-2021). Zbadane zostaną również czynniki rozwoju tych przedsiębiorstw, a także ich plany rozwojowe, obejmujące lata 2023–2025;
- **zakres podmiotowy:** podmiotem badań będą rodzinne przedsiębiorstwa usługowe sektora MŚP, tj. mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa (ankieta badawcza została skierowana do właścicieli oraz kadry kierowniczej w tych podmiotach);
- **zakres czasowy:** badaniem objęto okres funkcjonowania przedsiębiorstw w latach 2018-2021, a także ich plany rozwojowe w latach 2023-2025. Samo badanie przedsiębiorstw zostało przeprowadzone w okresie od 23.01.2023 r. do 06.02.2023 r.
- **zakres przestrzenny:** badaniom zostaną poddane przedsiębiorstwa rodzinne sektora MŚP, funkcjonujące w województwie mazowieckim. Wybór województwa mazowieckiego nie był przypadkowy, lecz podyktowany największą liczbą przedsiębiorstw sektora MŚP w tym województwie w Polsce⁷³³, a także jednym z najwyższych, szacowanych odsetek przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce⁷³⁴. Wybór województwa mazowieckiego jako przestrzennego zakresu badań, jest także efektem ujawnionych i wyłaniających się problemów z realizacją niniejszych badań naukowych w czasie rzeczywistości covidowej.

Niezależnie od wskazanego powyżej ograniczenia badawczego, należy podkreślić, że przyjęte założenia pozwalają na rozwiązanie zdefiniowanego problemu badawczego, realizację

⁷³³ *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2021 r.*, GUS, Warszawa 2022, s. 40.

⁷³⁴ Wedle danych GUS z 2020 roku w Polsce działa ponad 2 mln firm rodzinnych, które wypracowują pomiędzy 63 a 72% PKB, zapewniając około 8 mln miejsc pracy.

Cytowane za: <https://www.wfr.org.pl/blog/2022/03/21/firmy-rodzinne-wazny-i-trwaly-element-pejzazu-zycia-gospodarczego/> Wielkopolski Fundusz Rozwoju (stan na 21.03.2022).

celu głównego, jak i celów cząstkowych oraz weryfikację hipotezy głównej i hipotez szczegółowych, a ponadto na wypełnienie zidentyfikowanych luk badawczych.

Należy podkreślić, że przyjęte powyżej kryteria i podziały badanych podmiotów pozwolą również wskazać, które czynniki miały decydujący wpływ na strategie rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP. Pozwolą one także zidentyfikować czy determinanty działalności w przedsiębiorstwach danej grupy miały analogiczny, czy zróżnicowany charakter.

4.3. Dobór obiektów badawczych i kryteria ich podziału

W zakresie doboru obiektów badawczych określono w pracy następujące założenia: Dobór próby badawczej ma charakter celowy, co podyktowane jest merytorycznym uzasadnieniem braku ogólnodostępnej bazy przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w Polsce i odnotowanej luki prawnej w zakresie zdefiniowanego pojęcia „przedsiębiorstwo rodzinne”. W badaniu udział wezmą tylko te przedsiębiorstwa, które spełniają kryterium identyfikacji, jako:

- deklarowany podmiot rodzinny⁷³⁵,
- przynależny do sektora MŚP⁷³⁶,
- prowadzący działalność usługową,
- funkcjonujący na rynku gospodarczym co najmniej od 2018 r. oraz
- którego siedziba zlokalizowana jest w województwie mazowieckim.

Ze względu na brak wiarygodnych i pewnych baz obejmujących rodzinne przedsiębiorstwa usługowe, zdecydowano się zastosować metodę doboru random route. W tym celu przyjęto założenie o wylosowaniu 200 punktów startowych na terenie całego województwa mazowieckiego, w których ankierzy będą poszukiwać przedsiębiorstw spełniających przyjęte kryteria doboru. Zgodnie z założeniami badawczymi mają to być przedsiębiorstwa usługowe, będące firmami rodzinnymi z sektora MŚP. Respondentami będą właściciele (współwłaściciele

⁷³⁵ Podmiot gospodarczy, w którym:

- pracuje co najmniej dwóch członków rodziny właścicieli lub osób z nią spokrewnionych,
- przynajmniej jedna z nich ma wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem, a
- do rodziny lub osób z nią spokrewnionych należy ponad 50% udziałów przedsiębiorstwa.

⁷³⁶ Mikroprzedsiębiorstwo to przedsiębiorstwo zatrudniające mniej niż 10 pracowników, którego roczny obrót i/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 2 milionów euro.

Małe przedsiębiorstwo to przedsiębiorstwo zatrudniające mniej niż 50 pracowników, którego roczny obrót i/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 10 milionów euro.

Średnie przedsiębiorstwo to przedsiębiorstwo zatrudniające mniej niż 250 pracowników, którego roczny obrót nie przekracza 50 milionów euro i/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 43 milionów euro.

lub menagerowie tych przedsiębiorstw). Ogółem założono realizację 130 wywiadów. Strukturę próby badawczej według klas wielkości przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 4.1.

Tabela 4.1. Dobór obiektów badawczych z uwzględnieniem klas wielkości badanych przedsiębiorstw rodzinnych

Wyszczególnienie	Liczba przebadanych podmiotów	Udział w strukturze	Ogółem udział wszystkich przedsiębiorstw sektora MŚP w woj. mazowieckim (dane GUS na XII. 2021)
Mikroprzedsiębiorstwa* (1-9 pracowników)	88	68%	96,9%
Małe przedsiębiorstwa (10-49 pracowników)	22	17%	2,6%
Średnie przedsiębiorstwa (50-249 pracowników)	20	15%	0,5%

*Zgodnie z założeniami w badaniu uwzględnione zostaną tylko mikroprzedsiębiorstwa o średniorocznym zatrudnieniu 1-9 pracowników (bez przedsiębiorstw o liczbie 0 pracowników).

Źródło: opracowanie własne.

Przyjęta próba jest reprezentatywna dla przedsiębiorstw rodzinnych z sektora MŚP z województwa mazowieckiego⁷³⁷. Należy jednak zauważyć pewną nadreprezentację średnich i dużych przedsiębiorstw, która była niezbędna, aby umożliwić porównanie wyników pomiędzy badanymi kategoriami przedsiębiorstw.

Jak już wskazano, w badaniach uwzględnione są dwa okresy. Pierwszy, obejmujący lata 2018-2019, tj. okres bezpośrednio poprzedzający kryzys pandemiczny oraz drugi, uwzględniający kryzys rozpoczęty w 2020 r. (badania za lata 2020-2021, tj. okres kryzysu pandemicznego Covid-19). Przyjęcie ww. okresów, obejmujących względnie stabilne warunki oraz niekorzystne warunki społeczno-gospodarcze dla funkcjonowania przedsiębiorstw, pozwoli ukazać podobieństwa i różnice między tymi okresami w zakresie realizowanych strategii rozwoju wśród przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP, przy uwzględnieniu ich wyodrębnienia ze względu na klasę wielkości. Przyjęto założenie, że w tych okresach strategię przedsiębiorstw rodzinnych uległy zmianie, a zmiany te prawdopodobnie wpłynęły na osiągnięty przez nie rozwój i ich pozycję rynkową. Przyjęcie tych okresów badawczych

⁷³⁷ Należy zauważyć, że błąd oszacowania jest trudny do określenia ze względu na metodę doboru badanych podmiotów.

pozwole także na porównanie czynników, które miały wpływ na strategię rozwoju (w tym przetrwania) badanych podmiotów na rynku. Uzyskane wyniki pozwolą również na sformułowanie wniosków, dotyczących możliwości kształtowania strategii rozwoju w przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP w przyszłości, w kontekście zmieniających się uwarunkowań rynkowych.

4.4. Metody, techniki i narzędzia badawcze

Metoda jest określeniem posiadającym wymiar interdyscyplinarny. Słowo to wywodzi się od greckiego META (według, wzdłuż) oraz HODOS (droga do celu)⁷³⁸. Oznacza system założeń i reguł, które pozwalają na uporządkowanie teoretycznej lub praktycznej działalności w sposób, który doprowadzi do zrealizowania celu, do jakiego się dąży. Jest to sposób postępowania, zasady prowadzenia działań, jak i samo działanie, skierowane na osiągnięcie celu⁷³⁹.

Metoda naukowa to określona procedura, stosowana w procesie pozyskiwania lub kreowania rzetelnej wiedzy naukowej, a także jako zorganizowane, racjonalne, systematyczne oraz uporządkowane działanie, które ma doprowadzić do osiągnięcia zamierzonego planu⁷⁴⁰. T. Kotarbiński utożsamia metodę z systematycznym postępowaniem oraz określa, że jest umyślnym sposobem, stosowanym przez osobę lub zespół działający⁷⁴¹. Ponadto zwraca uwagę na powtarzalność toku postępowania, a także potrzebę modyfikowania oraz adaptowania go do sytuacji lub problemu, który potrzeba rozwiązać. Podobną opinię wyraża J. Apanowicz, który stwierdza, że metoda badawcza jest zespołem teoretycznie uzasadnionych zabiegów koncepcyjnych oraz instrumentalnych, który obejmuje najogólniej całość postępowania badawczego, zmierzającego do rozwiązania konkretnego problemu naukowego⁷⁴². Według A. Czermińskiego⁷⁴³ metoda to sposób postępowania, rodzaj działania, przyjęty do stosowania z możliwością stosowania go we wszystkich przypadkach określonego typu.

⁷³⁸ Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 293.

⁷³⁹ I. Jonek – Kowalska, M. Turek, *Metodyka pracy badawczej w naukach ekonomicznych dla inżynierów*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 43.

⁷⁴⁰ H. Mruk, *Istota i klasyfikacja metod naukowych*, [w:] *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, (red.) M. Sławińska, H. Witczak, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 100.

⁷⁴¹ T. Kotarbiński, *Dzieła wszystkie. Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, Ossolineum, Wrocław 1990, s. 79.

⁷⁴² J. Apanowicz, *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania*, WSA i B., Gdynia 2000, s. 87.

⁷⁴³ A. Czermiński, M. Grzybowski, *Wybrane zagadnienia z organizacji i zarządzania*. Wyd. WSA i B, Gdynia 1996, s. 115-116.

W badaniach naukowych istnieje wiele metod badawczych. Na ogół każda dyscyplina naukowa wykorzystuje różne robocze metody badawcze. W badaniach w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości zastosowanie mają zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe. Przez lata dominowały badania ilościowe, ze względu na dłuższy rodowód niż badania jakościowe⁷⁴⁴.

Badania ilościowe służą zweryfikowaniu - za pomocą mierzalnych zmiennych - wskazanych hipotez badawczych. Natomiast badania jakościowe dążą do odkrycia przyczyn określonego stanu rzeczy, a także istnienia prawidłowości w ramach badanych zjawisk.

Techniki badań naukowych są czynnościami postępowania przeznaczonymi do specyficznego celu, elementu albo okresu. Zatem można uznać, że są to działania, pozwalające zgromadzić wymagane dane. Są to czynności na ogół praktyczne, wynikające z doboru właściwej metody i przez nią uwarunkowane, regulowane starannie opracowanymi dyrektywami, które pozwalają na uzyskanie wiarygodnych informacji, opinii i faktów. Są wynikiem rodzaju problemu badawczego, a także określonej hipotezy. W sensie logicznym natomiast techniki badań naukowych to pojęcia podrzędne w stosunku do metody, z kolei w sensie rzeczowym - mają znacznie węższy zakres niż metoda⁷⁴⁵.

Badania ilościowe i jakościowe różnią się także stosowanymi narzędziami badawczymi oraz sposobem analizy danych. W badaniach ilościowych zastosowanie mają standaryzowane narzędzia badawcze. Pomiar na ogół jest dokonywany za pomocą kwestionariusza, zawierającego wyskalowane pytania oraz warianty odpowiedzi, co daje możliwość porównania opinii respondentów. Analizując wyniki badań ilościowych można posługiwać się wieloma miarami statystyki opisowej. W badaniach jakościowych natomiast jest większa elastyczność w zakresie budowy narzędzi pomiaru (np. scenariusz wywiadu, który jest mniej lub bardziej sformalizowany), ponadto wyniki badań są bardzo trudno porównywalne. Analizowanie danych jakościowych z kolei ma na celu zrozumienie opinii, postaw, motywów badanych obiektów⁷⁴⁶.

Ujednolicony **kwestionariusz ankiety** (wywiadu), stanowi jedno z ważniejszych **narzędzi badawczych** przeznaczonych do rejestracji odpowiedzi respondentów. Zawiera on logiczny układ pytań, które powinny dotyczyć jednego zjawiska (procesu) w pojętym problemie badawczym (naukowym), być krótkie, jasne i zrozumiałe⁷⁴⁷.

⁷⁴⁴ M. Kaczmarek, I. Olejnik, A. Springer, *Badania jakościowe – metody i zastosowania*, Wydawnictwo CeDeWu.pl, Warszawa 2013, s. 11.

⁷⁴⁵ J. Apanowicz, *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania...*, op. cit., s. 119-120.

⁷⁴⁶ M. Kaczmarek, I. Olejnik, A. Springer, *Badania jakościowe – metody i zastosowania...*, op. cit., s. 16-17.

⁷⁴⁷ J. Apanowicz, *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania...*, op. cit., s. 134.

Wyszukanie przedsiębiorstw, odpowiadających założeniom niniejszej pracy doktorskiej, będzie opierać się przede wszystkim na bazie danych z Rejestru Gospodarki Narodowej (REGON). Uzyskane z niej zostaną dane przedsiębiorstw takie, jak: informacje dotyczące wielkości zatrudnienia, rodzaju prowadzenia działalności, formy prawnej, roku powstania i inne. Dobór respondentów z bazy będzie opierał się na wyznaczeniu kodów pocztowych, które wskażą do jakiego regionu przynależy badane przedsiębiorstwo. W badaniu zostaną wyłonione przedsiębiorstwa z województwa mazowieckiego. Respondentami badania będą właściciele lub osoby bezpośrednio im podlegające, zorientowane w sprawach organizacyjnych przedsiębiorstwa i jego strategii.

W dysertacji zastosowano metodę **ilościową**, technikę badawczą w formie **ankiety**, a narzędzie badawcze w postaci **kwestionariusza ankiety**. Badania zostały przeprowadzone za pomocą techniki CAPI. CAPI (Computer Assisted Personal Interviewing) to bezpośrednie wywiady kwestionariuszowe, realizowane z wykorzystaniem przenośnego komputera. Daje to możliwość wyświetlenia na monitorze obrazów i filmów, odtwarzania dźwięku, nagrywania odpowiedzi respondentów przez komputer oraz zastosowania drugiego ekranu, przeznaczonego do prezentacji materiałów pomocniczych, np. możliwych odpowiedzi, winiet prasowych lub fotografii⁷⁴⁸.

Wywiad osobisty ze wspomaganiem komputerowym ma wiele zalet polegających m.in. na⁷⁴⁹:

- większym stopniu standaryzacji zachowań ankietera, związanym z dyscypliną, narzucaną użytkowaniem komputera;
- ograniczeniem błędów popełnianych przez ankietera, zwłaszcza w trzech aspektach:
 - wyświetlania się ankieterowi na ekranie właściwego porządku pytań,
 - sprawdzenia przez program poprawności zanotowanej odpowiedzi pod względem zakresu, a także zgodności logicznej z poprzednimi odpowiedziami,
 - możliwości zastosowania wideo briefingów w celu wyjaśnienia ankieterowi sposobu zastosowania technik, wykorzystywanych w danym badaniu;
- szybkości realizacji badania. Kwestionariusz jest przesyłany ankieterom elektronicznie i w taki sam sposób przekazywane są zrealizowane wywiady;
- uzyskiwaniu uzupełniających informacji o wywiadzie, tj. daty, czasu realizacji i innych informacji;

⁷⁴⁸ Ł. Sułkowski, R. Lenart – Gansiniec, *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2021, s. 394.

⁷⁴⁹ P.B. Sztabiński, *Wywiad osobisty ze wspomaganiem komputerowym (CAPI): czy rzeczywiście idealna technika?* Ask. Społeczeństwo – Badania – Metody, nr 10, 2001, s. 70-74.

- możliwości nagrywania odpowiedzi respondentów;
- lepszych sposobów wykorzystania materiałów wizualnych.

Badanie przeprowadzone z wykorzystaniem CAPI wiąże się również z licznymi ograniczeniami, polegającymi na⁷⁵⁰:

- problemach technicznych związanych z użytkowaniem komputera,
- fizycznym obciążeniem i poczuciem bezpieczeństwa ankietera,
- stosunkowo wysokich kosztach badania.

Materiały źródłowe zebrane za pomocą wywiadu osobistego ze wspomaganie komputerowym - CAPI, wypełnione przez właścicieli lub wytypowanych pracowników-menedżerów tych przedsiębiorstw, zostaną poddane analizie statystycznej, a następnie przedstawione w formie opisowej, tabelarycznej lub graficznej.

Kwestionariusz wywiadu został ułożony w programie SURNEO. Niewielka część wywiadów - na wyraźne życzenie respondentów - została przeprowadzona metodą PAPI (w tradycyjnej formie, za pomocą wydrukowanego kwestionariusza), a następnie zakodowana w programie CAPI. Program CAPI umożliwił wyświetlanie na ekranie komputera poszczególnych pytań kwestionariuszowych, nadzorowanie zakresu wartości oraz ich rodzaju dla poszczególnych odpowiedzi, automatyczne odfiltrowywanie pytań na podstawie wcześniej udzielonych przez respondenta odpowiedzi, wstępną walidację wartości oraz przysyłanie pliku z udzielonymi odpowiedziami po zakończeniu wywiadu. CAPI pozwala rzetelnie realizować wywiady poprzez stosowanie rotacji w obrębie kafeterii oraz rotacji bloków pytań, a także umożliwia lepszą kontrolę jakości wywiadu - ewentualne błędy są natychmiast wychwytywane przez komputer, a ankiety nie zawierają błędów (np. „pustych odpowiedzi”). Ponadto wyniki, dzięki bezprzewodowemu przesyłowi danych, kontrolowane są na bieżąco.

Autorka rozprawy doktorskiej pragnie w tym miejscu podkreślić, że w naukach o zarządzaniu i jakości nie należy przyjmować wniosków bezkrytycznie prowadzących do uogólnień, trzeba uwzględnić natomiast konkretne sytuacje, które mogą ulegać szybkim zmianom⁷⁵¹. Istotną kwestią jest także zwrócenie uwagi na niestabilne otoczenie rynkowe, a także zmienność badanych przedsiębiorstw pod wpływem czasu oraz warunków wewnętrznych i zewnętrznych⁷⁵². Ponadto udzielane opinie zależą m.in. od indywidualnych

⁷⁵⁰ Ibidem, s.75-76.

⁷⁵¹ K. Zimniewicz, *Kilka refleksji o naukach o zarządzaniu*, [w:] *Natura nauk o zarządzaniu* (red.) K. Zimniewicz, H. Witczak, P. Banaszyk, Zeszyt I, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 15.

⁷⁵² S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu, Węzłowe problemy i kontrowersje*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 10.

i subiektywnych decyzji ankietowanych osób, które nie mają charakteru deterministycznego, o prostej zależności, że w identycznych warunkach wystąpią analogiczne zjawiska.

Kwestionariusz ankiety był jednakowy dla wszystkich przedsiębiorstw i składał się z metryczki oraz części zasadniczej. Metryczka ankiety uwzględniała dane w zakresie: klas wielkości przedsiębiorstw, formy prawnej, liczby właścicieli, okresów funkcjonowania na rynku gospodarczym, rynków, na których realizowały swą działalność.

Część zasadnicza ankiety odnosiła się natomiast do określenia przez badane przedsiębiorstwa czynników rozwoju oraz strategii rozwoju w badanych okresach (przed pandemią, tj. 2018-2019 oraz okres pandemii Covid-19, tj. 2020-2021), a także planów rozwojowych przedsiębiorstw na lata 2023-2024.

W pierwszej kolejności w rozprawie zostanie zaprezentowana charakterystyka badanej próby, przedstawiając rozkłady częstości odpowiedzi udzielonych na pytania z metryczki. Następnie zostanie zweryfikowana istotności statystyczna badanych zależności pomiędzy analizowanymi zmiennymi. Jako próg istotności statystycznej zostanie wykorzystana konwencjonalnie wartość 0,05. Przeprowadzone analizy będą dotyczyć przede wszystkim porównań pomiędzy: przedsiębiorstwami o różnej wielkości oraz perspektywą czasową obejmującą lata 2018-2019 i 2020-2021. Dokonując porównań pomiędzy przedsiębiorstwami w podziale na klasy wielkości zostaną wykorzystywane odpowiedzi otrzymane od osób pracujących w badanych przedsiębiorstwach, zastosowane więc zostaną testy służące do analiz prób niezależnych. Natomiast w przypadku porównań pomiędzy dwiema perspektywami czasowymi poddane analizie zostaną odpowiedzi otrzymane od tych samych osób w badanych przedsiębiorstwach. W tej sytuacji zastosowane więc zostaną testy do analiz prób zależnych. Wybór konkretnego testu zależał będzie od skali pomiarowej, na której dokonano pomiaru analizowanej zmiennej.

Średnie wartości ocen znaczenia grup czynników rozwoju dla rozwoju przedsiębiorstwa będą analizowane za pomocą analizy wariancji z powtarzanymi pomiarami w modelu mieszanym, ponieważ średnie ocen będą określone na skali przedziałowej. Testy efektów międzyobiektowych pozwolą porównać przedsiębiorstwa o różnej wielkości, a testy efektów wewnątrzobiektowych i testy efektów interakcyjnych - dwie perspektywy czasowe. Różnice pomiędzy przedsiębiorstwami o różnej wielkości w zakresie zmiennych nominalnych będą analizowane za pomocą testu niezależności chi-kwadrat Pearsona, a w zakresie zmiennych porządkowych - za pomocą testu H Kruskala-Wallisa⁷⁵³.

⁷⁵³ Szerzej w: M. Szewczyk, M. Ciesielska, *Podstawy statystyczne badań marketingowych*, Politechnika Opolska, Opole 2010, s. 179.

Aby określić precyzyjnie, pomiędzy którymi klasami wielkości przedsiębiorstw zachodzą otrzymane istotne statystycznie różnice test niezależności chi-kwadrat uzupełniono testem z opartym na poprawce Bonferroniego. Różnice pomiędzy dwiema perspektywami czasowymi w zakresie zmiennych nominalnych będą analizowane za pomocą testu McNemara, a w zakresie zmiennych porządkowych - za pomocą testu Wilcoxona. Częstość odpowiedzi w ramach pojedynczego pytania będzie analizowana za pomocą testu chi-kwadrat dla jednej próby. Wyniki istotne statystycznie zostaną zilustrowane wykresami.

W rozprawie zostanie zastosowana także metoda taksonomii w analizie porównawczej struktur. Wyniki otrzymane tą metodą pozwolą dokonać weryfikacji, opisu, interpretacji w otrzymanych podgrupach. Dzięki wykorzystaniu tych metod będzie możliwe zbadanie wewnętrznej jednorodności (homogeniczności) oraz dokonanie oceny, na ile otrzymane wyniki różnią się od siebie.

Metody taksonomiczne wchodzą w skład wielowymiarowych metod statystycznych. W badaniach społecznych oraz gospodarczych, obiekty (osoby, rodziny, gospodarstwa domowe, regiony, państwa) opisuje się za pomocą wielu zmiennych. Metody wielowymiarowe natomiast zajmują się równolegle różnymi zmiennymi, których wartości odnoszą się do tych samych obiektów lub zjawisk; ponadto, analizowane zmienne są zależne lub współzależne⁷⁵⁴.

Metody taksonomiczne znajdują zastosowanie w badaniach danych o obiektach wielowymiarowych (jednostek lub zmiennych). Ich celem jest podzielenie zbioru tych obiektów na grupy (skupienia), wykazujących odrębność w świetle danych⁷⁵⁵. Poprzez zastosowanie metod taksonomicznych możliwe jest łączenie wielowymiarowych obiektów w takie grupy (skupienia), że obiekty należące do tej samej grupy są do siebie bardziej podobne niż do obiektów wchodzących w skład innych grup. Metody taksonomiczne na ogół znajdują zastosowanie w grupowaniu jednostek, które są opisane różnymi zmiennymi. Ponadto mogą być wykorzystywane w grupowaniu zmiennych w wielowymiarowej przestrzeni jednostek, a także mogą pomagać w ocenie wymiarowości badanego zjawiska oraz ustaleniu cech diagnostycznych⁷⁵⁶. Zatem metody taksonomiczne można nazwać sztuką wyszukania grup

W przypadku trzech i więcej prób losowych niezależnych znajdują zastosowanie testy nieparametryczne, tj. test Kruskala-Wallisa, a także test niezależności Chi-kwadrat dla rozkładów częstości.

W przypadku dwóch prób losowych zależnych znajdują zastosowanie testy nieparametryczne, tj. test Mc Nemara dla rozkładu częstości w tablicy dwudzielczej czteropolowej oraz test Wilcoxona dla rangowanych znaków.

⁷⁵⁴ A. Balicki, *Statystyczna analiza wielowymiarowa i jej zastosowania społeczno-ekonomiczne*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2009, s. 17.

⁷⁵⁵ A. J. Izenman, *Modern Multivariate Statistical Techniques. Regression, Classification, and Manifold Learning*, Springer Science+Business Media, New York 2008, s. 407.

⁷⁵⁶ A. Balicki, *Statystyczna analiza wielowymiarowa i jej zastosowania społeczno-ekonomiczne...*, op. cit., s. 209.

w danych ilościowych⁷⁵⁷. W efekcie zastosowania metod taksonomicznych uzyskuje się podział badanych obiektów na skupienia jednorodne wewnętrznie – homogeniczne.

W związku z przeprowadzonymi badaniami ankietowymi uzyskane zostaną wyniki analizy porównawczej dla trzech klas wielkości przedsiębiorstw rodzinnych oraz dla ogółu badanych MŚP, a także z uwzględnieniem dwóch okresów badawczych (przed i w trakcie pandemii Covid-19). Wzbogaceniem w/w analizy porównawczej uzyskanych wyników w badanej grupie przedsiębiorstw stanowić będzie analiza taksonomii struktur, realizowana na podstawie miary podobieństwa struktur wśród badanych przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP. W toku analiz zostaną obliczone miary podobieństwa struktur. Do tego celu wykorzystana zostanie następująca formuła:

$$PS = \sum_{i=1}^n \min(p_{i_0}, p_{i_1})$$

gdzie:

PS – miara podobieństwa struktur,

i – numer składnika struktury,

n – liczba składników struktury,

p_{i_0} – udział i -tego składnika struktury w analizowanej całości w czasie t_0 ,

p_{i_1} – udział i -tego składnika struktury w analizowanej całości w czasie t_1 ,

$\min$ – minimalna wartość składnika struktury.

Podobieństwo dwóch struktur można wyznaczyć, przy pomocy powyższego wzoru, także dla tego samego okresu przy badaniu różnych struktur (np. porównując mikro z małymi przedsiębiorstwami). Wzór ten przyjmuje wówczas następującą postać: $PS = \sum_{i=1}^n \min(p_{i_1}, p_{i_2})$

gdzie:

p_{i_1} – udział i -tego składnika w pierwszej strukturze,

p_{i_2} – udział i -tego składnika w drugiej strukturze.

Miara podobieństwa struktur PS może przyjmować wartości z przedziału $<0,1>$, przy czym: $PS = 1$, gdy porównywane struktury są identyczne oraz $PS = 0$, gdy struktury te są całkowicie różne.

⁷⁵⁷ L. Kaufman, P.J. Rousseeuw, *Findings Groups in Data: an Introduction to Cluster Analysis*, John Willey & Sons, Hoboken 2005, s. 1.

Należy podkreślić, iż realizacja pracy z uwzględnieniem wskazanych metod badawczych, przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w zakresie realizowanych strategii rozwoju w latach 2018 – 2021, z uwzględnieniem dwóch podokresów (2018-2019 oraz 2020-2021) pozwoli na osiągnięcie celów pracy i weryfikację sformułowanych hipotez badawczych. Umożliwi ona również określenie czynników, w tym determinant rozwoju badanych przedsiębiorstw we wskazanych okresach.

Opinie zgromadzone w trakcie badania zostaną przedstawione w formie opisowej, tabelarycznej oraz graficznej, a badania empiryczne, pierwotne, prezentowane w niniejszej rozprawie opierają się na analizie wielowymiarowej.

Podsumowując należy wskazać, że rozprawa będzie składać się z trzech części:

- części teoretycznej,
- niniejszej części metodycznej oraz
- części empirycznej.

Rozważania teoretyczne posłużą m.in. do usystematyzowania wiedzy w temacie rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych i strategii rozwoju, dając podwaliny do właściwego przygotowania (część metodyczna) i realizacji badań własnych (część empiryczna), dotyczących zrealizowanych strategii rozwoju przez przedsiębiorstwa rodzinne sektora MŚP.

Dla osiągnięcia założonych celów oraz weryfikacji przedstawionych hipotez badawczych zastosowane zostaną dwa rodzaje metod:

- Metoda jakościowa:
 - metoda analizy i krytyki piśmiennictwa, pozwalająca na zrealizowanie celów teoriopoznawczych, dotyczących rozwoju przedsiębiorstwa i jego strategii. W tym celu zostaną wykorzystane publikacje krajowe i zagraniczne, dotyczące strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych,
- Metoda ilościowa:
 - wskazane powyżej metody statystyczne dla otrzymanych wyników badań w ramach przeprowadzonych badań ankietowych.

Celem badań jest m.in. weryfikacja przyjętych hipotez, a także:

- 1) lepsze zrozumienie i wyjaśnienie zachodzących procesów w rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych,
- 2) wskazanie kluczowych czynników rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP, zgodnie z przyjętymi kryteriami,
- 3) pogłębienie wiedzy na temat strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP.

Rozdział 5

Analiza uwarunkowań działalności przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w Polsce w okresie przed i w czasie globalnego kryzysu, związanego z pandemią Covid 19

5.1. Przedsiębiorstwa rodzinne sektora MŚP – aspekty prawne, ekonomiczne i społeczne prowadzenia ich działalności

Zasadniczym aspektem charakteryzującym przedsiębiorstwa sektora MŚP jest to, że właściciel zazwyczaj sam jest zarządzającym organizacją i sprawami związanymi z jej funkcjonowaniem⁷⁵⁸.

Klasyfikacja przedsiębiorstw MŚP na ogół dokonywana jest na podstawie dwóch zasadniczych kryteriów. Kryteria jakościowe wyodrębniają charakterystyczne cechy tych przedsiębiorstw, tj. finansową i prawną niezależność, a także jedność własności i zarządzania, natomiast kryteria ilościowe, oparte są na wielkościach skwantyfikowanych, które wykorzystują bezwzględne miary wielkości, np.: liczbę osób zatrudnionych, wartość obrotów oraz majątku trwałego (aktywów trwałych) i inne czy względne miary wielkości, np. udział w sprzedaży na danym rynku⁷⁵⁹. Często stosowane są również kryteria mieszane, zwane multikryterijnymi, zawierające zarówno jakościowe, jak i ilościowe miary.

Definicje przedsiębiorstw, tworzone na podstawie kryteriów jakościowych, na ogół stosuje się w celach poznawczych oraz analitycznych. I. Janiuk, wykorzystując najczęściej stosowane kryteria jakościowe wskazał na charakterystyczne cechy małych i średnich organizacji⁷⁶⁰:

- właściciel posiada fundamentalny wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem,
- kluczowe decyzje podejmowane są przez właściciela lub małą grupę osób,
- sposób finansowania nie jest oparty na rynku kapitałowym,
- na ogół MŚP nie zatrudniają specjalistów,

⁷⁵⁸ T. Łuczka, *Kapitał jako przedmiot gospodarki finansowej małego i średniego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 1997, s. 9.

⁷⁵⁹ B. Piasecki (red.) *Ekonomia i zarządzanie małą firmą*. PWN, Warszawa – Łódź 2001, s. 68.

⁷⁶⁰ I. Janiuk, *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Warszawa, Difin 2004, s.15-16.

- przedsiębiorstwo jest podstawowym źródłem dochodu dla właściciela, jak i jego rodziny,
- organizacja posiada niezależność finansową od dużych przedsiębiorstw,
- przedsiębiorstwo jest niezależne w podejmowaniu decyzji. Nikt z władz administracyjnych oraz sektora dużych przedsiębiorstw, nie może na niego wpływać.

Ponadto, B. Piasecki - jako główne cechy małego i średniego przedsiębiorstwa - podaje jakościowe parametry strukturalne, które w naturalny sposób wskazują na wielkość tych firm, są to⁷⁶¹:

- samodzielność ekonomiczna oraz prawna właściciela (jako kryterium zasadnicze), dzięki której może on wdrażać w przedsiębiorstwie swoje plany, bez kontroli innych osób;
- w okresie tworzenia przedsiębiorstwa, finansowanie następuje z własnych środków właściciela i jego rodziny, a w kolejnej fazie działalności przeznaczany jest zysk lub jego część na rozwój. Jest bardzo ograniczone korzystanie z kredytów i pożyczek;
- specyficzny charakter struktury organizacyjnej, z centrum decyzyjnym w osobie właściciela, które wpływa na formę oraz treści wszystkich zasadniczych funkcji przedsiębiorstwa.

K. Safin uznaje, że definiowanie MŚP, biorąc pod uwagę kryteria jakościowe zakłada, że istnieje katalog cech właściwych jedynie małym i średnim przedsiębiorstwom. Obejmuje on tylko takie funkcje, obszary oraz sposoby działania, którymi nie dysponują duże organizacje, lub są zrealizowane w zupełnie inny sposób⁷⁶². Zgodnie z nim, zasadnicze różnice pomiędzy różnymi klasami wielkości przedsiębiorstw wynikają ze sposobu zarządzania organizacją, stosunków wewnętrznych i relacji z otoczeniem. Cechą decydującą są fizyczne rozmiary organizacji, realizowanie funkcji kierowniczych przez właścicieli, a także ich pozycja rynkowa. Jako najważniejsze cechy wyróżniające MŚP wymienia⁷⁶³:

- zdominowanie organizacji osobą właściciela,
- posiadanie przez przedsiębiorstwo sieci osobistych kontaktów z klientami (dostawcami),
- produkowanie oraz świadczenie usług na indywidualne życzenia klientów,
- istnienie niesformalizowanej struktury organizacyjnej,

⁷⁶¹ B. Piasecki, *Przedsiębiorczość i mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 87-88.

⁷⁶² K. Safin, *Zarządzanie małą firmą...*, op. cit., s. 36-37.

⁷⁶³ Ł. Sułkowski (red.) *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 117.

- kontakty pomiędzy kierownictwem a pracownikami o charakterze bezpośrednim,
- możliwość szybkiej reakcji przedsiębiorstwa na zmiany otoczenia,
- szczególnie typ gospodarki finansowej organizacji,
- stosunkowo niewielki udział przedsiębiorstwa w rynku,
- prawna oraz ekonomiczna samodzielność organizacji,
- działalność małych i średnich organizacji jest przeważnie związana tylko z jednym produktem lub mało zdywersyfikowana.

Kryteria te ułatwiają dokonanie dogłębnej analizy, ukierunkowanej na aspekty niedające się mierzalnie opisać, a tworzące wszystko to, co wpisuje się w obraz małego i średniego przedsiębiorstwa.

Inną metodą opisanego przedsiębiorstw sektora MŚP są kryteria ilościowe, wykorzystujące wyłącznie wielkości policzalne, a nie opisujące zjawiska, kształtujące ducha przedsiębiorstwa. Mogą one dotyczyć nakładów lub efektów⁷⁶⁴. W kryteriach tych stosuje się bezwzględne miary wielkości, takie jak: wielkość zatrudnienia, wartość majątku trwałego (aktywów trwałych), wartość obrotów, suma bilansowa itp.⁷⁶⁵.

Kryteria ilościowe skupiają się na syntetycznych informacjach o organizacji, nie ukazują jednak charakteru powiązań oraz zależności wewnętrznych w przedsiębiorstwach. Wyróżnia je natomiast jednoznaczność, a także łatwość zastosowania. Wykorzystanie ich jest uzasadnione w przypadkach, gdy nie ma potrzeby analizowania wnętrza przedsiębiorstwa, a jedynie jednoznacznego określenia liczebności w aspekcie badań statystycznych oraz prowadzenia działań pomostowych wobec przedsiębiorstw sektora MŚP⁷⁶⁶.

Kryteria ilościowe i jakościowe można stosować zarówno w formie czystej (tylko jako kryteria ilościowe lub jakościowe), jak i mieszanej – multikryteryjnej, w zależności od celu dokonywanego podziału, a także metod grupowania przedsiębiorstw⁷⁶⁷. Według opinii I. Janiuka, odpowiednia identyfikacja organizacji powinna być wyznaczana przez kryteria mieszane, umożliwiające z jednej strony ustalenie wielkości przedsiębiorstwa (ilościowe), a z drugiej strony, pełniejsze określenie na podstawie wybranych cech, wyróżniających przedsiębiorstwa⁷⁶⁸.

⁷⁶⁴ P. Dominiak, *Sektor MŚP we współczesnej gospodarce*, PWN, Warszawa 2005, s. 28.

⁷⁶⁵ K. Safin, *Zarządzanie małą firmą...*, op. cit., s. 36-37.

⁷⁶⁶ Ł. Sułkowski (red.) *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce...*, op. cit., s. 120.

⁷⁶⁷ B. Piasecki, *Przedsiębiorczość i mała firma...*, op. cit., s. 86.

⁷⁶⁸ J. Janiuk, *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej...*, op. cit., s. 19.

Podstawowym uregulowaniem prawnym, dotyczącym przedsiębiorstw sektora MŚP jest tzw. definicja małych i średnich przedsiębiorstw. Aktualnym aktem prawnym wskazującym taką definicję - opartą o kryteria ilościowe jest ROZPORZĄDZENIE KOMISJI (UE) NR 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r. uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu. Zgodnie z powyższym Rozporządzeniem, za przedsiębiorstwo uważa się podmiot prowadzący działalność gospodarczą bez względu na jego formę prawną. Zalicza się tu w szczególności osoby prowadzące działalność na własny rachunek oraz firmy rodzinne, zajmujące się rzemiosłem lub inną działalnością, a także spółki lub stowarzyszenia prowadzące regularną działalność gospodarczą.

Do kategorii przedsiębiorstw sektora MŚP należą przedsiębiorstwa, które zatrudniają mniej niż 250 pracowników i których roczny obrót nie przekracza 50 milionów EUR, lub roczna suma bilansowa nie przekracza 43 milionów EUR, w tym⁷⁶⁹:

- mikroprzedsiębiorstwo określa się jako przedsiębiorstwo, które zatrudnia mniej niż 10 pracowników i którego roczny obrót lub roczna suma bilansowa nie przekracza 2 milionów EUR;
- małe przedsiębiorstwo określa się jako przedsiębiorstwo, które zatrudnia od 10 do 49 pracowników i którego roczny obrót lub roczna suma bilansowa wynosi od 2 mln EUR i nie przekracza 10 milionów EUR;
- średnie przedsiębiorstwo określa się jako przedsiębiorstwo, które zatrudnia od 50-249 pracowników i którego roczny obrót wynosi od 10 mln EUR i nie przekracza 50 milionów EUR, lub roczna suma bilansowa wynosi od 10 mln Euro i nie przekracza 43 milionów EUR.

Ponadto wyodrębniona jest także kategoria określająca powiązania między podmiotami na rynku, z uwzględnieniem: przedsiębiorstw samodzielnych, partnerskich i powiązanych⁷⁷⁰.

Przedsiębiorstwo samodzielne - oznacza każde przedsiębiorstwo, które nie jest zakwalifikowane jako przedsiębiorstwo partnerskie, ani jako przedsiębiorstwo powiązane;

Przedsiębiorstwa partnerskie - oznaczają wszystkie przedsiębiorstwa, które nie zostały zakwalifikowane jako przedsiębiorstwa powiązane i między którymi istnieją następujące związki: przedsiębiorstwo działające na rynku wyższego szczebla (typu upstream) posiada,

⁷⁶⁹ ROZPORZĄDZENIE KOMISJI (UE) NR 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r. uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej z 26.06.2014 r. (Załącznik 1) s.70

⁷⁷⁰ Ibidem, s. 70.

samodzielnie lub wspólnie z co najmniej jednym przedsiębiorstwem powiązanych, co najmniej 25 % kapitału innego przedsiębiorstwa działającego na rynku niższego szczebla (typu downstream) lub praw głosu w takim przedsiębiorstwie.

Przedsiębiorstwo można jednak zakwalifikować jako samodzielne i w związku z tym niemające żadnych przedsiębiorstw partnerskich, nawet jeśli niżej wymienieni inwestorzy osiągnęli lub przekroczyli pułap 25% pod warunkiem, że nie są oni powiązani w rozumieniu ust. 3, indywidualnie ani wspólnie, z danym przedsiębiorstwem:

- a) publiczne korporacje inwestycyjne, spółki venture capital, osoby fizyczne lub grupy osób fizycznych prowadzące regularną działalność inwestycyjną w oparciu o venture capital, które inwestują w firmy nienotowane na giełdzie (tzw. „anioły biznesu”), pod warunkiem, że całkowita kwota inwestycji tych inwestorów w jedno przedsiębiorstwo nie przekroczy 1 250 000 EUR;
- b) uczelnie wyższe lub ośrodki badawcze nienastawione na zysk;
- c) inwestorzy instytucjonalni, w tym fundusze rozwoju regionalnego;
- d) niezależne władze lokalne z rocznym budżetem poniżej 10 milionów EUR oraz liczbą mieszkańców poniżej 5 000.

Przedsiębiorstwa powiązane oznaczają przedsiębiorstwa, które pozostają w jednym z poniższych związków⁷⁷¹:

- a) przedsiębiorstwo ma większość praw głosu w innym przedsiębiorstwie w roli udziałowca/akcjonariusza lub członka;
- b) przedsiębiorstwo ma prawo wyznaczyć lub odwołać większość członków organu administracyjnego, zarządzającego lub nadzorczego innego przedsiębiorstwa;
- c) przedsiębiorstwo ma prawo wywierać dominujący wpływ na inne przedsiębiorstwo na podstawie umowy zawartej z tym przedsiębiorstwem lub postanowień w jego statucie lub umowie spółki;
- d) przedsiębiorstwo będące udziałowcem/akcjonariuszem lub członkiem innego przedsiębiorstwa kontroluje samodzielnie, na mocy umowy z innymi udziałowcami/akcjonariuszami lub członkami tego przedsiębiorstwa, większość praw głosu udziałowców/akcjonariuszy lub członków w tym przedsiębiorstwie.

Przedsiębiorstwa pozostające w jednym z takich związków za pośrednictwem osoby fizycznej lub grupy osób fizycznych działających wspólnie również uznaje się za przedsiębiorstwa powiązane, jeżeli prowadzą one swoją działalność lub część działalności na

⁷⁷¹ Ibidem, s. 70 -71.

tym samym rynku właściwym lub rynkach pokrewnych. Za „rynek pokrewny” uważa się rynek dla danego produktu lub usługi znajdujący się bezpośrednio na wyższym lub niższym szczeblu rynku w stosunku do rynku właściwego.

Przedsiębiorstwa nie można uznać za małe lub średnie przedsiębiorstwo, jeżeli 25% lub więcej kapitału lub praw głosu kontroluje bezpośrednio lub pośrednio, wspólnie lub indywidualnie, co najmniej jeden organ publiczny⁷⁷².

W Polsce podział przedsiębiorstw według klas ich wielkości był uregulowany następującymi przepisami ustawowymi:

- Prawo działalności gospodarczej z 19 listopada 1999 r. (Dz.U. 1999 nr 101 poz. 1178, ze zm.),
- Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z dnia 2 lipca 2004 r. (Dz.U. 2004 nr 173 poz. 1807 ze zm.),

Obecnie podział przedsiębiorstw ze względu na ich wielkość jest regulowany w ramach Ustawy Prawo przedsiębiorców z dnia 6 marca 2018 r. (Dz.U. 2018 r, poz. 646) i jest zgodny z wymogami UE w tym zakresie.

Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią w dużym lub decydującym stopniu o rozwoju gospodarki rynkowej w wielu obszarach gospodarki światowej, m.in. w Unii Europejskiej, Japonii i USA. Stąd też w poszczególnych krajach i wspólnocie państw, jaką jest Unia Europejska, wprowadzono określone uregulowania prawne, mające na celu stworzenie warunków sprzyjających rozwojowi tzw. small businessu⁷⁷³.

W gospodarce Polski przedsiębiorstwa sektora MŚP odgrywają kluczową rolę pod względem ich liczby w sektorze przedsiębiorstw, udziału w zatrudnieniu oraz tworzeniu wartości dodanej. Sektor MŚP w Polsce⁷⁷⁴:

- stanowi 99,8% ogółu przedsiębiorstw,
- ma udział wynoszący 68% pod względem osób pracujących w przedsiębiorstwach ogółem,
- ma udział stanowiący 60% w zakresie wartości dodanej przedsiębiorstw ogółem.

W tabeli 5.1 przedstawiono dane w tym zakresie za lata 2018-2021.

⁷⁷² Ibidem, s. 71.

⁷⁷³ R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce...*, op. cit., s. 116.

⁷⁷⁴ *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2021r.*, GUS, Warszawa 2022.

Tabela 5.1. Przedsiębiorstwa sektora MŚP w Polsce w latach 2018-2021 – dane podstawowe

Wyszczególnienie		Mikroprzedsiębiorstwa	Małe przedsiębiorstwa	Średnie przedsiębiorstwa	MŚP Ogółem	Sektor przedsiębiorstw ogółem
Liczba przedsiębiorstw	2018	2 078 742	52 662	15 210	2 146 614	2 150 288
	2019	2 144 162	48 911	14 780	2 207 853	2 211 604
	2020	2 194 244	49 514	14 433	2 258 191	2 261 856
	2021	2 288 844	48 731	14 618	2 352 193	2 355 980
Liczba osób pracujących	2018	4 075 325	1 116 514	1 612 608	6 804 447	9 999 944
	2019	4 129 453	1 046 070	1 576 002	6 751 525	10 014 159
	2020	4 188 188	1 054 019	1 539 361	6 781 568	9 999 563
	2021	4 344 332	1 037 895	1 561 162	6 943 389	10 229 943
Nakłady inwestycyjne (w mln PLN)	2018	30 700	15 379	37 601	83 680	198 639
	2019	34 059	15 833	38 965	88 907	219 927
	2020	33 950	14 282	35 376	83 608	203 457
	2021	34 358	18 508	37 143	90 009	225 462
Wartość dodana (w mln PLN)	2018	339 663	127 742	199 861	667 266	1 188 744
	2019	382 101	132 632	211 281	726 014	1 289 135
	2020	377 322	134 562	216 185	728 069	1 322 255
	2021	468 026	146 989	253 371	868 386	1 448 670

Źródło: opracowanie własne na podstawie: aneksy tabelaryczne w: *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2018r.*, GUS, Warszawa 2019; *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2019r.*, GUS, Warszawa 2020; *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2020r.*, GUS, Warszawa 2021; *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2021r.*, GUS, Warszawa 2022.

Analizując dane statystyczne, przedstawione w tabeli 5.1 dotyczące mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, można dostrzec zmiany, jakie zaszły w tych przedsiębiorstwach i określić ich znaczenie w budowaniu gospodarki Polski. Dane dostępne za lata 2018–2021 wskazują na ogólny wzrost liczby przedsiębiorstw w gospodarce narodowej, liczby osób pracujących, nakładów na inwestycje, a także wartości dodanej, przy czym dynamika tych zmian w poszczególnych okresach była zróżnicowana.

W 2018 r. w Polsce w sektorze MŚP działało 2 146 614 przedsiębiorstw, których liczba na koniec 2021 r. wyniosła 2 352 193, co oznacza ich wzrost o 205 579 podmiotów. Udział przedsiębiorstw sektora MŚP w sektorze przedsiębiorstw ogółem w latach 2018-2021 wyniósł ponad 99%. Największy udział w sektorze MŚP stanowią mikroprzedsiębiorstwa (ok. 97%), następnie małe (ponad 2%) i średnie przedsiębiorstwa (ok. 1%).

Dynamika zmian liczby przedsiębiorstw sektora MŚP w 2019 (rok bazowy 2018) wyniosła 102,8%, następnie zmniejszyła się do poziomu 102,3%, aby w 2021 r. (rok bazowy 2020) ponownie wzrosnąć - do poziomu 104,2%. Największe zmiany w całym okresie odnotowano wśród mikroprzedsiębiorstw, dla których dynamika zmian 2021/2018 stanowiła 110%, natomiast wśród małych i średnich przedsiębiorstw w tym czasie odnotowano zmniejszenie ich liczby (odpowiednio: dynamika w małych wyniosła 92%, a w średnich przedsiębiorstwach 96%)⁷⁷⁵.

W sektorze MŚP w 2018 r. pracowało 6 804 447 osób, tj. ponad 2/3 pracujących w sektorze przedsiębiorstw ogółem, a w 2021 r. liczba ta wyniosła 6 943 389. W sektorze MŚP największy udział w zakresie liczby osób pracujących przypada na mikroprzedsiębiorstwa (ponad 60%), następnie średnie (ponad 20%) i małe przedsiębiorstwa (poniżej 20%).

Dynamika zmian w zakresie liczby osób pracujących w MŚP w analizowanym okresie wyniosła 102% (2021/2018), głównie za sprawą mikroprzedsiębiorstw (106,6%), natomiast w małych (93%) oraz w średnich przedsiębiorstwach (96,8%) odnotowano ogółem zmniejszenie liczby osób w nich pracujących⁷⁷⁶. Negatywne zmiany w tym względzie zaobserwowano w latach 2020-2021, tj. w czasie pandemii Covid-19.

Nakłady inwestycyjne przedsiębiorstw sektora MŚP w 2018 r. wyniosły 83 680 mln zł. i zwiększyły się do poziomu 90 009 mln zł w 2021 r. (wzrost o 7,6%). Udział MŚP w nakładach sektora przedsiębiorstw ogółem w latach 2018-2021 stanowił od 39,9% do 42,1%, co oznacza, że dominujący udział w nakładach inwestycyjnych przedsiębiorstw w Polsce jest ponoszony przez duże przedsiębiorstwa. Wśród przedsiębiorstw sektora MŚP największy

⁷⁷⁵ Wyliczenia własne na podstawie danych, zawartych w tabeli 5.1.

⁷⁷⁶ Jak powyżej.

udział w nakładach inwestycyjnych ponoszą średnie przedsiębiorstwa (ponad 40%), następnie mikro (poniżej 40%) i małe przedsiębiorstwa (nieco poniżej 20%).

Dynamika zmian w zakresie nakładów inwestycyjnych w MŚP w analizowanych latach (2021/2018:107,6%) została ukształtowana głównie pod wpływem małych przedsiębiorstw (120%), następnie mikroprzedsiębiorstw (112%), zaś średnie przedsiębiorstwa odnotowały wyraźne zmniejszenie dynamiki, jak i wartości ponoszonych nakładów (98,7%)⁷⁷⁷. Pogorszenie sytuacji szczególnie zauważalne było w 2020 r. i to wśród wszystkich klas wielkości przedsiębiorstw, bowiem wartość nakładów inwestycyjnych zmniejszyła się w relacji do roku poprzedniego (wpływ pandemii Covid-19 na osiągnięte wyniki przedsiębiorstw).

Wartość dodana przedsiębiorstw sektora MŚP w 2018 r. wyniosła 667 266 mln zł. i wzrosła do poziomu 868 386 mln zł w 2021 r. Udział MŚP w tworzeniu wartości dodanej w sektorze przedsiębiorstw ogółem mieścił się w granicach od 55,06% do 59,90% w latach 2018-2021, co wskazuje, że przedsiębiorstwa MŚP mają większościowy udział w tworzeniu wartości dodanej w gospodarce Polski. Wśród MŚP udziały poszczególnych klas wielkości przedsiębiorstw w tworzeniu wartości dodanej były następujące: mikroprzedsiębiorstwa- ponad 50%, następnie średnie przedsiębiorstwa – około 30% i małe przedsiębiorstwa – poniżej 20%.

W całym analizowanym okresie największy wzrost dynamiki wartości dodanej wykazano dla mikroprzedsiębiorstw (wyjątek 2020/2019, gdy odnotowano dynamikę na poziomie 98,7%), następnie średnich i małych przedsiębiorstw⁷⁷⁸. Przedstawione dane pokazują, że pomimo kryzysu, związanego z pandemią Covid-19, przedsiębiorstwa sektora MŚP konsekwentnie przyczyniały się do rozwoju polskiej gospodarki, zapewniając tworzenie wartości dodanej, mającej swoje przełożenie na PKB Polski.

Jak pokazują badania różnych instytucji, zajmujących się przedsiębiorstwami rodzinnymi w Polsce, przeważający udział wśród przedsiębiorstw rodzinnych stanowią podmioty przynależne do sektora MŚP⁷⁷⁹. Według danych GUS z 2020 r., w Polsce działało ponad 2 mln

⁷⁷⁷ Jak powyżej.

⁷⁷⁸ Jak powyżej.

⁷⁷⁹ *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP, Praca badawcza, Raport końcowy*, GUS, Warszawa 2018, *Nowy wymiar zaufania. Polska Edycja Globalnego Badania Firm Rodzinnych. Family Business Survey 2023*, PWC, Warszawa 2023.

firm rodzinnych, które wypracowują między 63% a 72% PKB, zapewniając około 8 mln miejsc pracy”⁷⁸⁰ co oznacza, że dominują one liczebnie wśród podmiotów sektora MŚP⁷⁸¹.

Warto podkreślić, że w krajach Unii Europejskiej, do której przynależy Polska, udział przedsiębiorstw rodzinnych stanowi co najmniej 60% ogółu przedsiębiorstw⁷⁸², a według danych stowarzyszenia European Family Businesses 65-80%⁷⁸³, zaś według innych źródeł 70-90%⁷⁸⁴. Udział przedsiębiorstw rodzinnych w zatrudnieniu ogółem ocenia się na 40%-60% (a nawet 70%), przy czym w tworzeniu PKB udział ten kształtuje się w przedziale 40%-70%. Powyższe zróżnicowania (wskazane przedziały) są rezultatem nie tylko sposobu identyfikacji przedsiębiorstw rodzinnych, ale także przyjętej metodyki badawczej, jak również uwarunkowań społeczno-gospodarczych czy tradycji przedsiębiorczości w poszczególnych krajach UE. Niemniej jednak, przedstawione wyniki określające udział przedsiębiorstw rodzinnych w sektorze przedsiębiorstw ogółem, w zatrudnieniu, tworzeniu PKB, jednoznacznie wskazują na ich znaczenie i znikomną rolę w rozwoju gospodarki krajowej oraz gospodarki Unii Europejskiej.

W kontekście gospodarki światowej, przedsiębiorstwa rodzinne – w szerokim rozumieniu - obejmują około 80% ogólnej liczby tych organizacji m.in. w USA i Kanadzie, a ich liczba ciągle rośnie⁷⁸⁵. Z kolei na podstawie innych badań, przedsiębiorstwa rodzinne stanowią 65% przedsiębiorstw na świecie i zatrudniają około 80% wszystkich pracowników⁷⁸⁶.

⁷⁸⁰ *Firmy rodzinne. Ważny i trwały element pejzażu życia gospodarczego*, Samorząd Województwa Wielkopolskiego, Wielkopolski Fundusz Rozwoju, <https://www.wfr.org.pl/blog/2022/03/21/firmy-rodzinne-wazny-i-trwaly-element-pejzazu-zycia-gospodarczego/> (stan na 13.11.2023).

⁷⁸¹ Natomiast w badaniach przeprowadzonych przez Zespół Uniwersytetu Łódzkiego pod kierunkiem prof. Jana Jeżaka określono, że przedsiębiorstwa rodzinne obejmują 41,4% wszystkich organizacji gospodarczych.

[Za:] J. Jeżak (red.) *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 29.

W przeprowadzonym przez GUS badaniu w 2018 r. spośród 44,9% respondentów, około 14,7 tys., tj. 33,9% uznało swoje przedsiębiorstwa za rodzinne. W przypadku przedsiębiorstw małych jest to ok. 35,4%, a w przypadku średnich – 27,4%. [Za:] *Raport końcowy. Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości sektora MŚP*, GUS, Warszawa 2018.

⁷⁸² *Overview of Family – Business – Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies. Final Report of the Expert Group*, European Commission, Brussels 2009, s. 8-9.

⁷⁸³ *Rodzinny biznes na giełdzie*, Grant Thornton-GPW, Warszawa 2018, s. 28; A. Hadryś-Nowak, *Międzynarodowe przedsiębiorstwo rodzinne*, CeDeWu, Warszawa 2019, s. 62-63.

⁷⁸⁴ T. Zellweger, *Managing the Family Business, Theory and Practice*, Edward Elgar Publ., Cheltenham-Northampton 2017, s. 25-30; *Family Business Succession and Transfers: Challenges and Opportunities*, European Family Businesses, Brussels 2018; M. Widz, M. Lewandowska, *Facts. Raport: Preferencje Sukcesyjne Polskich Przedsiębiorców Rodzinnych*, Instytut Biznesu Rodzinnego, Fundacja Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań 2020, s. 11.

⁷⁸⁵ A. Lewandowska, E. Więcek-Janka, A. Hadryś – Nowak, M. Wojewoda, J. Klimek, *Model 5 poziomów definicyjnych firm rodzinnych. Podstawy metodyczne i wyniki badań firm rodzinnych w Polsce*, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań 2016, s. 12,21.

⁷⁸⁶ J. Jeżak, *Rozwój przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce na tle tendencji światowych*, Przegląd Organizacji, 2016, Nr 4, s. 53.

Jak wskazano, przedsiębiorstwa rodzinne generują wiele miejsc pracy. Według badań rynkowych, organizacje rodzinne stanowiąc dwie trzecie wszystkich organizacji na świecie, generują ponad 70% światowego PKB oraz zapewniają 50–80% miejsc pracy. Zgodnie z Europejską Organizacją Firm Rodzinnych przedsiębiorstwa rodzinne stanowią od 60% do 90% wszystkich organizacji w różnych krajach Europy oraz zapewniają 40%-50% prywatnych miejsc pracy w regionie⁷⁸⁷. Z badań przeprowadzonych przez Uniwersytet Łódzki w 2009 r. wynika, że 50% organizacji rodzinnych w Polsce nie zatrudniało pracowników z zewnątrz, a 37,4% od 1 do 5 osób, a jedynie 7% przedsiębiorstw zatrudniało minimum 10 pracowników. Ponadto małe i średnie organizacje rodzinne zatrudniają zwykle więcej pracowników, niż nierodzinne i zatrudnienie to jest bardziej stabilne⁷⁸⁸.

Wartym odnotowania są też dane aktualizujące segment spółek rodzinnych, opublikowane przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie i firmę Grant Thornton w sierpniu 2022 roku, według których na Głównym Rynku GPW notowane były 172 spółki rodzinne, które stanowiły prawie połowę spółek (41%) tworzących warszawski parkiet⁷⁸⁹.

Jak wskazano powyżej, przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce dominują liczebnie w sektorze MŚP, który jest często określany jako swoisty stymulator rozwoju gospodarki⁷⁹⁰. Warto zatem zwrócić również uwagę na uregulowania i zalecenia, dedykowane przedsiębiorstwom tego sektora. Do bardzo istotnych uregulowań, dotyczących małych i średnich przedsiębiorstw, należy wprowadzenie tzw. Europejskiej Karty Małych Przedsiębiorstw. Podczas spotkania Rady Europejskiej w Santa Maria de Feira w czerwcu 2000 r. przedstawiciele państw Unii Europejskiej uznali znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw przyjmując Europejską Kartę Małych Przedsiębiorstw. Karta przedstawia w zarysie działania, jakie powinny podjąć państwa członkowskie i Komisja Europejska w celu poprawy otoczenia małych przedsiębiorstw. Uznaje się bowiem, iż „małe przedsiębiorstwa

⁷⁸⁷ <https://bank.pl/firm-rodzinne-generuja-ponad-70-proc-swiatowego-pkb-jak-zaplanowac-rozwoj-przedsiębiorstwa/?id=298378&catid=22872>, (dostęp 28.12.2022 r.)

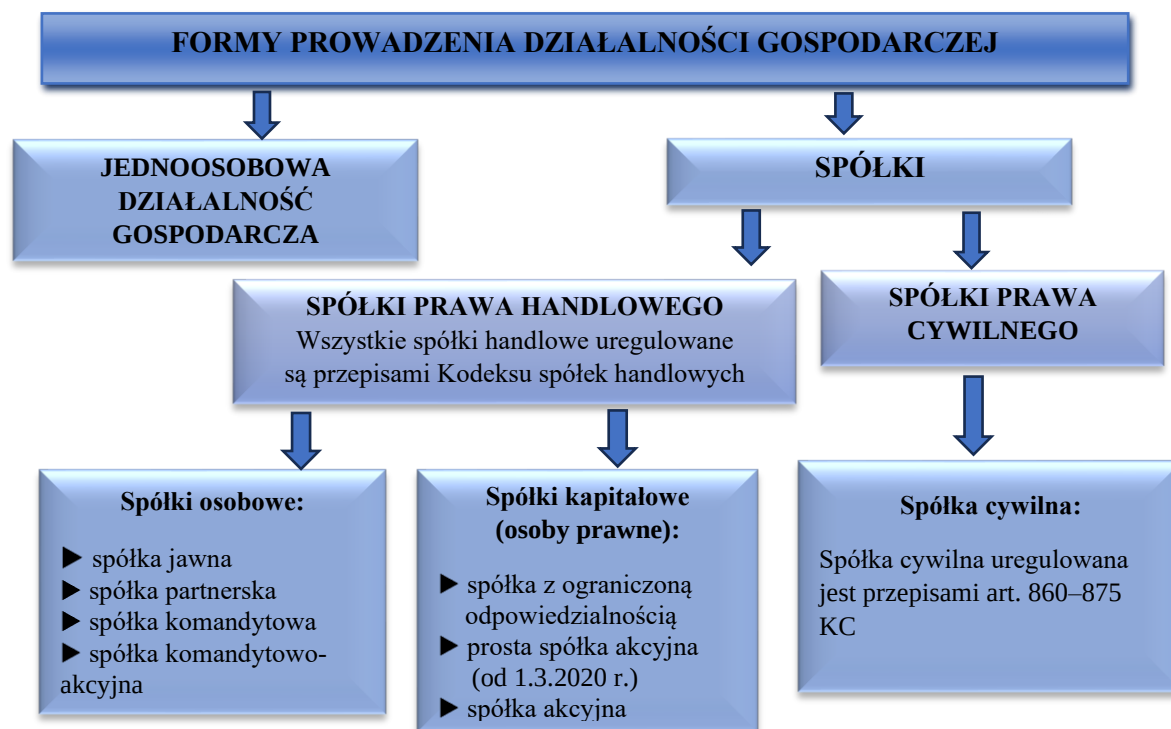
⁷⁸⁸ R. Borowiecki, B. Siuta – Tokarska, A. Thier, K. Żmija, *Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce wobec wyzwań gospodarki XXI wieku. Kontekst ekonomiczno-zarządczy*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2018, s. 185.

⁷⁸⁹ *Firmy rodzinne na GPW, Analiza biznesowa i finansowa spółek rodzinnych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie – EDYCJA II*, wrzesień 2022 r.

⁷⁹⁰ S. Ignatiuk, *Wpływ przedsiębiorstw z sektora MŚP na rozwój gospodarczy północno-wschodniego regionu kraju*, Economy and Management 2011, nr 2, s. 7-20; A. Odrobina, *Znaczenie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w handlu zagranicznym Polski*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 2003, nr 979, s. 258-268; S. Lachiewicz, M. Matejun, *Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, [w:] Matejun M. (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Difin, Warszawa 2012, s. 13-45; M. Dunicz, *Rola małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce regionalnej*, Prace Naukowe WWSZiP, nr 33 (3), 2015, s. 79-90; B. Owczarczyk, *Znaczenie sektora MŚP dla gospodarki rynkowej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 127, 2010, s. 285-299.

należy postrzegać jako główną siłę napędową innowacji, zatrudnienia oraz społecznej i lokalnej integracji w Europie”⁷⁹¹.

Przedsiębiorstwa rodzinne sektora MŚP mogą przybierać różnorodne formy prowadzenia działalności gospodarczej, które zaprezentowano na rysunku 5.1 Uregulowane zostały one Ustawą Prawo przedsiębiorców z dnia 6 marca 2018 r., oraz Ustawą z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych. Dz.U. 2000 nr 94 poz. 1037 z późn. zm.



Rysunek 5.1. Podstawowe formy prawne prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce w sektorze przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podst. *Ustawa Prawo przedsiębiorców z dnia 6 marca 2018 r* oraz *Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks Spółek Handlowych*.

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego w Polsce w 2018 r. na 2 150 288 (w 2021 r. - 2 355 980) aktywnych przedsiębiorstw aż 87% (w 2021 r. – 86%), stanowiły

⁷⁹¹ Europejska Karta Małych Przedsiębiorstw przyjęta przez Państwa Członkowskie na spotkaniu Rady Europejskiej w Santa Maria de Feira 19-20 czerwca 2000 r. Karta stanowi załącznik III do wniosków z posiedzenia w dniach 19-20 czerwca 2000 r., s.7. 4 października 2004 r. została zatwierdzona Eurośródziemnomorska Karta dla Przedsiębiorstw, której celem jest przygotowanie do stworzenia strefy wolnego handlu Euromed, wzmocnienie partnerstw śródziemnomorskich oraz zapewnienie korzystnych warunków dla rozwoju przedsiębiorczości w regionie. Jej model opiera się na Europejskiej Karcie Małych Przedsiębiorstw. Więcej na ten temat: <https://eur-lex.europa.eu/PL/legal-content/summary/european-charter-for-small-enterprises.html> (stan na 15.11.2023); patrz też: Klimek J., Lipiec J., *Firmy rodzinne w perspektywie unijnej*, Unia Europejska.pl, nr 3 (232), 2015.

przedsiębiorstwa o formie prawnej osób fizycznych, a 13% (w 2021 r. – 14%) jako osoby prawne. Uwzględniając klasy wielkości przedsiębiorstw odnotowuje się określone różnice w zakresie wybieranych przez nie form prawnych:

- w mikroprzedsiębiorstwach dominują osoby fizyczne. W 2018 r. na 2 078 742 podmiotów (w 2021 r. 2 288 844) aż 89% stanowiły osoby fizyczne (w 2021 r. 88%), a 11% osoby prawne (w 2021 r. – 12%);
- w małych przedsiębiorstwach odnotowuje się lekką przewagę form prowadzenia działalności w postaci osoba prawna. W 2018 r. na 52 662 podmiotów (w 2021 r. - 48 731) 44% stanowiły osoby fizyczne (w 2021 r. - 42%), a 56% osoby prawne (w 2021 r. - 58%);
- w średnich przedsiębiorstwach dominującą formą prowadzenia działalności gospodarczej jest osoba prawna. W 2018 r. na 15210 podmiotów (w 2021 r. - 14 618) 12% stanowiły osoby fizyczne (w 2021 r. - 11%), a 88% osoby prawne (w 2021 r. - 89%)⁷⁹².

W zakresie funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych wskazuje się, że są one tworzone z uwzględnieniem wszystkich dostępnych form prawnych dla przedsiębiorstw, przy czym wśród przedsiębiorstw rodzinnych wyróżnikami wyboru formy prawnej będą m.in.: zakres odpowiedzialności założyciela, płynność wniesionych udziałów kapitałowych, możliwości pozyskania kapitału na finansowanie działalności, uprawnienia do podejmowania decyzji, regulacje podatkowe, obowiązki sprawozdawcze i informacyjne, jak również indywidualne preferencje założyciela przedsiębiorstwa⁷⁹³.

Funkcje oraz zadania organizacji rodzinnych są różnorodne. Duża liczba tych przedsiębiorstw determinuje ich znaczący udział w zatrudnieniu, a także tworzeniu dochodu narodowego. Najważniejsza funkcja przedsiębiorstw rodzinnych związana jest z ich długofalowym celem, jakim jest trwanie oraz przekazywanie organizacji następnemu pokoleniu, co jest zasadnicze zarówno dla rodzin, jak i dla rozwoju gospodarki narodowej⁷⁹⁴. Jako inne funkcje i cechy przedsiębiorstw rodzinnych o charakterze i znaczeniu makroekonomicznym wskazuje się ponadto⁷⁹⁵:

⁷⁹² *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2018 r.*, GUS, Warszawa 2019, s. 24; *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2021 r.*, GUS, Warszawa 2022, s. 22.

⁷⁹³ H. Pernsteiner, J. Węclawski, (red.) *Finansowanie i corporate governance w przedsiębiorstwach rodzinnych*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2016, s. 19.

⁷⁹⁴ A. Lewandowska, J. Lipiec, (red.) *Konstytucja rodzinna. Zasady rodziny i biznesu prowadzące do długowieczności*, PWN, IBR, Warszawa 2021.

⁷⁹⁵ R. Borowiecki, B. Siuta – Tokarska, A. Thier, K. Żmija, *Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce wobec wyzwań gospodarki XXI wieku...*, op. cit., s. 175.

- wykorzystanie połączenia własności oraz władzy dla pomnażania majątku trwałego (aktywów trwałych) na skutek ostrożnych decyzji inwestycyjnych;
- funkcjonowanie głównie w niszach rynkowych i realizowanie specyficznych zamówień;
- odporność na kryzysy gospodarcze w najbliższym otoczeniu, a także wspieranie stabilizacji gospodarki lokalnej;
- dbałość o markę i prestiż przedsiębiorstwa, co skutkuje wysoką jakością wyrobów oraz usług, jak również lojalnością wobec dostawców i odbiorców;
- kreowanie specyficznej kultury organizacji powiązanej z takimi elementami, jak: rzetelność, nastawienie na tradycję, społeczna odpowiedzialność biznesu;
- stawianie strategii ponad doświadczenie w hierarchii wartości przedsiębiorstwa⁷⁹⁶.
- zaangażowanie często w działalność społeczną, a także sponsorowanie lokalnych inicjatyw oraz akcji charytatywnych.

Natomiast funkcje i cechy organizacji rodzinnych natury mikroekonomicznej i społecznej są następujące⁷⁹⁷:

- integrowanie sfery przedsiębiorstwa z rodzinną, a także powiązanie kierownictwa organizacji z rodziną właścicieli;
- budowanie obrazu przedsiębiorstwa na tradycji i systemie wartości rodzinnych;
- częste zaadoptowanie organizacji w ośrodek życia rodzinnego;
- kreowanie familijnej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, bez względu na specyfikę otoczenia;
- większa odpowiedzialność właścicieli organizacji za ich rodzinę, pracowników i społeczność lokalną;
- zapewnienie pracy również członkom rodziny, którzy nie są w stanie uzyskać innego zajęcia.

Znaczenie organizacji rodzinnych dla gospodarki jest wynikiem ich cech oraz czynników sprawczych, takich jak⁷⁹⁸:

- tworzenie nowych miejsc pracy, na ogół przy niewysokich nakładach inwestycyjnych;

⁷⁹⁶ M. Lipiński, K. Kalinowska, S. Klonowski, *Profesjonalizacja firm rodzinnych*, Blackpartners, Gdynia-Warszawa, 2016, s. 5.

⁷⁹⁷ R. Borowiecki, B. Siuta – Tokarska, A. Thier, K. Żmija, *Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce wobec wyzwań gospodarki XXI wieku...*, op. cit., s. 176.

⁷⁹⁸ Ibidem, s. 186.

- zrównoważony wpływ na gospodarkę, poprzez stabilizację napięć na rynkach lokalnych;
- budowanie dobrego klimatu dla przedsiębiorczości, będącej siłą napędową współczesnego społeczeństwa i gospodarki.

5.2. Działalność przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w świetle cykliczności gospodarki

Gospodarka rynkowa w każdym kraju rozwija się w sposób cykliczny. Definicji cyklu koniunkturalnego jest wiele. Autorzy A. F. Burns oraz W. C. Mitchell⁷⁹⁹ przedstawili klasyczną definicję cyklu koniunkturalnego. Według niej są to wahania występujące w agregatach przedstawiających działalność gospodarczą narodów, które organizują swoją produkcję na ogół w przedsiębiorstwach. Na cykle te składają się okresy ekspansji, które występują w funkcjonowaniu gospodarek w tym samym czasie, występujących po nich generalnych kryzysach, zastojach lub ożywieniach, które łączą się z fazą ekspansji kolejnego cyklu. Opinię A. F. Burnsa i W. C. Mitchella częściowo przekształciła I. Mintz⁸⁰⁰. Aby dostosować ją do współczesnych warunków określiła ją mianem „cyklu wzrostu”. Zdefiniowała go jako wahania w działalności gospodarczej, które składają się z okresu stosunkowo wysokiej, a następnie relatywnie niskiej stopy wzrostu, co prowadzi do fazy wysokiej stopy wzrostu cyklu następnego. Natomiast według S. Pangsy-Kania⁸⁰¹ cykl koniunkturalny jest to periodyczne wahanie aktywności gospodarczej, polegające na cyklicznych, ilościowych zmianach wskaźników ekonomicznych, świadczących o poziomie koniunktury. Przeważnie są to zmienne: PKB, zatrudnienie, ceny, wskaźniki rynku kapitałowego, wielkość eksportu oraz importu, dochody i wydatki ludności, nakłady inwestycyjne i zapasy przedsiębiorstw, obroty i zyski organizacji.

Z kolei D. Begg, R. Dornbusch i S. Fisher, cykl koniunkturalny określili, jako krótkookresowe odchylenie produkcji od jej trendu⁸⁰². Natomiast inny badacz – W. Beveridge, który zainteresowany był przedsiębiorstwami w skali mikro, za cykle

⁷⁹⁹ A.F. Burns, W.C. Mitchell, *Measuring Business Cycle*, NBER Book Series Studies in Business Cycles, New York 1946, s. 3.

⁸⁰⁰ I. Mintz I., *Dating American Growth Cycles*, [w:] *The Business Cycle Today* (red.) W. Zarnowitz, NBER, New York 1972, s. 41.

⁸⁰¹ S. Pangsy-Kania, *Przegląd teoretycznych aspektów cyklu koniunkturalnego*, *Ekonomia. Rynek, gospodarka, społeczeństwo*, Nr 12, 2004, s. 114.

⁸⁰² D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Makroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 339.

koniunkturalne uznał okresowe zmiany w produkcji, które wynikają z nadmiernej konkurencyjności między organizacjami o udział w rynku. Wskazał on na trzy przyczyny takich zmian, tj. monetarne, handlowe, „niekonsumowanie”⁸⁰³.

Ważną kwestią są przyczyny wywołujące cykle koniunkturalne. Czołowy klasyk teorii ekonomii, F. A. von Hayek, dokonał podziału przyczyn⁸⁰⁴ cykli koniunkturalnych na dwa rodzaje - monetarne i niemonetarne.

Zwolennikiem niemonetarnych teorii cykli koniunkturalnych był J. Schumpeter. W swojej książce, pt.: „Teoria rozwoju gospodarczego”, odniósł się do aspektu technologicznego. Zwrócił uwagę na funkcjonowanie gospodarki w sposób okrężny i dynamiczny. Zgodnie z jego teorią działania innowacyjne (gwałtowne zmiany produkcji) są podstawą wzrostów oraz spadków koniunktury⁸⁰⁵. Do wystąpienia cykliczności gospodarki, według niego konieczne były trzy czynniki:

- kreatywny przedsiębiorca, stosujący nową metodę użycia tych samych czynników do produkcji;
- innowacja techniczna lub organizacyjna, która może dotyczyć: nowych dóbr, efektywniejszej metody produkcji, nowego sposobu pozyskiwania surowców lub zmienionej organizacji produkcji;
- kredyt, stanowiący „metodę” wdrażania innowacji do działania organizacji poprzez pożyczki. Wzrost popytu ma swoje przełożenie w kreacji kredytu przez banki centralne⁸⁰⁶.

Odmienne podejście do zjawiska cykliczności koniunktury w gospodarce przedstawił N. D. Kondratiew⁸⁰⁷. W swoich badaniach, opublikowanych w roku 1926, zaprezentował cykliczność koniunktury gospodarczej jako regularne, sinusoidalne cykle w (kapitalistycznej) gospodarce światowej, trwające średnio od 40 do 60 lat.

Fale N.D. Kondratiewa składają się z czterech kluczowych etapów, tj.: korzystnej (niskiej) inflacji (wiosna), stagflacji (lato), korzystnej deflacji (jesień), także deflacji (zima). Faza ekspansji i wzrostu (wiosna) jest przesunięciem społeczeństwa w stronę: dobrobytu, akumulacji oraz innowacji. Przemiany zaistniałe w gospodarce wywołują przekształcenia zarówno

⁸⁰³ A. Komine, *Beveridge on Unemployment in 1909: three inflows and outflows*, Niigata Sangyo University, Nr 21, 2001, s. 9-10.

⁸⁰⁴ Podział dotyczył samych teorii, ale co za tym idzie, przyczyny również zostały podzielone według tych kategorii.

⁸⁰⁵ J. A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper & Row, New York, 2003, s. 82-85.

⁸⁰⁶ U. Zagóra-Jonszta, *Teoria rozwoju gospodarczego i twórczej destrukcji Schumpetera oraz jej aktualność*, Optimum. Studia Ekonomiczne, (75) Nr 3, 2015, s. 22-24.

⁸⁰⁷ <https://northcoastinvestmentresearch.wordpress.com/2009/02/02/the-kondratieff-cycle/>, (dostęp: 23.11.2022r.).

w organizacji pracy, jak i w strukturze przedsiębiorstw. W kolejnej fazie (letniej stagflacji) istnieje atmosfera dobrobytu i dostatku, związana z poprzednim etapem cyklu. Prowadzi to do zmiany postrzegania oraz postawy społeczeństwa wobec pracy (pracowników i pracodawców). W efekcie następuje drastyczny spadek efektywności. Następnie wzrasta inflacja oraz stagnacja gospodarcza. Podczas etapu jesieni, z kolei zmieniają się przede wszystkim nastroje wśród społeczeństwa. Przedsiębiorcy oraz pracownicy koncentrują się na stabilności, normalizacji oraz izolacjonizmie. Ostatnia faza cyklu koniunktury gospodarczej, to zima. Wówczas gospodarka jest w ciężkiej depresji, z którą równocześnie się pojawiają koncentracje wcześniejszych przesunięć społeczeństwa na politykę socjalną. Przy końcu tego etapu pojawiają się również pierwsze innowacje, a także nowe technologie⁸⁰⁸. Według teorii N.D. Kondratiewa, cykl ten jest zamknięty i powtarzalny, stwarza to możliwość oceny etapu, na którym aktualnie funkcjonuje gospodarka. Dodatkowo podkreśla on, że każdy etap (wzrostowy) cyklu jest spowodowany skokiem technologicznym, pozwalającym na przełom w gospodarce.

Kryzys ma swoje podłoże w spadku efektywności wykorzystania technologii i potrzeby powstania nowej. Powoduje to, że teoria cyklu koniunktury gospodarczej przedstawiona przez N.D. Kondratiewa jest porównywalna z opisaną przez J. Schumpetera, a wskazują one na zasadnicze nurty niemonetarnych teorii cykliczności koniunktury gospodarczej.

Inny pogląd na temat cyklu koniunkturalnego prezentują zwolennicy teorii monetarnych, którzy za podłoże cykliczności koniunktury gospodarczej uznają wszelkie aspekty związane z pieniądzem. Jednym z reprezentantów nurtu monetarnych teorii cyklu koniunkturalnego był J. M. Keynes. W swojej książce z 1936 r. pt.: *The General Theoy of Employmet, Interest and Money* znacznie podważył teorię prezentowaną przez Szkołę Austriacką. Przede wszystkim zakwestionował on opinię, że sposobem do zakończenia depresji gospodarczej jest cięcie wydatków, szczególnie płac. Jednak w efekcie, cięcia płac prowadzą do szybkiego spadku konsumpcji, co uwypukli postępujący kryzys. Zgodnie z opinią J.M. Keynesa, najlepsze warunki rozwoju organizacji powstają, gdy utrzymuje się pełne zatrudnienie, biorąc pod uwagę, że celem przedsiębiorcy jest zysk. Zatem w tym procesie istotne są następujące czynniki: zdolność społeczeństwa do konsumpcji, oczekiwany zwrot z inwestycji, stopa procentowa⁸⁰⁹.

J.M. Keynes stwierdził, że wzrost dochodów generuje także wzrost wydatków (konsumpcji), jednak nie tak szybko jak dochodów, więc występuje nadwyżka pieniądza do

⁸⁰⁸ Ibidem.

⁸⁰⁹ G. Mankiw, *Real Business Cycles: A New Keynesian Perspective*, The Journal of Economic Perspectives, Nr 3, 1989, s. 79-90.

oszczędzania. Inwestycje nie powinny być zwiększane, gdy rośnie konsumpcja, ponieważ nie będzie popytu na większą produkcję. Przedsiębiorca będzie dążył do inwestycji w produktywnie przedsiębiorstwo jedynie, gdy zwrot z poniesionych inwestycji przewyższy aktualną stopę procentową. J.M. Keynes zauważył, że wzrost stopy procentowej prowadzi do ograniczenia efektywnych inwestycji oraz zatrudnienia, a jej obniżenie spowoduje dokładnie odwrotny efekt⁸¹⁰. Zgodnie z jego opinią, lepiej jest utrzymywać niskie stopy procentowe (wysokie inwestycje) oraz pełne zatrudnienie, niż podwyższać stopy procentowe, aby nie doprowadzić do przeinwestowania⁸¹¹.

Jedną z najbardziej znanych monetarnych teorii cyklu koniunkturalnego przedstawia Austriacka Szkoła Ekonomii. Koncepcja została wykreowana w 1912 r. przez L. von Misesa w *Theorie des Geldes und der Umlaufsmittel* oraz w 1931 r. przez F. A. von Hayeka w *Prices and Production*. Następnie teoria ta była rozwijana i uzupełniana przez m.in.: M. Rothbard, R. Garrison i J. H. de Soto. Idea ta przedstawia cykliczność koniunktury gospodarczej jako efekt zbytnej ekspansji kredytowej banków. Banki pożyczają kwoty większe niż zasoby pieniężne własne i klientów. Zwiększony kredyt obniża stopy procentowe oraz pobudza aktywność gospodarczą, co w konsekwencji przyczynia się do niewłaściwych inwestycji. Powoduje to nagły wzrost popytu na czynniki produkcji (pracę, ziemię oraz kapitał) i wzrost ich cen, a w rezultacie wzrost cen dóbr i usług konsumpcyjnych. Jeżeli banki zaprzestaną ekspansji kredytowej, to boom powstały po jej rozpoczęciu, nagle się zakończy. Aby nie dopuścić do raptownego zatrzymania hossy, banki powinny generować coraz to więcej pieniądza (kredytu), co spowoduje wzrost cen dóbr i usług konsumpcyjnych.⁸¹² Inflacja oraz hossa trwają, dopóki społeczeństwo będzie uważać, że ceny nie będą rosnąć w niedalekiej przyszłości. Kiedy konsumenci widzą, że inflacja nie zatrzymuje się, a ceny wciąż rosną, wkracza panika. Inwestorzy wycofują się z rynków, ceny spadają, a w gospodarce rozpoczyna się kryzys.

Należy podkreślić, że charakter, a także przebieg cykli koniunkturalnych ulegał zmianie wraz z ewolucją funkcjonowania rynków oraz przeobrażeniami struktury gospodarki. Charakterystyczne cechy cykli koniunkturalnych przedstawili m.in. R. Barczyk i Z. Kowalczyk⁸¹³, tj.:

⁸¹⁰ P. Rabanal, J. F. Rubio-Ramirez, *Comparing New Keynesian models of the business cycle: A Bayesian approach*, Journal of Monetary Economics, (52) Nr 6, 2005, s. 1151-1166.

⁸¹¹ J. M. Keynes, *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 279-299.

⁸¹² T. Woods, *33 Questions about American History You're Not Supposed to Ask*, Crown Forum/Random House, New York 2007, s. 174-179.

⁸¹³ R. Barczyk, Z. Kowalczyk, *Metody badania koniunktury gospodarczej*, PWN, Warszawa 1993, s. 9.

- wynikają z samo wyzwalających się mechanizmów wewnętrznych, występujących w gospodarce,
- swoim zakresem przenikają całą gospodarkę,
- etapy wzrostu oraz spadku zmian wielkości ekonomicznych oddzielają punkty zwrotne,
- punkty zwrotne są powtarzalne z umiarkowaną regularnością,
- fluktuacje są krótko i średniookresowe.

Współczesne wahania koniunkturalne, to procesy, które podlegają ciągłym zmianom przekształcających ich kierunek. Złożoność oraz mnogość procesów powodujących cykliczność rozwoju i jego mechanizmów sprawia, że istnieje wiele wyjaśnień tego zjawiska. Poszukiwaniem odpowiedzi w tym temacie zajmują się teorie cyklu koniunkturalnego, które dzielą się na dwie podstawowe grupy, tj. na teorie egzogeniczne oraz endogeniczne⁸¹⁴.

W teoriach egzogenicznych uznaje się, że gospodarka rynkowa ma naturalną tendencję do utrzymania stanu równowagi. Zakładają one, że przyczyna zmian aktywności gospodarczej tkwi w oddziaływaniu czynników zewnętrznych, np.: nieprawidłowo prowadzonej polityce fiskalnej oraz pieniężnej. Odmienne przesłanki prezentują endogeniczne teorie cyklu, które wskazują, że gospodarka rynkowa jest niestabilna. Zatem wahania aktywności gospodarczej są wywoływane bezpośrednio przez dynamikę zachodzących w niej zmian. Idee te nie negują roli czynników egzogenicznych w kształtowaniu się koniunktury, twierdzi się natomiast, że ich rolą jest jedynie wzmacnianie lub osłabianie działania bodźców endogenicznych⁸¹⁵.

W literaturze wyróżnia się klasyczny oraz współczesny cykl koniunkturalny. W cyklu klasycznym za podstawę periodyzacji przyjmuje się ogólną preferencję zmian w działalności gospodarczej. Cykl wzrostu natomiast określa relację danego tempa zmian w funkcjonowaniu gospodarki do przyjętego tempa normalnego lub średniego. Cykl koniunkturalny współcześnie określany jest jako powtarzające się, na ogół regularne pod względem długości oraz amplitudy wahania koniunktury gospodarczej w okresie 2-10, lub nawet kilkunastu lat. Wymiar cyklu klasycznego sprowadzał się do tego, że odnosił się on do zmian absolutnych.

Z kolei cykl współczesny obejmuje zmiany indeksów względnych⁸¹⁶.

⁸¹⁴ H. Pałaszewski, *Cykle koniunkturalne we współczesnym świecie*, Studia i Materiały, Wydział Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Humanistyczno - Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach 2009, Nr 1, s. 163.

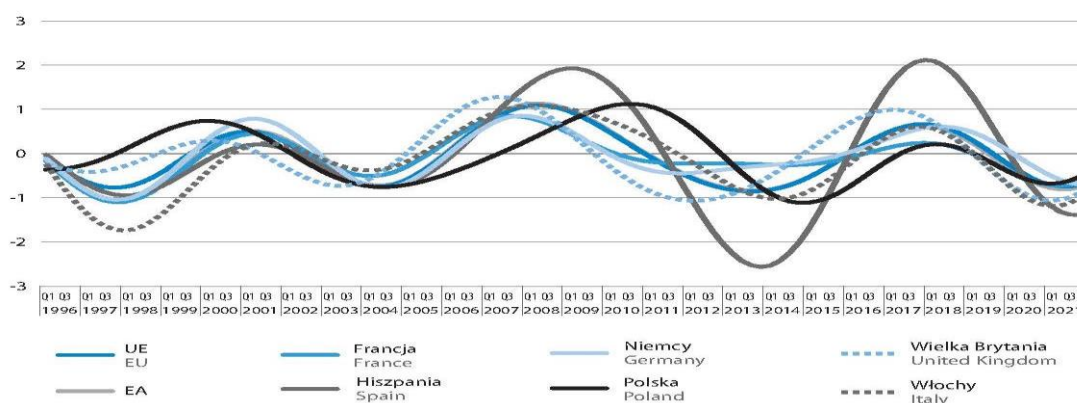
⁸¹⁵ Ibidem, s. 163-164.

⁸¹⁶ S. Pangsy-Kania, *Przegląd teoretycznych aspektów cyklu koniunkturalnego...*, op. cit., s.114.

Klasyczny cykl koniunkturalny zawiera w sobie 4 fazy: kryzysu, depresji, ożywienia oraz rozkwitu, przy czym każda z nich jest procesem, a nie chwilowym stanem⁸¹⁷:

- **Faza recesji (kryzysu)** polega na pogorszeniu się stanu gospodarki, obniżeniu PKB i spadku zatrudnienia. Obniża się również popyt na towary, produkcja i ceny;
- **Faza dna (depresji)** to osiągnięcie przez gospodarkę najniższego poziomu. PKB nie spada, a także nie zmienia się bezrobocie. Ten stan trwać do momentu, aż nastąpi poprawa;
- **Faza ożywienia przejawia się** poprawą stanu gospodarki. Wzrastają wszystkie czynniki makroekonomiczne, konsumpcja, produkcja, ceny oraz optymizm inwestorów;
- **Faza szczytowa** natomiast uwidacznia się w momencie, kiedy wszystkie wskaźniki się zatrzymują, a stan gospodarki znajduje się na najwyższym poziomie.

Na współczesny cykl koniunkturalny, z kolei często składają się 2 fazy: faza recesji i ekspansji. Cykl spadku łączy w sobie kryzys i depresję, a faza ekspansji ożywienie oraz rozkwit⁸¹⁸. Na wykresie 5.1 przedstawiono dane dotyczące oszacowania komponentu cyklicznego PKB dla Polski i wybranych krajów Europy oraz gospodarki UE i strefy Euro (cykl wzrostowy, filtr Christiano-Fitzgeralda).



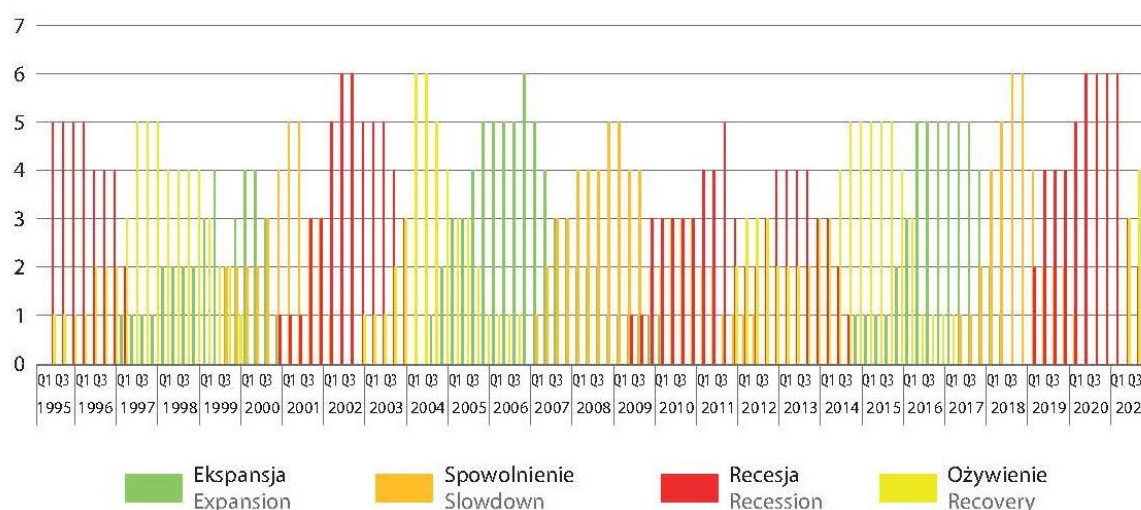
Wykres 5.1. Oszacowania komponentu cyklicznego PKB dla Polski i wybranych krajów Europy w okresie 1996-2021 (I-III kw. danego roku)

Źródło: *Sytuacja makroekonomiczna w Polsce na tle procesów w gospodarce światowej w 2021 r.*, GUS, Warszawa 2022, s. 63.

⁸¹⁷ T. Taraszkiewicz, *Wzrost gospodarczy i cykl koniunkturalny, niepublikowane materiały do zajęć z przedmiotu Podstawy makroekonomii*, <https://docplayer.pl/19577137-Podstawy-ekonomii-wzrost-gospodarczy-i-cykl-koniunkturalny-opracowanie-dr-tomasz-taraszkiewicz.html>, (dostęp: 20.03.2023 r.).

⁸¹⁸ M. Drapała, *Cykl koniunkturalny we współczesnej gospodarce kapitalistycznej*, Institute of Economic Research Working Papers, No. 31/2016, s. 6.

Jak przedstawiono na wykresie 5.1, dla wskazanych gospodarek można w zasadzie wyróżnić cztery fazy cyklu koniunkturalnego: ekspansji (występują wtedy jednocześnie tendencje wzrostowe w wielu dziedzinach gospodarki), spowolnienia (uwidacznia się depresja w przebiegu krzywej cyklu) oraz recesji i ożywienia, które łączą się z fazą ekspansji kolejnego cyklu, przy czym zmiana liczby gospodarek, które były w danych kwartałach w tej samej fazie cyklu koniunkturalnego, obrazuje tzw. stopień synchronizacji cykli koniunkturalnych pomiędzy tymi gospodarkami⁸¹⁹. Poddając głębszej analizie przedstawione wyniki, można stwierdzić, że dla krajów Unii Europejskiej widoczny jest znaczący stopień synchronizacji ich cykli⁸²⁰, co zaprezentowano na wykresie 5.2.



Wykres 5.2. Fazy cyklu koniunkturalnego dla gospodarek Polski, Niemiec, Wielkiej Brytanii, Francji, Włoch i Hiszpanii w latach 1995-2021

Źródło: *Sytuacja makroekonomiczna w Polsce na tle procesów w gospodarce światowej w 2021 r.*, GUS, Warszawa 2022, s. 65.

Szczególnie wysoki stopień zgodności cykli koniunkturalnych dla analizowanych gospodarek, w tym Polski, wykazano w latach 2002-2007. W 2002 r. we wszystkich analizowanych gospodarkach odnotowano recesję, a w 2006 r. większość z nich znajdowała się w fazie ekspansji gospodarczej. W kolejnych latach synchronizacja ta uległa osłabieniu. W 2017 r. przeważała ekspansja gospodarcza, przechodząca w latach 2018-2019 w fazę

⁸¹⁹ *Sytuacja makroekonomiczna w Polsce na tle procesów w gospodarce światowej w 2021 r.*, GUS, Warszawa 2022, s. 64.

⁸²⁰ *Ibidem*, s. 65.

spowolnienia. W 2020 r. odnotowano recesję i dopiero od II kw. 2021 r. w Polsce, a także we Włoszech oraz w Wielkiej Brytanii rozpoczęło się ożywienie gospodarcze. We Francji ożywienie obserwowano od III kw., z kolei w Hiszpanii i Niemczech recesja utrzymała się do końca 2021 r.⁸²¹.

Fazy spowolnienia, a szczególnie recesji gospodarczej mogą stanowić czynnik determinujący kryzys w przedsiębiorstwach. W działalności każdego przedsiębiorstwa kryzys jest zjawiskiem szczególnym. Z jednej strony jego wystąpienie może przyczynić się do niszczących zagrożeń, a nawet upadku organizacji, z drugiej zaś może działać pobudzająco w pozytywnej odnowie i być szansą jej dalszego rozwoju.

Nieuniknioność pojawienia się kryzysów we współczesnych organizacjach prowadzi do stworzenia mechanizmów odpowiednio wczesnego ich odczytywania, diagnozowania, a następnie przewyżczenia⁸²². Jednak, aby to było możliwe do realizacji, kadra kierownicza przedsiębiorstw powinna zrozumieć kryzys oraz jego przesłanki, w tym również zidentyfikować jego źródło lub źródła (wewnętrzne i/lub zewnętrzne).

Kryzys na ogół określa się jako sytuację wyjątkową, trudno przewidywalną, a także odznaczającą się krótkim okresem podejmowania decyzji przez kadrę kierowniczą⁸²³. Aby wyprowadzić przedsiębiorstwo z kryzysu menedżerowie powinni podjąć działania, które biorąc pod uwagę stopień zaawansowania sytuacji kryzysowej, dzieli się na reaktywne i proaktywne. Posunięcia proaktywne mają przeciwdziałać pojawieniu się destrukcyjnych efektów kryzysu. Mają na celu wyprzedzić pojawienie się problemów, które byłyby trudne do rozwiązania z powodu konieczności angażowania dużego potencjału organizacji, gwałtownych zmian sytuacji, dokładnej analizy oraz trafności podejmowanych decyzji, lub też wysokich kosztów przedsięwzięć antykryzysowych. Zatem jest to walka z symptomami kryzysu, a także ich źródłami poprzez posunięcia o specyfice ofensywnej. Natomiast działania reaktywne mają charakter defensywny. Skupiają się na zwalczaniu efektów kryzysu oraz ochronie przedsiębiorstwa przed koniecznością likwidacji. Zasadniczym celem tych czynności jest przeciwdziałanie narastającemu kryzysowi lub zmniejszanie jego destrukcyjnych skutków⁸²⁴.

⁸²¹ Ibidem, s. 65.

⁸²² A. Zakrzewska-Bielawska, *Zarządzanie w kryzysie*, [w:] *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, (red.) I. Staniec, J. Zawila - Niedźwiecki, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 65.

⁸²³ C. Hermann, *Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 8, Nr 1, 1963, s. 61-82.

⁸²⁴ B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku.*, Poltext, Warszawa, 1999, s.73.

W zakresie wskazanych działań można wyróżnić różne strategie postępowania. Aby wdrożyć reaktywne, w organizacji kadra kierownicza może wprowadzić posunięcia, mające na celu⁸²⁵:

- porządkowanie - czynności, których funkcją jest głównie „zdejbowanie balastu”, polegającego na redukcji zatrudnienia, kosztów, zmianie struktury organizacyjnej i kadry menedżerskiej;
- wycofywanie się – tj. pakiet działań ukierunkowany na ograniczanie rozmiarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, np. odejście od inwestowania, ograniczanie asortymentu produktów i usług, rezygnacja z nierentownych dziedzin działalności, wycofywanie się z niektórych rynków lub sprzedaż organizacji.

Natomiast proaktywne posunięcia antykryzysowe charakteryzują się dynamicznymi zmianami, prowadzącymi do stworzenia nowych przedsiębiorstw lub ich oddziałów, wprowadzenia nowoczesnych metod oraz technik w różnych obszarach funkcjonowania organizacji. W zakresie tych działań wyróżnia się następujące rodzaje przedsięwzięć antykryzysowych⁸²⁶:

- inwestowanie – pakiet niekonwencjonalnych, agresywnych strategii oraz posunięć, skupiających się na m.in. na inwestycjach w nowe produkty, segmenty rynku lub w ludzi, wprowadzaniu nowych koncepcji zarządzania, aliansach strategicznych, fuzjach, przejmowaniu innych przedsiębiorstw;
- konsolidację – czynności nastawione na koncentrację funkcjonowania oraz wysiłków organizacji dla celów przełamania kryzysu i stworzenia podstawy dla przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa. Skupia się na koncentracji na wybranych rynkach, redefiniowaniu działalności organizacji, wdrożeniu strategii kosztowej, eksponowaniu zasobów ludzkich i problemów jakości produktów itp.

Najważniejszym czynnikiem determinującym skuteczność działań antykryzysowych jest ich dopasowanie do przyczyn, symptomów oraz stopnia nasilenia kryzysu. Inne posunięcia powinny zostać wdrożone w przypadku kryzysów nagłych, spowodowanych na ogół przez czynniki losowe, inne w sytuacjach długotrwałych, tłących się, których motywy tkwią

⁸²⁵ A. Adamik, A. Walecka, *Specyfika podejmowanych działań antykryzysowych w przedsiębiorstwach rodzinnych*, [w:] *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej*, determinanty rozwoju, (red.) A. Mariański, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XIII, Zeszyt 8, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2012, s. 36.

⁸²⁶ Ibidem, s. 36.

w nieodpowiednim zarządzaniu, co niejednokrotnie jest charakterystyczne dla przedsiębiorstw rodzinnych⁸²⁷.

5.3. Istota i znaczenie globalnego kryzysu, związanego z pandemią Covid-19 oraz jego konsekwencje w polskiej gospodarce

Zgodnie z opinią L. Rajmila i innych⁸²⁸, kryzys zwiększa nierówności społeczne, a także jakość życia związaną ze stanem zdrowia. Do społecznych determinant zdrowia można zaliczyć warunki, w których ludzie rodzą się, żyją, pracują, a także związane z nimi czynniki strukturalne, m.in. podział władzy, pieniędzy i zasobów. Z kolei M.G. Marmot i R. Bell⁸²⁹ twierdzą, że kryzys finansowy ma negatywny wpływ na warunki życia oraz czynniki strukturalne. W związku z powyższym, pandemia Covid-19 może doprowadzić do wzrostu śmiertelności na całym świecie, w sposób bezpośredni (poprzez zachorowanie skutkujące śmiercią), jak i pośredni (w efekcie np. drastycznego pogorszenia się sytuacji ekonomiczno-społecznej ludności). Zdaniem T. Lainga⁸³⁰ bardzo groźne jest to, że pandemia Covid-19 niszczy zarówno indywidualne gospodarstwa domowe, przedsiębiorstwa, sektory, jak i całe gospodarki narodowe. Uważa, że skutki pandemii Covid-19 mogą być nawet większe niż te od czasów wielkiej depresji z lat 1929–1933⁸³¹. Ponadto, pandemię Covid-19 uznaje się za największą pandemię na świecie od czasów tzw. grypy „hiszpanki”. Na podstawie danych Worldometers z 14 czerwca 2020 r. potwierdzonych przypadków Covid-19 na świecie było ponad 7,9 mln osób, z czego 15% w krajach Unii Europejskiej⁸³².

Pandemia Covid-19 zaważyła na prawie wszystkich gospodarkach narodowych świata. Implementacja decyzji władz, będąca reakcją na rozprzestrzenianie się koronawirusa w Unii Europejskiej spowodowała wiele negatywnych konsekwencji ekonomicznych w krajach członkowskich. Do oceny wpływu pandemii Covid-19 na kraje Unii Europejskiej zastosowano

⁸²⁷ J. Stefańska, *Zarządzanie konfliktami w firmach rodzinnych*, [w:] *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Strategie zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym*, (red.) A. Marjański, Wydawnictwo SWSPiZ w Łodzi, Tom. XII, Zeszyt 7, Łódź 2011, s. 300.

⁸²⁸ L. Rajmil, M. J. F., De Sanmamed, I. Choonara, T., Faresjö, A. Hjern, A.L. Kozyrskyj, D. Taylor - Robinson, *Impact of the 2008 economic and financial crisis on child health: a systematic review*. International Journal of Environmental Research and Public Health, Nr 11 (6), 2014, s. 6528–6546.

⁸²⁹ M. G., Marmot, R., Bell, *How will the financial crisis affect health?*, Nr 3, 2009, s. 38.

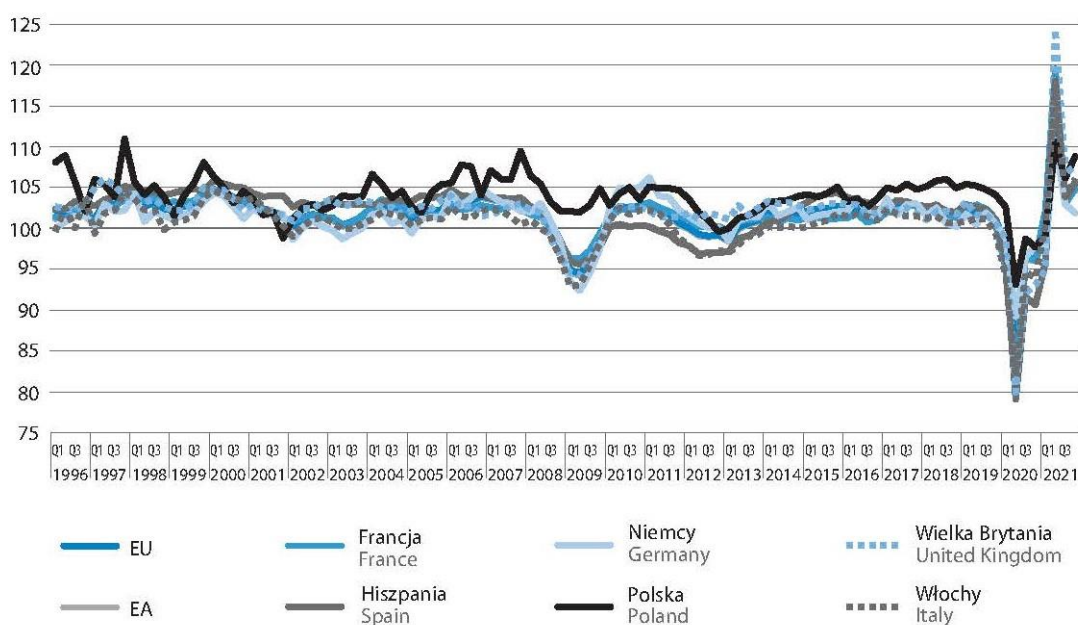
⁸³⁰ T. Laing, *The economic impact of the Coronavirus 2019 (Covid-2019): Implications for the mining industry*. The Extractive Industries and Society, Nr 7 (2), 2020, s. 580–582.

⁸³¹ K. Czech, A. Karpio, M. Wielechowski, T. Woźniakowski, D. Żebrowska-Suchodolska, *Polska gospodarka w początkowym okresie pandemii COVID – 19*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2020, s. 23.

⁸³² Ibidem, s. 24.

dane opracowane przez Oxford Economics⁸³³, odnoszące się do prognoz najważniejszych wskaźników makroekonomicznych i finansów publicznych na 2020 rok. Podstawowym makroekonomicznym miernikiem sytuacji gospodarczej jest stopa wzrostu PKB. Prognozy Oxford Economics wskazywały na istotne i bardzo gwałtowne pogorszenie koniunktury gospodarczej w krajach Unii Europejskiej w 2020 r. Z danych tych wynika, że gospodarczo najbardziej skutki pandemii dotyczyły Hiszpani, Francji, Belgii, Włoch oraz Portugalii, tj. tych gospodarek, które również w dużej mierze oparte na sektorze turystycznym.

W wyniku pandemii Covid-19 w 2020 r. znacznie obniżyło się tempo wzrostu gospodarczego we wszystkich badanych krajach. Największe spadki odnotowano w II kwartale 2020 r., od tego czasu następuje odbudowanie produkcji. Wysokie wskaźniki dynamiki w 2021 r. są efektem niskiej bazy, wynikającej ze spadków w 2020 r. Dynamika PKB została przedstawiona na wykresie 5.3.



Wykres 5.3. Realna dynamika PKB, analogiczny kwartał roku poprzedniego=100 (dok.)

Źródło: *Sytuacja makroekonomiczna w Polsce na tle procesów w gospodarce światowej w 2021 r.*, GUS, 2022, s. 59.

⁸³³ Oxford Economics. (2020). *Economic and Political Risk Evaluator. A framework for forecasting economic and geopolitical risks*, <https://www.oxfordeconomics.com/economicand-political-risk-evaluator>, (dostęp: 20.06.2020 r.).

Spośród wskazanych powyżej krajów europejskich, w I kwartale 2021 r. tylko Francja odnotowała dodatni wzrost gospodarczy (2,1%). W II kwartale 2021 r. wszystkie kraje odnotowały dodatni wzrost gospodarczy, który osiągnął wartości powyżej 10%. Najwyższy, ponad 24% wzrost poziomu PKB wystąpił w Wielkiej Brytanii. W Polsce natomiast realny PKB w II kwartale 2021 r. wzrósł o 10,6%, w porównaniu do analogicznego kwartału roku poprzedniego. Był to najniższy wynik spośród ww. krajów europejskich - spadek Produktu Krajowego Brutto w 2020 r. w Polsce był najmniejszy spośród uwzględnionych w badaniu krajów. W III i IV kwartale 2021 r. sytuacja ustabilizowała się. Wszystkie wskazane kraje osiągnęły dodatni wzrost gospodarczy, w III kwartale 2021 r. Najwyższy wzrost wystąpił w Wielkiej Brytanii (7,7%), natomiast w IV kwartale 2021 r. w Polsce był największy (8,7%) poziom dynamiki realnego Produktu Krajowego Brutto⁸³⁴.

Tempo wzrostu gospodarczego w krajach Unii Europejskiej było w 2021 r. dodatnie, na poziomie 5,4%. Jednak nie skompensowało ono spadku z 2020 r. (o 5,9%). Podobnie negatywny wynik wystąpił dla: Austrii (4,8% wobec uprzedniego spadku na poziomie -6,7%), Czech (3,5% wobec -5,5%), Francji (6,8% wobec -7,8%), Hiszpanii (5,1% wobec -10,8%), Niemiec (2,9% wobec -4,6%), Portugalii (4,9% wobec -8,4%) i Włoch (6,6% wobec -9,0%). Były to na ogół te kraje, które już wcześniej borykały się z trudnościami gospodarczymi lub silnie uzależnione od dochodów z turystyki, szczególnie dotkniętej przez kryzys Covid-19. Natomiast kraje o wyraźnie lepszych wynikach, to: Chorwacja (10,2% wobec uprzedniego spadku o -8,1%), Dania (4,9% wobec -2,0%), Estonia (8,3% wobec -3,0%), Litwa (5,0% wobec -0,1%), Luksemburg (6,9% wobec -1,8%), Węgry (7,1% wobec -4,5%), Rumunia (5,9% wobec 3,7%), Słowenia (8,1% wobec -4,2%), Szwecja (5,1% wobec -2,2%), Malta (10,4% wobec -8,3%) i Polska (5,9% wobec -2,2%). W tym zakresie można wyróżnić statystycznie Irlandię, która utrzymała wzrost w 2020 r. (5,9%) i poprawiła go w 2021 r. (13,5%)⁸³⁵.

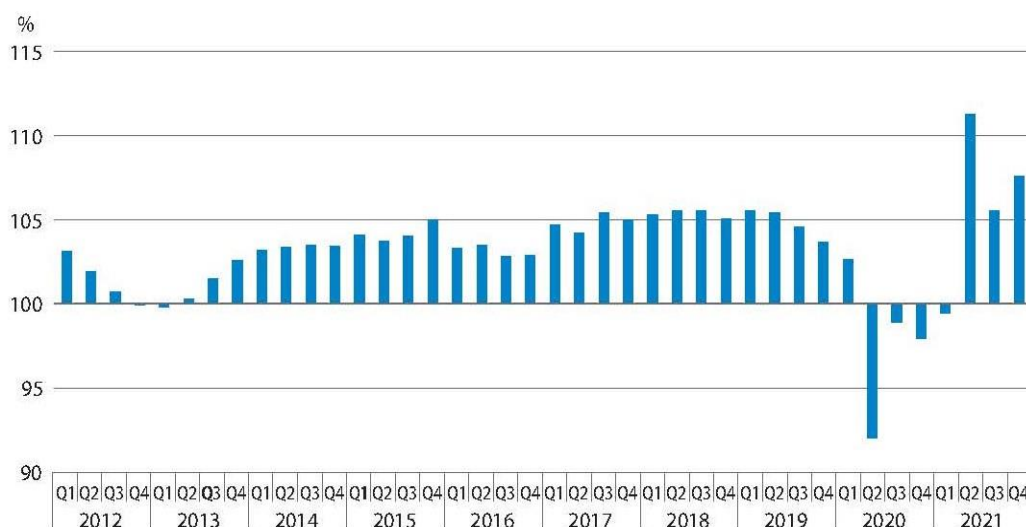
W gospodarce polskiej wzrost PKB wzrósł wyraźnie od drugiego kwartału 2021 r. Głównymi czynnikami, powodującymi spadek PKB w 2020 r. oraz późniejszą odbudowę wzrostu w 2021 r. były spożycie indywidualne i akumulacja, ale ze słabym udziałem nakładów brutto na środki trwałe. Tę korzystną sytuację wewnętrzną ograniczało ujemne saldo obrotów z zagranicą, do czego przyczynił się przede wszystkim wyraźniejszy wzrost importu. Procesy szybkiego wzrostu aktywności gospodarczej rozpoczęły się jeszcze w 2013 r., przyspieszyły

⁸³⁴ *Sytuacja makroekonomiczna w Polsce na tle procesów w gospodarce światowej w 2021 r.*, GUS, 2022, s. 58-59.

⁸³⁵ *Ibidem*, s. 70.

w 2017 r. po spowolnieniu w 2016 r. oraz utrzymały się na wysokim poziomie przez 2018 r. Jednakże zaczęły słabnąć w 2019 r., czyli jeszcze przed nadejściem szoku egzogenicznego w 2020 r., wywołanym przez Covid-19⁸³⁶.

Produkt krajowy brutto (PKB) w ujęciu realnym, wzrósł w Polsce w 2021 r. o 5,9% i był to najszybszy wzrost od 2007 r. Wartość PKB w cenach bieżących w 2021 r. wynosiła 2 622,2 mld zł. Tempo wzrostu realnego PKB jedynie w pierwszym kwartale 2021 r. było ujemne (−0,6%), w każdym następnym było już dodatnie osiągając kolejno 11,3%, 5,5%, 7,6%. Najbardziej na wzrost w 2021 r. miały wpływ spożycie indywidualne oraz akumulacja brutto, których kontrybucja do wzrostu PKB w 2021 r. wyniosła po 3,4 p. proc. Ich efekt został jednak zniwelowany ujemnym saldem obrotów z zagranicą, którego kontrybucja wyniosła −1,3 p.⁸³⁷ proc. Wzrost Produktu Krajowego Brutto w Polsce został zaprezentowany na wykresie 5.4.



eksportu w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, w tym Polsce, nie było tak istotne, jak w państwach najbardziej doświadczonych pandemią m.in. w Hiszpanii, Belgii i we Włoszech. Potwierdzeniem tego jest wskazanie R. Baldwina i E. Tomiury⁸³⁸, że Covid-19, jako szok podaży, wywoła największy spadek eksportu w krajach, które najbardziej dotknęła pandemia. Jednakże poziom otwartości gospodarki narodowej nie miał znacznego wpływu na prognozowaną zmianę wartości eksportu⁸³⁹.

W efekcie wystąpienia pandemii Covid-19 prognozowana wartość handlu międzynarodowego, tj. eksportu oraz importu w 2020 r. w krajach Unii Europejskiej, uległa zmniejszeniu ponad 8 p.p.⁸⁴⁰.

W 2021 r. eksport Polski w cenach bieżących wyniósł 285,8 mld euro, czyli zwiększył się w odniesieniu do roku poprzedniego o 19,1% (wobec 0,7% w 2020 r.). Wartość importu w 2021 r. w cenach bieżących, z kolei była na poziomie 286,4 mld euro, zatem o 24,8% wyższa w stosunku do roku poprzedniego (wobec spadku o 3,2% w 2019 roku). Saldo handlu zagranicznego ogółem było ujemne i wyniosło –0,6 mld euro, w porównaniu z dodatnim saldem na poziomie 10,5 mld euro w 2020 r.⁸⁴¹ W ujęciu miesięcznym dodatnie saldo w handlu zagranicznym wystąpiło w pięciu miesiącach, tj. od stycznia do kwietnia i w czerwcu 2021 r., w pozostałych miesiącach było ujemne. Do pogorszenia bilansu płatniczego Polski przyczynił się wzrost popytu wewnętrznego oraz wzrost cen niektórych surowców, w tym ropy naftowej na świecie, pomimo wzrostu aktywności gospodarczej, a także popytu wewnętrznego w krajach Unii Europejskiej, który oddziaływał pozytywnie na dynamikę polskiego eksportu⁸⁴². Obroty towarowe handlu zagranicznego Polski zostały zaprezentowane na wykresie 5.5.

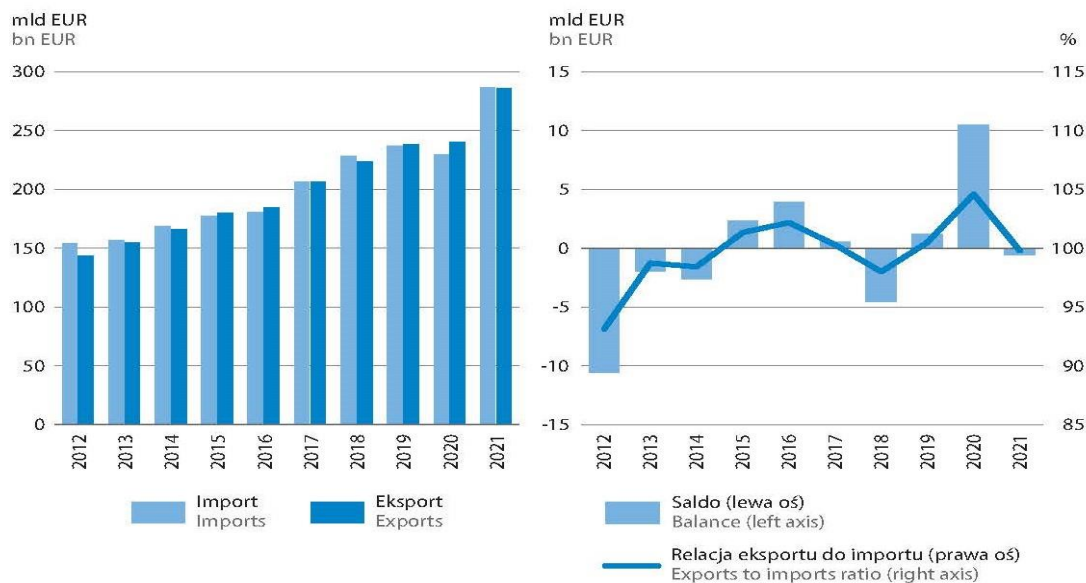
⁸³⁸ R. Baldwin, E. Tomiura, *Thinking ahead about the trade impact of COVID-19*, [w:] *Economics in the Time of COVID-19*, (red.) R. Baldwin, B. Weder di Mauro, Centre for Economic Policy Research (CEPR), Londyn 2020, s. 59–71.

⁸³⁹ K. Czech, A. Karpio, M. Wielechowski, T. Woźniakowski, D. Żebrowska-Suchodolska, *Polska gospodarka w początkowym okresie pandemii COVID – 19...*, op. cit., s. 31.

⁸⁴⁰ Ibidem, s. 32.

⁸⁴¹ *Sytuacja makroekonomiczna w Polsce na tle procesów w gospodarce światowej w 2021 r.*, GUS, 2022, s. 85.

⁸⁴² Ibidem, s. 85.



Wykres 5.5. Obroty towarowe handlu zagranicznego Polski w latach 2012-2021 (w mld Eur)

Źródło: *Sytuacja makroekonomiczna w Polsce na tle procesów w gospodarce światowej w 2021 r.*, GUS, 2022, s. 86.

Natomiast zdaniem B. Wedera di Mauro⁸⁴³ konsekwencje Covid-19 mogą być trwalsze. Turbulencje, doświadczane przez podmioty gospodarcze, osoby prywatne, a także rządy państw, wyraźnie wskazują, że globalizacja oraz integracja są zagrożone z powodu szoków spowodowanych wstrząsami zdrowotnymi, jak np. Covid-19. Przedsiębiorstwa produkcyjne powinny wziąć pod uwagę, że łańcuchy dostaw, zarówno globalne, jak i krajowe, mogą ulec nagłemu przerwaniu przez szok zdrowotny⁸⁴⁴.

Pandemia Covid-19 miała wpływ na obniżenie prognozowanej wielkości produkcji przemysłowej w krajach Unii Europejskiej w 2020 r., jednak siła jej oddziaływania nie była jednakowa. W niektórych krajach prognozowany spadek produkcji przemysłowej w efekcie wystąpienia pandemii Covid-19 wyniósł w 2020 r. ponad 15 p.p. (Włochy i Węgry). Natomiast w Bułgarii, Polsce i Holandii nie był wyższy niż 5 p.p. Tak duży spadek oczekiwanej wielkości produkcji przemysłowej w krajach Unii Europejskiej wskazuje na siłę pandemii Covid-19. Potwierdzają to badania E. Cavallo i innych⁸⁴⁵, według których jedynie potężne katastrofy mogą spowodować negatywny wpływ na wielkość produkcji w gospodarce danego kraju⁸⁴⁶.

⁸⁴³ B. Weder di Mauro, *Macroeconomics of the flu*, [w:] *Economics in the Time of COVID-19*, (red.) R. Baldwin, B. Weder di Mauro, Centre for Economic Policy Research (CEPR), Londyn 2020, s. 31–35.

⁸⁴⁴ K. Czech, A. Karpio, M. Wielechowski, T. Woźniakowski, D. Żebrowska-Suchodolska, *Polska gospodarka w początkowym okresie pandemii COVID – 19...*, op. cit., s. 32.

⁸⁴⁵ E. Cavallo, S. Galiani, I. Noy, J. Pantano, *Catastrophic natural disasters and economic growth*. Review of Economics and Statistics, Nr 95(5), 2013, s. 1549–1561.

⁸⁴⁶ K. Czech, A. Karpio, M. Wielechowski, T. Woźniakowski, D. Żebrowska-Suchodolska, *Polska gospodarka w początkowym okresie pandemii COVID – 19...*, op. cit., s. 33.

W Polsce produkcja sprzedana przemysłu w 2021 r. w cenach bieżących wyniosła 1 867,6 mld zł (1 509,4 mld zł w 2020 r.), z kolei jej wartość w cenach stałych była o 14,8% wyższa niż rok wcześniej (w porównaniu ze spadkiem o 1,0% w 2020 r.). Najbardziej na wartość produkcji sprzedanej przemysłu wpłynęło przetwórstwo przemysłowe, którego roczny wzrost w ujęciu realnym wyniósł 14,1% (wobec spadku o 1,0% w 2020 r.)⁸⁴⁷. W latach 2017–2021 realna dynamika produkcji sprzedanej przemysłu w Polsce w poszczególnych miesiącach osiągała zmienne wartości. W 2021 r. nie odnotowano żadnego miesiąca, w którym produkcja sprzedana przemysłu byłaby na poziomie niższym niż w analogicznym okresie roku poprzedniego. Najniższy wzrost produkcji sprzedanej przemysłu w ujęciu rocznym wystąpił w styczniu 2021 r. (0,7%), natomiast najwyższy odnotowano w kwietniu 2021 r. (44,2%, względem spadku o 24,6% rok wcześniej) Wydajność pracy (produkcja sprzedana przypadająca na 1 zatrudnionego) w przemyśle w 2021 r. wzrosła o 14,3% niż rok wcześniej (w cenach stałych). Przeciętne zatrudnienie wyniosło 2 730,2 tys. osób, tj. było o 0,4% wyższe niż w 2020 r. W 2021 r. przeciętne miesięczne wynagrodzenie wzrosło nominalnie o 8,5% do poziomu 5 917,92 zł brutto.⁸⁴⁸ Ponadto w odniesieniu do 2020 r. zaobserwowano (w ujęciu realnym) wzrost produkcji sprzedanej przemysłu w ramach wszystkich głównych grupowań przemysłowych. Produkcja sprzedana dóbr konsumpcyjnych w 2021 r. zwiększyła się o 20,7%, związanych z energią o 18,6%, zaopatrzeniowych o 18,0%, inwestycyjnych o 13,8% oraz konsumpcyjnych nietrwałych o 4,4%.⁸⁴⁹ Dynamika produkcji sprzedanej przemysłu ogółem została zaprezentowana na wykresie 5.6.

⁸⁴⁷ *Sytuacja makroekonomiczna w Polsce na tle procesów w gospodarce światowej w 2021 r.*, GUS, 2022, s. 94.

⁸⁴⁸ *Ibidem*, s. 96.

⁸⁴⁹ *Ibidem*, s. 96.



Wykres 5.6. Dynamika produkcji sprzedanej przemysłu ogółem w Polsce w latach 2017-2021
(w %)

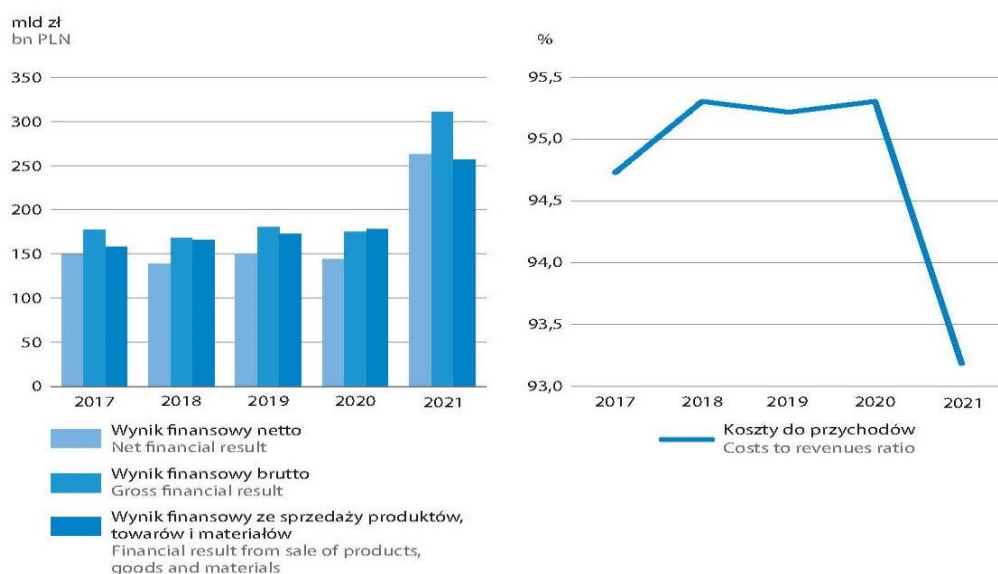
Źródło: *Sytuacja makroekonomiczna w Polsce na tle procesów w gospodarce światowej w 2021 r.*, GUS, 2022, s. 94.

W 2021 r. łączny wynik finansowy brutto przedsiębiorstw niefinansowych, w których pracowało powyżej 9 osób wyniósł 310,9 mld zł i był o 77,9% wyższy niż w roku poprzednim. Wynik finansowy netto wyniósł natomiast 262,9 mld zł i był o 81,9% wyższy od roku 2020. Również wynik finansowy ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów był wyższy niż w roku 2020. Osiągnął poziom 256,6 mld zł, tj. o 43,8% wyższy niż rok wcześniej⁸⁵⁰.

Przychody z całokształtu działalności przedsiębiorstw niefinansowych w 2020 r. były na poziomie 4 562,5 mld zł., a ich wartość wzrosła o 22,5% w stosunku do 2020 roku. Przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów, które stanowiły największy udział w sumie przychodów (96,7% w 2021 r.), zwiększyły się w stosunku do roku 2020 o 22,2%, przy czym, przeważały przychody generowane przez przedsiębiorstwa o liczbie pracujących osób 250 i więcej, ich udział wyniósł 64,0% (w roku 2020 - 63,4%)⁸⁵¹. Wyniki finansowe oraz relacja kosztów do przychodów z całokształtu działalności przedsiębiorstw niefinansowych zostały zaprezentowane na wykresie 5.7.

⁸⁵⁰ Ibidem, s. 99.

⁸⁵¹ Ibidem, s. 99.



Wykres 5.7. Wyniki finansowe oraz relacja kosztów do przychodów z całokształtu działalności przedsiębiorstw niefinansowych w Polsce w latach 2017-2021 (w mld zł, %)

Źródło: *Sytuacja makroekonomiczna w Polsce na tle procesów w gospodarce światowej w 2021 r.*, GUS, 2022, s. 100.

W Polsce w 2021 r. inflacja (wzrost cen towarów i usług konsumpcyjnych) wyniosła 5,1% średniorocznie, wobec 3,4% w 2020 r. W latach 2016–2019 natomiast poziom inflacji był niższy od założonego przez Radę Polityki Pieniężnej na poziomie 2,5%. Z kolei w 2020 r. był powyżej tych założeń, ale niższy od górnej granicy odchyłeń od niego, wynoszącej 3,5%. Ta granica została w 2021 r. jednak przekroczona⁸⁵². Podstawowe wskaźniki zmian cen w Polsce zostały zaprezentowane w tabeli 5.2.

Tabela 5.2. Podstawowe wskaźniki zmian cen w Polsce w latach 2017-2021

Wyszczególnienie Specification	2017	2018	2019	2020	2021
	rok poprzedni=100 previous year=100				
Wskaźnik cen towarów i usług konsumpcyjnych (CPI) Consumer price index (CPI)	102,0	101,6	102,3	103,4	105,1
Zharmonizowany wskaźnik cen konsumpcyjnych (HICP) Harmonized index of consumer prices (HICP)	101,6	101,2	102,1	103,7	105,2
Wskaźnik cen produkcji sprzedanej przemysłu Price index of sold production in industry	102,9	102,1	101,2	99,4	107,9
Wskaźnik cen produkcji budowlano-montażowej Price index in construction and assembly production	100,6	102,7	103,5	102,6	104,2

Źródło: *Sytuacja makroekonomiczna w Polsce na tle procesów w gospodarce światowej w 2021r.*, GUS, 2022, s. 79.

⁸⁵² Ibidem, s. 79.

W odniesieniu do kryzysu, rolę rządu, a przede wszystkim polityki fiskalnej należy uznać za kluczową⁸⁵³. W miarę rozszerzania zasięgu pandemii Covid-19 na całym świecie rządy krajowe próbują ją opanować⁸⁵⁴. Zgodnie z opinią M. Wąsińskiego i D. Wnukowskiego⁸⁵⁵, pandemia Covid-19 oraz działania realizowane w celu jej stłumienia wywołują załamanie światowej gospodarki, w tym Unii Europejskiej. Koronawirus w krótkim okresie spowodował spadek konsumpcji i produkcji, a także przyczynił się do wzrostu bezrobocia. Natomiast w dłuższej perspektywie efekty z tym związane mogą doprowadzić do wystąpienia destabilizacji finansów publicznych, głównie rosnącego zadłużenia.

Z kolei T. Beck⁸⁵⁶ uważa, że pandemię Covid-19 należy uznać za typowy przykład szoku, trudnego do przezwyciężenia dla jednego kraju. Koronawirus jest wyzwaniem, dla którego Unia Europejska jest instytucją odpowiednią do koordynowania działań (oprócz koordynacji globalnej). Natomiast L. Boone⁸⁵⁷ uznaje, że poza współpracą w zakresie wsparcia opieki zdrowotnej, a także środków ograniczających rozprzestrzenianie koronawirusa, państwa powinny także koordynować wsparcie fiskalne oraz monetarne, co powinno wzmocnić rezultat realizowanych polityk.

Inni badacze – A. W. Boot i inni⁸⁵⁸ wskazują na potrzebę stworzenia strategii łagodzenia na poziomie europejskim, a także proponują skoordynowane działania w zakresie polityki fiskalnej, aby zapewnić płynność organizacjom gospodarczym. Uważają oni, że brak takich działań może spowodować wystąpienie zakłócenia przepływów pieniężnych, a w efekcie kryzys bankowy. Potrzebne jest średnio- oraz długoterminowe planowanie na płaszczyźnie krajowej i europejskiej, aby przywrócić stabilność finansową, a także ożywić gospodarkę po kryzysie spowodowanym przez pandemię Covid-19⁸⁵⁹.

Aby powstrzymać rozprzestrzenianie się pandemii Covid-19, WHO zarekomendowała implementację następujących środków: szybką diagnozę oraz izolację zarażonych przypadków,

⁸⁵³ W. McKibbin, R. Fernando, *The economic impact of COVID-19*, [w:] *Economics in the Time of COVID-19* (red.) R. Baldwin, B. Weder di Mauro, Centre for Economic Policy Research (CEPR), Londyn 2020, s. 45–51.

⁸⁵⁴ M. S. Eichenbaum, S. Rebelo, M. Trabandt, M. *The macroeconomics of epidemics*. National Bureau of Economic Research. NBER working papers, 2020, 26882.

⁸⁵⁵ M. Wąsiński, D. Wnukowski, *Skutki pandemii COVID-19 dla gospodarki światowej*. Biuletyn Polskiego Instytutu Spraw Międzynarodowych 2020, Nr 84 (2016).

⁸⁵⁶ T. Beck, T., *Finance in the Times of coronavirus*, [w:] *Economics in the Time of COVID-19*, (red.) R. Baldwin, B. Weder di Mauro, Centre for Economic Policy Research (CEPR), Londyn 2020, s. 73–76.

⁸⁵⁷ L. Boone, *Tacking the fallout from COVID-19*. [w:] *Economics in the Time of COVID-19*, (red.) R. Baldwin, B. Weder di Mauro Centre for Economic Policy Research (CEPR) 2020, s. 37–43.

⁸⁵⁸ A. W. Boot, W., E. Carletti, R. Haselmann, H. H. Kotz, J. P. Krahnen, L. Pelizzon, S. M. Schaefer, M. G. Subrahmanyam, *The coronavirus and financial stability*, 2020, SAFE Policy Letter 78.

⁸⁵⁹ M. Nicola, Z. Alsafi, C. Sohrabi, A. Kerwan, A. Al-Jabir, C. Iosifidis, M. Agha, R. Agha, *The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review*. International journal of surgery (London, England) Nr 78, 2020, s. 185–193.

ściśle monitorowanie i zapobiegawczą samoizolację kontaktów międzyludzkich⁸⁶⁰. Zgodnie ze wskazaniami WHO polski rząd wprowadzał wdrażanie kolejnych restrykcji, mających na celu ograniczenie rozprzestrzeniania się Covid-19. Przedstawiono je w tabeli 5.3⁸⁶¹.

Tabela 5.3. Reakcja polskiego rządu na pandemię Covid-19 w okresie III.2020-VI.2020
– kalendarium głównych działań

Wyszczególnienie	Data
Zamknięcie szkół/obowiązek nauki w formie zdalnej.	12.03.2020 r.
Ograniczenie swobody przemieszczania się wewnątrz kraju.	12.03.2020 r.
Zamknięcie części miejsc pracy/wprowadzenie obowiązku pracy zdalnej.	14.03.2020 r.
Zakaz zgromadzeń.	31.03.2020 r.
Wprowadzenie polityki „zostań w domu”.	31.03.2020 r.
Tarcza anty kryzysowa 1.0.	01.04.2020 r.
Ograniczenie transportu publicznego.	09.04.2020 r.
Tarcza anty kryzysowa 2.0.	17.04.2020 r.
I etap znoszenia ograniczeń związanych z Covid-19 (możliwość przemieszczania się w celach rekreacyjnych, luzowanie obostrzeń w handlu i usługach).	20.04.2020 r.
II etap znoszenia ograniczeń związanych z Covid-19 (otwarcie centrów handlowych i sklepów wielkopowierzchniowych, hoteli, miejsc noclegowych, instytucji kultury – muzeów, bibliotek, galerii sztuki, możliwość otwarcia żłobków, przedszkoli oraz rehabilitacji).	04.05.2020 r.
Tarcza anty kryzysowa 3.0.	15.05.2020 r.
III etap znoszenia ograniczeń związanych z Covid-19 – część pierwsza (otwarcie zakładów fryzjerskich i kosmetycznych, restauracji, kawiarni, barów, częściowe zniesienie ograniczeń transportu publicznego).	18.05.2020 r.
III etap znoszenia ograniczeń związanych z Covid-19 – część druga (wprowadzenie zajęć opiekuńczo-wychowawczych w klasach 1–3 szkoły podstawowej oraz konsultacji z nauczycielami na terenie szkoły dla maturzystów i uczniów klas 8 szkoły podstawowej).	25.05.2020 r.
IV etap znoszenia ograniczeń związanych z Covid-19 – część pierwsza (zniesienie obowiązku noszenia maseczek w przestrzeni otwartej, zniesienie limitów osób w sklepach, na targach, pocście, w restauracjach, zniesienie limitów osób w miejscach kultu religijnego, umożliwienie zgromadzeń do 150 osób – w tym wesel).	30.05.2020 r.
IV etap znoszenia ograniczeń związanych z Covid-19 – część druga (pełne otwarcie hoteli, basenów, siłowni, klubów fitness, salonów masażu i tatuażu, sal zabaw, parków rozrywki, kin, teatrów, oper, baletów).	06.06.2020 r.

Źródło: K. Czech, A. Karpio, M. Wielechowski, T. Woźniakowski, D. Żebrowska-Suchodolska, *Polska gospodarka w początkowym okresie pandemii COVID – 19*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2020, s. 41.

⁸⁶⁰ M. Salathé, C.L. Althaus, R. Neher, S. Stringhini, E. Hodcroft, J. Fellay, M. Zwahlen, G. Senti, M. Battegay, A. Wilder-Smith, I. Eckerle, M. Egger, N. Low, *COVID-19 epidemic in Switzerland: on the importance of testing, contact tracing and isolation. Swiss medical weekly*, Nr 150, 2020, s.11–12.

⁸⁶¹ K. Czech, A. Karpio, M. Wielechowski, T. Woźniakowski, D. Żebrowska-Suchodolska, *Polska gospodarka w początkowym okresie pandemii COVID – 19...*, op. cit., s. 32.

Pandemia Covid-19 spowodowała bardzo głębokie skutki gospodarcze, a także w dłuższej perspektywie może ona oddziaływać destabilizująco na finanse publiczne w Polsce. Jej ekonomiczno-społeczne konsekwencje prowadziły bowiem do strat, sięgających dziesiątek miliardów PLN miesięcznie⁸⁶². Zgodnie z raportem Centrum Analiz Ekonomicznych CenEA wraz z ogłoszeniem pandemii Covid-19 przez WHO, w Polsce 780 tys. osób było zagrożonych utratą pracy lub spadkiem dochodów⁸⁶³. Jednak, zgodnie z opinią A. Sieronia⁸⁶⁴ polska gospodarka powinna w mniejszym stopniu odczuć negatywne efekty pandemii niż pozostałe kraje Unii Europejskiej. Związane jest to z mniejszym uzależnieniem gospodarki od eksportu, słabszymi powiązaniami handlowymi z Chinami, mniejszym udziałem sektora turystycznego w tworzeniu PKB, wysokim poziomem zdywersyfikowania gospodarki, a także wyższym tempem wzrostu PKB w 2019 r.⁸⁶⁵.

Pojawienie się pandemii Covid-19 i jej szybkie rozprzestrzenienie po całym świecie spowodowały bardzo istotne zmiany w funkcjonowaniu gospodarek narodowych. W bardzo krótkim czasie ograniczona została migracja, zredukowano przewozy lotnicze, bardzo ucierpiała branża turystyczna, gastronomiczna, eventowa, hotelarska, szkoleniowa i coachingowa, sektor usług medycznych, a także wiele usług związanych z bliskim kontaktem z klientami⁸⁶⁶.

Należy podkreślić, że zasadnicze cechy kryzysu związanego z pandemią Covid-19 nie różnią się znacznie od występujących w ostatnich dekadach. Występująca niepewność spowodowała spadek popytu na towary i usługi, co doprowadziło do ograniczeń w produkcji i w efekcie do zwolnień pracowników, a co z kolei przyczyniło się do wzrostu bezrobocia. Pogorszenie się warunków rynkowych wywołało w przedsiębiorstwach problemy z bieżącym regulowaniem zobowiązań płatniczych, co w wielu przypadkach doprowadziło nawet do ogłoszenia upadłości poszczególnych przedsiębiorstw. Sytuacja taka jest zaprezentowana przez

⁸⁶² A. Jarynowski, M. Wójta-Kempa, D. Płatek, K. Czopek, *Attempt to understand public health relevant social dimensions of COVID-19 outbreak in Poland*. Society Register, Nr 4 (3), 2020, s. 7–44.

⁸⁶³ Forbes. *Kto jest narażony na finansowe skutki pandemii koronawirusa?*
<https://www.forbes.pl/finanse/koronawirus-w-polsce-komu-najbardziej-spadnadochody/wze7t37>, 2020, (dostęp: 30.06.2020 r.)

⁸⁶⁴ A. Sieroń, *Czy pandemia COVID-19 spowoduje zapaść globalnej gospodarki?* Instytut Misesa, Wrocław.
<https://mises.pl/blog/2020/03/14/sieron-czy-pandemia-Covid-19-spowoduje-zapasc-globalnej-gospodarki>, 2020, (dostęp: 15.06.2022 r.).

⁸⁶⁵ K. Czech, A. Karpio, M. Wielechowski, T. Woźniakowski, D. Żebrowska-Suchodolska, *Polska gospodarka w początkowym okresie pandemii COVID – 19...*, op. cit., s. 44.

⁸⁶⁶ P. Soroka, A. Skrabacz, P. Wilczyński, K. Golczak, R. Kołodziejczyk, K. Pająk, A. Mitręga, (red.) RAPORT zawierający diagnozę i prognozę globalnego kryzysu finansowo-gospodarczego zdeterminowanego przez pandemię koronawirusa w obszarze gospodarczym, społecznym, politycznym i geopolitycznym, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2020, s. 17.

wskaźnik ogólnego klimatu koniunktury dla przetwórstwa przemysłowego. Jego wartość w pierwszych 6 miesiącach 2020 r., określona została na poziomie 19,9. Inne przedsiębiorstwa ważne z punktu widzenia funkcjonowania gospodarki w tym okresie podawały następujące wskaźniki sytuacji koniunkturalnej:

- budownictwo: 25,9,
- handel detaliczny: 25,1,
- transport i gospodarka magazynowa: 20,4.

Jednak najbardziej pesymistyczny wskaźnik określony został dla organizacji działających w obszarze zakwaterowania oraz gastronomii i wynosił 341.

Okres pandemii był szczególnie dotkliwy dla przedsiębiorstw, na co m.in. wskazują badania obejmujące 756 przedsiębiorstw z sektora MŚP w Polsce, przeprowadzone w 2020 r. przez PricewaterhouseCoopers (PWC)⁸⁶⁷. Badania te ujawniły główne źródła trudności w prowadzeniu działalności gospodarczej w okresie pandemii COVID-19. W zakresie kondycji finansowej przedsiębiorstw sektora MŚP można wskazać na następujące zmiany w ich działalności w badanym okresie:

- prawie 90% MŚP doświadczyło zakłóceń w swojej działalności związanych z izolacją społeczną oraz zmianą zachowań klientów;
- odnotowane źródła trudności to: spadek popytu, zakłócenia w łańcuchu dostaw, urlopy pracowników, kwarantanny lub choroby personelu, zamknięcie granic państwowych, brak możliwości skorzystania z przepisów BHP, opóźnienia w płatnościach i inne (np. spadek wartości złotego, duże wahania kursów walut, niepewność na rynkach). W mikroprzedsiębiorstwach najczęściej wskazano na spadek popytu, w małych przedsiębiorstwach na opóźnienia w płatnościach od klientów, natomiast w średnich przedsiębiorstwach na urlopy pracownicze związane z koniecznością zapewnienia opieki nad dziećmi. Wśród zakłóceń w codziennym funkcjonowaniu co piąte przedsiębiorstwo z sektora MŚP wymieniło brak możliwości zapewnienia odpowiednich środków ochronnych swoim pracownikom. Jeśli chodzi o rodzaj działalności, największym wyzwaniem w przemyśle i handlu były zakłócenia w łańcuchu dostaw;
- dla ponad jednej trzeciej badanych przedsiębiorstw spadek przychodów przekroczył 50% w porównaniu z analogicznym okresem roku poprzedniego. Największe ujemne zmiany w przychodach odnotowano w mikroprzedsiębiorstwach - zatrudniających od 2 do 9

⁸⁶⁷ *Polski mikro, mały i średni biznes w obliczu pandemii COVID-19. przychody, płynność i reakcja na wstrząsy*; PWC, Warszawa 2020.

pracowników (ponad połowa badanych wskazała na spadek przychodów o ponad 50%, w co piątym średnim i co trzecim małym przedsiębiorstwie);

- problemy z płynnością finansową miało ponad 50% przedsiębiorstw, a większość z nich (59,3%) nie była w stanie utrzymać płynności dłużej niż 3 miesiące bez zwolnień;
- pod względem rodzaju prowadzonej działalności najbardziej dotknięte skutkami pandemii były przedsiębiorstwa działające w sektorze usług konsumenckich, natomiast w najmniejszym stopniu budowlane oraz z sektora nowoczesnych usług dla biznesu.

Spadek płynności w sektorze MŚP w Polsce potwierdzają także wyniki badań przeprowadzonych przez Bibby Financial Service⁸⁶⁸. Wynika z nich, że aż 40% respondentów z branży transportowej oraz 35% z branży produkcyjno-usługowej wskazywało na opóźnienia w płatnościach. Jednak źródła problemów nie miały wyłącznie charakteru biznesowego. Badanie pokazało, że według 28% MŚP najtrudniejsze było przygotowanie biznesu na ewentualny kolejny lockdown; dla 22% przedsiębiorstw było to utrzymanie reżimu sanitarnego (maseczki, dystans społeczny, stosowanie środków dezynfekujących); dla 15% obsługa klienta zgodna z wymogami sanitarnymi; a dla 9 % odbudowa łańcucha dostaw. Największym wyzwaniem było jednak utrzymanie płynności finansowej (42%)⁸⁶⁹.

Działania podjęte przez przedsiębiorców sektora MŚP w związku z kryzysem związanym z Covid-19 dotyczyły w szczególności⁸⁷⁰:

- korzystania z pracy zdalnej i telepracy przez pracowników (65,1%), przy czym przeważająca część dotyczyła średnich przedsiębiorstw (77,2 %);
- spadek zamówień (53,9%), największy w małych przedsiębiorstwach (61,7%) oraz w mikroprzedsiębiorstwach (57,9%);
- zmniejszenie produkcji (46,2 % MŚP), głównie w średnich (62,5 %) i małych (52,3%) przedsiębiorstwach;
- zwiększenie i uruchomienie sprzedaży internetowej w ponad jednej trzeciej badanych przedsiębiorstw, a zjawisko to obserwowano głównie w średnich podmiotach (39,1%);
- redukcji zatrudnienia w jednej trzeciej MŚP. Największy odsetek takich organizacji wystąpił w grupie małych przedsiębiorstw (42,5%), z kolei w średnich przedsiębiorstwach jedna czwarta rozpoczęła lub planuje zwolnienia grupowe (inna

⁸⁶⁸ Bibby Indeks MSP, Bibby Serwis Finansowy, Warszawa 2020.

⁸⁶⁹ *Utrzymanie płynności w czasie pandemii – kluczowy czynnik dla aktywności przedsiębiorstw*; Wiadomości Handlowe, Warszawa 2021; <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/arttykul/utrzymanie-plynnosci-finansowej-w-podczas-pandemii-klucz-dla-biznesu-firm>, (dostęp: 20.12.2023 r.).

⁸⁷⁰ *Polski mikro, mały i średni biznes w obliczu pandemii COVID-19. przychody, płynność i reakcja na wstrząsy*; PWC, Warszawa 2020.

tendencja była w mikroprzedsiębiorstwach jednoosobowej działalności gospodarczej, co może być związane z efektem opóźnionym w związku z wykorzystaniem środków z tarczy antykryzysowej na dofinansowanie wynagrodzeń pracowników);

- wstrzymanie produkcji (19,5 % MŚP), a zwłaszcza w małych przedsiębiorstwach i mikroprzedsiębiorstwach (ponad 21 %);
- uruchomienie instrumentów wsparcia płynności dostępnych komercyjnie (14,4%), co było typowe dla średnich (23,4%) i małych (15,9%) przedsiębiorstw;
- zawieszenie działalności (10,3%); Największy odsetek w tym zakresie dotyczył jednak osób samozatrudnionych (ok. 12%).

Badania przeprowadzone wśród MŚP wskazują, że działania podejmowane w przedsiębiorstwach tego sektora są zróżnicowane w zależności od rodzaju działalności. Co drugie przemysłowe przedsiębiorstwo zmniejszyło zatrudnienie w czasie pandemii Covid-19, podczas gdy budowlane tylko co piąte. Z kolei zawieszenie działalności gospodarczej było charakterystyczne dla co trzeciego podmiotu świadczącego usługi konsumenckie, gdyż najczęstszą reakcją na kryzys była redukcja zamówień, co wiązało się z koniecznością poszukiwania oszczędności i obniżenia kosztów działalności. Z drugiej strony ponad połowa przedsiębiorstw handlowych rozpoczęła lub zwiększyła sprzedaż online⁸⁷¹.

Natomiast z przeprowadzonego badania przez Instytut Family Business Survey⁸⁷² w okresie od 5 października do 11 grudnia 2020, wynika, że 47% przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce deklarowało, że pandemia Covid-19 przełożyła się na spadek przychodów ze sprzedaży. Jednak organizacje te były optymistyczne, jeśli chodzi o ocenę perspektyw na 2021 rok oraz prognozowane wzrosty w przyszłości. Ogółem 77% organizacji rodzinnych prognozowało stabilny, szybki lub agresywny wzrost w 2021 roku. Przewidywania wskazywały, że 83% przedsiębiorstw rodzinnych prognozowało stabilny, szybki lub agresywny wzrost także w 2022 roku⁸⁷³.

Polskie firmy rodzinne osiągnęły dobre wyniki w ostatnim przed pandemią Covid -19 roku obrotowym: 70% respondentów odnotowało wzrost, a jedynie 10% spadek sprzedaży. Dla porównania w 2018 r. 63% polskich przedsiębiorstw rodzinnych, wykazało wzrost, a 12% spadek⁸⁷⁴.

⁸⁷¹B. Siuta-Tokarska, *SMEs during the COVID-19 Pandemic Crisis. The Sources of Problems, the Effects of Changes, Applied Tools and Management Strategies—The Example of Poland*. Sustainability 2021, 131, 185. <https://doi.org/10.3390/su131810185>, s. 9.

⁸⁷² Raport Family Business Survey 2021, <https://www.pwc.pl/pl/pdf-nf/2021/Badanie-Firm-Rodzinnych-2021.pdf>, (dostęp: 03.12.2023 r.) s. 5.

⁸⁷³ Ibidem, s. 5.

⁸⁷⁴ Ibidem, s. 8.

Kolejne badania przeprowadzone w okresie czerwiec-lipiec 2020 r. na 12 małych przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce, wskazały działania tych przedsiębiorstw w okresie pandemii Covid – 19⁸⁷⁵.

Kryzys związany z Covid-19 stanowił trudne wyzwanie dla małych przedsiębiorstw rodzinnych z których każde w pewnym stopniu zostało dotknięte skutkami pandemii. Organizacje te musiały szybko dostosować się do nowej rzeczywistości. Przeprowadzone badania pokazały, że małe przedsiębiorstwa rodzinne stosowały różne podejścia do radzenia sobie z tą kryzysową sytuacją. Ważna była m.in. branża, która decydowała o tym, w jakim stopniu organizacja została dotknięta pandemią, ponadto istotną rolę w tym zakresie odgrywała skala prowadzonej działalności⁸⁷⁶.

Biorąc pod uwagę specyfikę przedsiębiorstw rodzinnych, widoczna była konsolidacja członków rodziny w procesie przeprowadzenia organizacji przez pandemię Covid-19 i zachowania jej na następne pokolenie. Emocjonalna relacja rodziny z przedsiębiorstwem w czasie kryzysu pozytywnie wpłynęła na zaangażowanie członków rodziny i zwiększyła odporność organizacji na trudności spowodowane pandemią Covid-19. Istotna była także troska o utrzymanie pracowników. Większość badanych przedsiębiorstw nie dysponowała wystarczającą ilością gotówki na początku pandemii. Wykorzystała jednak pomoc rządową i zasoby finansowe zgromadzone przez członków rodziny. Żadna z badanych organizacji nie planowała ogłosić upadłości i zwolnić pracowników⁸⁷⁷.

Warto również zauważyć, że pandemia Covid-19 stała się katalizatorem poziomu wirtualizacji pracy i transformacji cyfrowej, która ułatwia kontakt z klientami i dostawcami. W sytuacji kryzysowej małe przedsiębiorstwa rodzinne musiały szukać nowych sposobów na wykorzystanie swoich kluczowych kompetencji i rozwijać swoje modele biznesowe zgodnie z pojawiającymi się możliwościami⁸⁷⁸. Wyniki badań wskazały, że celem małego przedsiębiorstwa rodzinnego było nie tylko przetrwanie kryzysu, ale także wyjście z niego silniejszym. Wielopokoleniowa perspektywa prowadzenia działalności była zachętą do zmierzania się z wyzwaniem, jakim była pandemia Covid-19⁸⁷⁹.

⁸⁷⁵ A. Marjański, Ł. Sułkowski, *Consolidation strategies of small family firms in Poland during Covid-19 crisis*. Entrepreneurial Business and Economics Review, Nr 9 (2), 2021, s. 174.

⁸⁷⁶ Ibidem, s. 177.

⁸⁷⁷ Ibidem, s. 177.

⁸⁷⁸ Ibidem, s. 177.

⁸⁷⁹ Ibidem, s. 177.

Inne przeprowadzone badania⁸⁸⁰ pokazały natomiast, że w czasie pandemii Covid-19 przedsiębiorstwa rodzinne wykazały się dużym zaangażowaniem społecznym i były bardzo aktywne w niesieniu pomocy humanitarnej, dostosowanej do możliwości finansowych i rodzaju działalności darczyńcy. Przykładem takich działań było np. dofinansowanie szpitali w celu poprawy warunków hospitalizacji pacjentów, wspieranie finansowo budowy hospicjów i oddziałów specjalnych dla chorych na Covid-19, przekazanie szpitalom środków na inwestycje w sprzęt medyczny, lub też samodzielny zakup sprzętu i darowanie go szpitalom. Z kolei organizacje rodzinne działające w branży gastronomicznej dostarczyły posiłki z własnej restauracji do szpitali dla personelu medycznego.

W czasie pandemii priorytetem dla wielu przedsiębiorstw rodzinnych było utrzymanie miejsc pracy, co wynika z wyznawanej przez nie zasady, że zysk nie zawsze jest najważniejszy⁸⁸¹. Właściciele takich organizacji podejmowali różne działania, aby nie zwalniać pracowników, np. zastawiali nieruchomości, brali kredyty bankowe lub zatrudniali pracowników na część etatu. Ponadto w celu ochrony przed Covid-19, zmniejszali liczbę pracowników jednocześnie obecnych w przedsiębiorstwie, np. poprzez system zmianowy, lub częściową pracę online. Umożliwiło to zachowanie odpowiedniego dystansu między pracownikami. Przedsiębiorstwa rodzinne przyjmując społecznie odpowiedzialną postawę wobec swoich pracowników, złagodziły społeczne skutki pandemii, jednocześnie czerpiąc korzyści z tego zobowiązania⁸⁸².

Oprócz cech charakterystycznych dla innych kryzysów, w obecnym pojawiły się także dodatkowe zjawiska zwiększające jego działanie. Zostały zerwane łańcuchy kooperacyjne, co ukazało negatywne efekty skoncentrowania produkcji światowej w określonych rejonach świata (Chiny, Indie, kraje Półwyspu Indochińskiego). W rezultacie cały system zaopatrzeniowy został zachwiany, również ze względu na brak surowców lub ich dostępność ze znacznymi opóźnieniami⁸⁸³.

Efektom kryzysu wywołanego pandemią była potrzeba wielu zmian i konieczność adaptacji do nowych warunków. Do zaimplementowanych modyfikacji należy nie tylko osłona przedsiębiorców i pracowników, ale także poprawa środowiska, w którym funkcjonują. Na tej płaszczyźnie rozwinięto zdalne usługi publiczne oraz wprowadzono i upowszechniono

⁸⁸⁰ A. Bielawska, *Social Involvement of Polish Family Businesses*. Sustainability 2021, 13, 9484. <https://doi.org/10.3390/su13179484> s. 13.

⁸⁸¹ Ibidem s. 14.

⁸⁸² Ibidem s. 14.

⁸⁸³ Ibidem, s. 17-18.

cyfryzację dokumentów państwowych. Modyfikację przeszedł także system edukacji, który tworzył kompetencje pożądane przez rynek narzędziami zdalnymi. Branża usługowa wdrożyła rozwiązania w zakresie pracy zdalnej (home office), redukując tym samym tradycyjne sposoby działalności wykorzystujące powierzchnie biurowe. Posunięcie to sprzyjało oszczędności w gospodarce oraz częściowo przyczyniło się do ochrony miejsc pracy⁸⁸⁴.

W trakcie pandemii nasilił się ekonomiczny determinizm bezpieczeństwa, prowadzący do tego, że ekonomia przenika treść, mechanizmy, struktury, a także interesy bezpieczeństwa każdej organizacji, stanowiąc jej podstawę oraz źródło uwarunkowań. Ekonomizacja bezpieczeństwa jest konsekwencją następujących czynników: postępu naukowo-technicznego, zmian postrzegania i znaczenia przestrzeni dla państw (ewolucja od geopolityki do geoeconomii), zwiększenia rywalizacji między narodami o zasoby i kapitały. W wyniku globalizacji zwiększyło się powiązanie między krajami, będące efektem przepływów towarów, kapitałów, ludzi oraz idei. Istota współzależności w sytuacji wzmożonych obostrzeń uległa jednak silnemu zachwianiu⁸⁸⁵.

Kolejną, negatywną konsekwencją spowodowaną przez kryzys jest recesja w realnej gospodarce. Konsument i pracownik zostanie dotknięty przez kryzys, poprzez problemy z otrzymaniem kredytu, spłatę rat dotychczasowych pożyczek, wzrost cen towarów spowodowany inflacją. Ponadto, następuje pogorszenie sytuacji na rynku pracy⁸⁸⁶.

Destabilizacja oraz pogorszenie sytuacji gospodarczej w krajach wysoko rozwiniętych spowodowały ograniczenie wymiany handlowej, sprzężeń finansowych, a także odpływ kapitału z Europy Środkowo-Wschodniej⁸⁸⁷. W pierwszym okresie przejawem kryzysu w Polsce były zawirowania na rynkach kapitałowych oraz deprecjacja złotego. Kolejnym przejawem kryzysu było zmniejszenie aktywności inwestycyjnej przedsiębiorstw, ograniczenie eksportu, produkcji i zatrudnienia. Ważną barierą dla przedsiębiorców i obywateli było zmniejszenie dostępu do środków pieniężnych. Spowodowało to ograniczenie inwestycji w nowoczesne rozwiązania, technologie i innowacje, które pozwalały polskim przedsiębiorstwom stać się konkurencyjnymi na rynku międzynarodowym⁸⁸⁸.

W efekcie kryzysu szybkość wzrostu polskiej gospodarki spowolniła, a efekty ogólnoświatowej recesji, stały się widoczne na płaszczyznach makroekonomicznych, takich jak: spadek

⁸⁸⁴ Ibidem, s. 19-20.

⁸⁸⁵ Ibidem, s. 20.

⁸⁸⁶ P. Soroka, A. Skrabacz, P. Wilczyński, K. Golczak, R. Kołodziejczyk, K. Pająk, A. Mitrega (red.) *RAPORT zawierający diagnozę i prognozę globalnego kryzysu finansowo-gospodarczego zdeteminowanego przez pandemię koronawirusa ...*, op. cit., s. 20-22.

⁸⁸⁷ Ibidem, s. 23.

⁸⁸⁸ Ibidem, s. 23.

zatrudnienia oraz zmniejszenie rzeczywistych wynagrodzeń (wzrost bezrobocia do 5,8%)⁸⁸⁹ oraz spowolnienie dynamiki realnych dochodów i oszczędności, będących w dyspozycji sektora gospodarstw domowych, co doprowadziło do spadku dynamiki konsumpcji, ponadto w związku z niepewnością kształtowania się popytu ograniczeniu uległa działalność inwestycyjna, a także doszło do wyraźnego spadku bezpośrednich inwestycji zagranicznych⁸⁹⁰.

Kryzys stał się porażką dla wielkich przedsiębiorstw w przemyśle ciężkim, w których, w efekcie wprowadzonych obostrzeń, została ograniczona duża część siły roboczej. Szczególnie widoczne było to w górnictwie, gdzie wygaszano śląskie kopalnie węgla kamiennego. Ponadto branża naftowa także przeżywała kryzys wywołany spadkiem cen paliw, natomiast energetyka w efekcie zmniejszonego zapotrzebowania na prąd elektryczny.⁸⁹¹ W obszarze usługowym największe straty poniósł sektor małych i średnich przedsiębiorstw, gdyż większość z nich zawiesiła swoją działalność w branży gastronomicznej oraz fryzjersko-kosmetycznej. Doprowadziło to w skali ogólnokrajowej do wzrostu bezrobocia do prawie 6%⁸⁹². Szkody odnotowała także sfera komunikacyjno-transportowa. W transporcie towarowym zostały zlikwidowane łańcuchy dostaw, co doprowadziło do ograniczenia wolumenu przewozów⁸⁹³. Największe straty w tym obszarze poniosły przedsiębiorstwa lotnicze, koleje, a także przewoźnicy międzymiastowi. Natomiast prawidłowo działał handel detaliczny, usługi telekomunikacyjne oraz pocztowo-kurierskie, a zwiększeniu uległy obroty sklepów on-line. Również usługi edukacyjne przeszły na tryb pracy zdalny⁸⁹⁴.

Według oceny negatywnych skutków kryzysu, straty z tego powodu szacowane są na ok. 25-30% PKB. Szkody spowodowane kryzysem odnoszą się do realnej utraty wartości aktywów oraz istotnego spadku dynamiki PKB. Zgodnie z szacunkami, kryzys Covid-19 doprowadził już do strat w USA i innych krajach na poziomie ok. 15% PKB. Na przykład w Chinach spadek

⁸⁸⁹ Stopa bezrobocia rejestrowanego w latach 1990–2020, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-rejestrowanego-w-latach-1990-2020,4,1.html>, (dostęp: 04.06.2022 r.)

⁸⁹⁰ P. Soroka, A. Skrabacz, P. Wilczyński, K. Goleczak, R. Kołodziejczyk, K. Pająk, A. Mitreğa (red.) *RAPORT zawierający diagnozę i prognozę globalnego kryzysu finansowo-gospodarczego zdeterminowanego przez pandemię koronawirusa ...*, op. cit., s. 23-24.

⁸⁹¹ Ibidem, s. 28.

⁸⁹² T. Kulikowski, *Nie wiem, co zrobię dalej, nie mam pojęcia. W Polsce rośnie bezrobocie*, <https://tvn24.pl/polska/koronawirus-w-polsce-bezrobocie-kwiecien-2020-57-procentrekordowe-od-30-lat-4586752>, (dostęp: 18.07.2022 r.).

⁸⁹³ W. Gadomski, *Koronawirus powali polski transport międzynarodowy?* <https://alebank.pl/koronawirus-powali-polski-transport-miedzynarodowy/>, (dostęp: 16.07.2022 r.).

⁸⁹⁴ P. Soroka, A. Skrabacz, P. Wilczyński, K. Goleczak, R. Kołodziejczyk, K. Pająk, A. Mitreğa (red.) *RAPORT zawierający diagnozę i prognozę globalnego kryzysu finansowo-gospodarczego zdeterminowanego przez pandemię koronawirusa ...*, op. cit., s. 28-29.

PKB wyniósł ok. 10%. Ponadto według prognoz, światowe koszty wychodzenia z kryzysu będą osiągać wartość ok. 11 bln USD, co wynosi ok 13% globalnego PKB⁸⁹⁵.

W Polsce na walkę z pandemią, w ramach tzw. tarczy antykryzysowej przeznaczono ok. 10% PKB, a prognozowany spadek PKB był szacowany na poziomie ok. 4,6%⁸⁹⁶. Natomiast stosunkowo niski poziom długu do PKB, wynoszący przed kryzysem 45%, w trakcie kryzysu wzrósł, osiągając 51,9% w I kw. 2022r⁸⁹⁷.

W tabeli 5.4 pokazano udział krajów w PKB globalnym w okresie 2010-2020 oraz koszty pandemii Covid19.

Tabela 5.4. Udział krajów w globalnym PKB w latach 2010-2020 a koszty pandemii Covid19 w roku 2020

L.p.	Kraj	Udział poszczególnych krajów w tempie wzrostu globalnego PKB [%]	Udział krajów w światowym PKB	Koszty pandemii [bln USD]
1.	Chiny	11.67	63.54%	1.604
2.	Indie	2.15	11.71%	0.326
3.	Stany Zjednoczone	1.97	10.73%	2.000
4.	Korea	0.61	3.31%	0.080
5.	Turcja	0.42	2.31%	0.093
6.	Kanada	0.27	1.49%	0.057
7.	Filipiny	0.23	1.23%	0.040
8.	Irlandia	0.20	1.09%	0.063
9.	Wietnam	0.18	0.97%	0.029
10.	Singapur	0.16	0.88%	0.044
11.	Tajwan	0.15	0.84%	0.071
12.	Polska	0.14	0.76%	0.079
13.	Australia	0.13	0.74%	0.170
14.	Meksyk	0.13	0.73%	0.147

⁸⁹⁵ U. Krysiak, Z. Krysiak, *Determinanty i koszty kryzysu pandemii 2020*, [w:] *Globalizacja. Integracja. Konkurencyjność. Współczesne dylematy*, (red.) A. Grynia, Wydział Ekonomiczno – Informatyczny w Wilnie, Uniwersytet w Białymstoku, Wilno 2020, s. 185-186.

⁸⁹⁶ Ibidem, s. 186.

⁸⁹⁷ Na podstawie metodologii ESA 2010. Dane: Eurostat.

15.	Tajlandia	0.12	0.65%	0.060
16.	Zjednoczone Emiraty Arabskie	0.10	0.55%	0.050
17.	Izrael	0.10	0.52%	0.044
18.	Szwajcaria	0.07	0.40%	0.033
19.	Rumunia	0.07	0.36%	0.013
20.	Rosja	0.05	0.28%	0.199
21.	Węgry	0.02	0.09%	0.027
22.	Szwecja	0.01	0.07%	0.092
23.	Litwa	0.01	0.07%	0.005
24.	Słowacja	0.01	0.06%	0.018
25.	Luksemburg	0.01	0.05%	0.011
26.	Malta	0.01	0.04%	0.002
27.	Bułgaria	0.00	0.01%	0.011
28.	Łotwa	0.00	0.01%	0.004
29.	Słowenia	0.00	0.01%	0.005
30.	RPA	0.00	-0.03%	0.044
31.	Chorwacja	-0.01	-0.07%	0.010
32.	Czechy	-0.01	-0.08%	0.051
33.	Norwegia	-0.02	-0.10%	0.052
34.	Dania	-0.02	-0.12%	0.058
35.	Ukraina	-0.03	-0.14%	0.016
36.	Argentyna	-0.03	-0.15%	0.062
37.	Austria	-0.03	-0.16%	0.062
38.	Finlandia	-0.04	-0.21%	0.045
39.	Portugalia	-0.05	-0.29%	0.040
40.	Belgia	-0.06	-0.30%	0.088
41.	Brazylia	-0.08	-0.46%	0.224
42.	Holandia	-0.11	-0.63%	0.152
43.	Grecja	-0.13	-0.73%	0.036

44.	Japonia	-0.18	-1.00%	0.515
45.	Wielka Brytania	-0.27	-1.49%	0.546
46.	Hiszpania	-0.33	-1.81%	0.284
47.	Włochy	-0.35	-1.92%	0.125
48.	Francja	-0.37	-2.04%	0.459
49.	Niemcy	-0.69	-3.77%	1.019
	Razem 49 krajów	16.16	88%	9.27
	Razem wszystkie kraje świata	18.36	100%	10.53

Źródło: U. Krysiak, Z. Krysiak, *Determinanty i koszty kryzysu pandemii 2020*, [w:] Globalizacja. Integracja. Konkurencyjność. Współczesne dylematy, (red.) A. Grynia, Wydział Ekonomiczno – Informatyczny w Wilnie, Uniwersytet w Białymstoku, Wilno 2020 s. 193.

Wartość wytworzonego PKB wśród 49 krajów - wskazanych w tabeli 5.10 – za lata 2010-2020 stanowiła 75 bln USD. Biorąc pod uwagę, że wartość światowego PKB wyniosła 85 bln USD w tych latach, oznacza to, że ww. kraje stanowią o 88% globalnego PKB. Na podstawie przyjętych szacunków z 2020 r. wskazano, że podjęte działania na walkę z pandemią Covid-19 na świecie wzrosną do poziomu ok. 11 bln USD, co wynosi ok. 13% globalnego PKB⁸⁹⁸.

Reasumując powyższe rozważania można wskazać, że pandemia Covid-19 odcisnęła wyraźne piętno na całej gospodarce światowej, w tym gospodarce Unii Europejskiej. Przyjęte obostrzenia, ograniczenia wśród ludności, zastosowane celem zapobieżenia rozprzestrzeniania się wirusa SARS Cov-2, miały swoje konsekwencje społeczne, gospodarcze, a także prawne. Analiza zmian, jakie nastąpiły w kontekście uwarunkowań polskiej gospodarki, ukazują szerokie spectrum przeobrażeń, w otoczeniu których przyszło funkcjonować przedsiębiorcom i mierzyć się z kryzysem w ich otoczeniu, którego wpływ był bezpośredni i pośredni.

⁸⁹⁸ U. Krysiak, Z. Krysiak, *Determinanty i koszty kryzysu pandemii 2020...*, op. cit., s. 192.

5.4. Działania pomocowe dla przedsiębiorstw w Polsce w czasie pandemii Covid-19, ze szczególnym uwzględnieniem podmiotów sektora MŚP

Pandemia koronawirusa ze względu na olbrzymią skalę oraz skutki zdrowotne stała się bardzo dużym zaskoczeniem oraz wyzwaniem dla współczesnego świata, szkodząc społeczeństwom zarówno w obszarze zdrowotnym, jak i gospodarczym⁸⁹⁹.

W Polsce pierwszy przypadek koronawirusa stwierdzono w dniu 4 marca 2020 r. Od tego czasu widoczny był postępujący wzrost zachorowań. W rezultacie wprowadzono w dniu 13 marca 2020 r. przez rząd stan zagrożenia epidemiologicznego na terenie kraju⁹⁰⁰. Na skutek rozwoju pandemii koronawirusa w Polsce zostały zamknięte szkoły i uczelnie wyższe, sklepy (oprócz spożywczych i aptek), a także granice państwa. Przedsiębiorstwa musiały zmierzyć się z niespotykanym dotychczas kryzysem, szczególnie w branżach wrażliwych na tę sytuację⁹⁰¹. Aby ochronić polskie organizacje, w ramach działań rządowych został wprowadzony program działań pomocowych, nazwany tarczą antykryzysową. Jest to zestaw rozwiązań przygotowanych przez rząd, aby przeciwdziałać efektom kryzysu wywołanego pandemią koronawirusa⁹⁰².

Tarcza antykryzysowa obejmowała następujące obszary działań:

- ochronę zdrowia,
- ochronę miejsc pracy oraz bezpieczeństwa pracowników,
- inwestycje publiczne,
- wsparcie systemu finansowego,
- finansowanie przedsiębiorstw.

Poprzez aktualizację w ramach ustaw i rozporządzeń zaistniały jej nowe odsłony, które odnosiły się przede wszystkim do rozszerzenia zasięgu instrumentów pomocowych, przedłużenia okresu ich trwania, a także zwiększenia liczby branż (zgodnie z klasyfikacją

⁸⁹⁹J. Kubiczek, W. Derej, *Tarcze antykryzysowe jako źródło wsparcia działalności MŚP w dobie pandemii COVID-19*, Przegląd Prawno-Ekonomiczny, Nr (1), 2022, s. 51.

⁹⁰⁰ Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 13 marca 2020 r. w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu zagrożenia epidemicznego (Dz. U. z 2020 r. poz.433).

⁹⁰¹ W. Dyduch, P. Chudziński, S. Cyfert, M. Zastempowski, *Dynamic capabilities, value creation and value capture. Evidence from SMEs under Covid-19 lockdown in Poland*, Plos one, Nr 16 (6), 2021; J. Kubiczek, W. Derej, *Financial performance of businesses in the COVID-19 pandemic conditions—comparative study*, Polish Journal of Management Studies, Nr 24(1), 2021, s. 183–201.

⁹⁰² J. Kubiczek, W. Derej, *Tarcze antykryzysowe jako źródło wsparcia działalności MŚP w dobie pandemii COVID-19...*, op. cit., s. 38.

PKD), do których skierowana była pomoc (tzw. tarcza branżowa). Zestawienie programów wsparcia w postaci tarczy antykryzysowej zaprezentowano w tabeli 5.5.

Tabela 5.5. Wybrane programy i instrumenty wsparcia w postaci tarczy antykryzysowej i finansowej w Polsce

Nazwa programu wsparcia	Akt prawny	Dla kogo?	Rodzaj pomocy	Opis
Tarcza 1.0	Ustawa z dnia 31 marca 2020 r. (Dz. U. z 2020 r. poz. 58)	Przedsiębiorca Organizacja pozarządowa Osoba prawna w rozumieniu ustawy o finansach publicznych	Dofinansowanie wynagrodzeń	Dofinansowanie wynagrodzeń pracowników (zleceniobiorców) objętych przestojem ekonomicznym albo obniżonym wymiarem czasu pracy
		Osoby fizyczne niezatrudniające pracowników (samozatrudnione)	Dofinansowanie kosztów prowadzenia działalności gospodarczej	Dofinansowanie części kosztów prowadzenia działalności gospodarczej w przypadku spadku obrotów gospodarczych w następstwie wystąpienia COVID-19
		Mikroprzedsiębiorca (w tym mikroprzedsiębiorca niezatrudniający pracowników)	Pożyczka	Jednorazowo pożyczka na pokrycie bieżących kosztów prowadzenia działalności gospodarczej mikroprzedsiębiorcy
		Osoby wykonujące umowę cywilnoprawną (umowę agencyjną, umowę zlecenia, inną umowę o świadczenie usług, do której zgodnie z Kodeksem cywilnym stosuje się przepisy dotyczące zlecenia, umowę o dzieło)	Świadczenie postojowe	Świadczenie postojowe dla umów cywilnoprawnych (podstawowe)
		Osoby prowadzące działalność gospodarczą	Świadczenie postojowe	Świadczenie postojowe dla osób prowadzących pozarolniczą działalność gospodarczą (podstawowe)
Tarcza 2.0	Ustawa z dnia 16 kwietnia 2020 r. (Dz. U. z 2020 r. poz. 695)	Przedsiębiorca Organizacja pozarządowa Osoba prawna w rozumieniu ustawy o finansach publicznych	Subwencja finansowa dla mikro, małych i średnich firm: dofinansowanie wynagrodzeń, dofinansowanie kosztów prowadzenia działalności gospodarczej, pożyczka, świadczenie postojowe	• Zwolnienie ze składek ZUS dla samozatrudnionego, • Zwolnienie ze składek ZUS dla zatrudniających pracowników, • Dofinansowanie wynagrodzeń pracowników z FGŚP, • Dofinansowanie wynagrodzeń pracowników z PUP, • Dofinansowanie kosztów działalności dla samozatrudnionego z PUP, • Pożyczka dla mikroprzedsiębiorcy, • Świadczenie postojowe dla przedsiębiorcy z ZUS, • Świadczenie postojowe dla zleceniobiorcy z ZUS,

Tarcza 3.0	Ustawa z dnia 14 maja 2020r. (Dz. U. z 2020 r. poz. 875)	–	Świadczenia postojowe Zwolnienie ze składek ZUS Pożyczka	Rozszerzenie zwolnienia ze składek ZUS, mikropożyczka z urzędu pracy, świadczenie postojowe dla umów agencyjnych, umów zlecenie albo umów o dzieło, w przypadku przestoju zleceniodawcy lub zamawiającego, z którymi została zawarta umowa cywilnoprawna.
Tarcza 4.0	Ustawa z dnia 19 czerwca 2020 r. (Dz. U. z 2020 r. poz. 1086)	Wszyscy przedsiębiorcy po spełnieniu warunków	Dofinansowanie wynagrodzeń	Dofinansowanie wynagrodzeń pracowników (zleceniobiorców) nieobjętych przestojem, przestojem ekonomicznym albo obniżonym wymiarem czasu pracy
Tarcza 5.0	Ustawa z dnia 17 września 2020 r. (Dz. U. z 2020 r. poz. 1639)	Agentów turystycznych, pilotów wycieczek i przewodników turystycznych według przeważającego PKD, Osób prowadzących pozarolniczą działalność gospodarczą z wybranych branż	Świadczenie postojowe	- Świadczenie postojowe dla agentów turystycznych, pilotów wycieczek i przewodników turystycznych według przeważającego PKD, - Dodatkowe świadczenie postojowe dla osób prowadzących pozarolniczą działalność gospodarczą z wybranych branż, w tym turystycznej, estradowej i wystawienniczej, z wybranych branż, według przeważającego PKD.
Tarcza 6.0	Ustawa z dnia 9 grudnia 2020 r. (Dz. U. z 2020 r. poz. 2255)	Pracownicy (zleceniobiorcy) Osoby prowadzące pozarolniczą działalność gospodarczą Osoby wykonujące umowy cywilnoprawne Płatnicy prowadzący działalność gospodarczą, według przeważającego PKD.	Dofinansowanie wynagrodzeń pracowników Świadczenie postojowe Zwolnienie z opłacania składek	- Dofinansowanie wynagrodzeń pracowników (zleceniobiorców), z wybranych branż, według przeważającego PKD działalności, - Jednorazowe dodatkowe świadczenie postojowe dla osób prowadzących pozarolniczą działalność gospodarczą z wybranych branż, według przeważającego PKD, - Jednorazowe dodatkowe świadczenie postojowe dla osób wykonujących umowy cywilnoprawne w ramach działalności artystycznej, twórczej, architektonicznej, na rzecz muzeów, - Zwolnienie z opłacania składek za lipiec-wrzesień 2020 płatników prowadzących działalność gospodarczą, według przeważającego PKD.
Tarcza 7.0	Ustawa z dnia 19 stycznia 2021 r. (Dz. U. z 2021 r.	Każdy przedsiębiorca po spełnieniu warunków	Dofinansowanie do wynagrodzeń pracowników Świadczenie postojowe Zwolnienie	Dofinansowanie do wynagrodzeń pracowników: 2000 zł do wynagrodzenia jednego pracownika, z uwzględnieniem wymiaru czasu pracy. Można je otrzymać na łączny okres 3 miesięcy

	poz. 159)		z opłacania składek ZUS	kalendaryzowanych, które przypadają od miesiąca złożenia wniosku. Jest przekazywane w miesięcznych transzach; - rozszerzono grupę przedsiębiorców, którzy od 1 lutego 2021 roku mogą skorzystać z dofinansowania wynagrodzeń pracowników; Ponowne świadczenie postojowe: - dla osób prowadzących pozarolniczą działalność gospodarczą, które już wcześniej skorzystały ze świadczenia postojowego i spełnią warunki, żeby je ponownie otrzymać; Zwolnienie z obowiązku opłacania składek ZUS - prawo do zwolnienia z opłacania składek może przysługiwać za jeden miesiąc lub za dwa miesiące; Przysługuje przedsiębiorcom, którzy spełniają odpowiednie warunki; - zwolnienie obejmuje składki na ubezpieczenia społeczne, ubezpieczenie zdrowotne, Fundusz Pracy, Fundusz Solidarnościowy, Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych, Fundusz Emerytur Pomostowych;
Tarcza 8.0	Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 26 lutego 2021 r. (Dz. U. z 2021 r. poz. 37)	Mikro i małe przedsiębiorstwa		Dofinansowanie do wynagrodzeń pracowników: - tak jak w Tarczy 7.0. Do liczby miesięcy objętych wsparciem Tarczy branżowej wlicza się dofinansowanie otrzymane już w ramach Tarczy 7.0; - dofinansowanie wynagrodzenia tych samych pracowników nie może przekroczyć łącznie 3 miesięcy; Kolejne świadczenie postojowe: - trzykrotne świadczenie: Liczba możliwych do wykorzystania świadczeń postojowych w ramach Tarczy 8.0 jest obniżana o liczbę wykorzystanych świadczeń postojowych z Tarczy 7.0; Dotacja na koszty bieżącej działalności gospodarczej: - dotacja jest przeznaczona na pokrycie bieżących kosztów prowadzenia działalności gospodarczej mikroprzedsiębiorców i małych przedsiębiorców. Dotacja może być udzielona do wysokości 5 000 zł, i może być przyznana aż

				trzykrotnie, jeśli spełnione są warunki; • przyznanie dotacji w Tarczy 8.0 jest niezależne od dotacji przyznawanych na podstawie Tarczy 6.0. Jeżeli jednak przedsiębiorca skorzystał z dotacji na podstawie Tarczy 7.0, to liczba dotacji, o które może wystąpić w Tarczy 8.0 zostanie pomniejszona o jeden; Zwolnienie z obowiązku opłacania składek ZUS tak, jak w Tarczy 7.0.
Aktualizacja z dnia 22.03.2021 r.	Przy wykazaniu 40% spadku przychodów odnotowanych w odpowiednim okresie rozliczenia sklepiki szkolne otrzymają pomoc w postaci: • zwolnienia z opłacania składek na ZUS; • dofinansowania do wynagrodzeń pracowników; • świadczeń postojowych; • małych dotacji do 5 tys. zł; Termin na realizację vouchera turystycznego przedłużony o dwa lata (licząc od dnia, w którym miało się odbyć wydarzenie turystyczne). Przesunięcie o 8 miesięcy terminu rozpoczęcia przez organizatorów turystyki zwrotu wypłat do Turystycznego Funduszy Zwrotów. Spłata pierwszej raty będzie przedłużona do końca grudnia 2021 r. Możliwość umorzeń w całości lub w części należności, odraczania terminów spłaty przyznanych środków, rozkładania spłaty należności na raty z tytułu np. nienależnie otrzymanych środków w ramach form wsparcia udzielanych przez powiatowe urzędy pracy w ramach tarcz antykrzysowych.			
Tarcza 9.0	Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 16 kwietnia 2021 r. (Dz. U. z 2021 r. poz. 713)	Rozszerzenie i przedłużenie zasad Tarczy 8.0. Zmiany na liście typów przedsiębiorstw (kodów PKD), które uprawniają do wsparcia.		
		Wszyscy przedsiębiorcy po spełnieniu warunków	Dofinansowanie wynagrodzeń	Dofinansowanie wynagrodzeń pracowników (zleceniobiorców) z wybranych branż, według przeważającego PKD
		Mikro i mali przedsiębiorcy	Dotacja	Dotacje na pokrycie bieżących kosztów prowadzenia działalności gospodarczej mikroprzedsiębiorcy i małego przedsiębiorcy według przeważającego PKD
		Przedsiębiorcy prowadzący działalność gospodarczą zgodną ze wskazanym PKD	Świadczenie postojowe	Świadczenie postojowe dla osób prowadzących pozarolniczą działalność gospodarczą z wybranych branż, według przeważającego PKD
		Wszyscy przedsiębiorcy z określonym kodem PKD po spełnieniu wskazanych warunków	Zwolnienie z opłacania składek ZUS	Zwolnienie z opłacania składek ZUS
Aktualizacja z dnia 20.12.2021 r.	Rozszerzenie listy typów przedsiębiorstw (kodów PKD), które uprawniają do świadczeń postojowych (np. dodano „Działalność usługowa wspomagająca transport lotniczy”). Dla przedsiębiorstw prowadzących działalność rozrywkową lub rekreacyjną: • możliwość otrzymania świadczenia postojowego maksymalnie 6 razy; • przy wykazaniu spadku przychodu o co najmniej 40% w stosunku do odpowiedniego okresu; • jednokrotne dotacje na pokrycie kosztów bieżących, • zwolnienie z opłacania składek ZUS za grudzień 2021 r.			

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Kubiczek, W. Derej, *Tarcze antykrzysowe jako źródło wsparcia działalności MŚP w dobie pandemii COVID-19*, Przegląd Prawno-Ekonomiczny 2022, Nr (1), s. 39–42; *Sytuacja makroekonomiczna w Polsce na tle procesów w gospodarce światowej w 2020r.*, GUS, 2021, s. 167-168; *Sytuacja makroekonomiczna w Polsce na tle procesów w gospodarce światowej w 2021r.*, GUS, 2022, s. 165.

W ramach tarcz zawarto wiele szczegółowych rozwiązań wspierających przedsiębiorstwa sektora MŚP w obliczu pandemii, które zaprezentowano w tabeli 5.6.

Tabela 5.6. Wykaz szczegółowych instrumentów wsparcia dla sektora MŚP w ramach tarcz antykryzysowych

Lp.	Mała firma – instrumenty pomocowe
1.	Dłuższy czas na składanie zawiadomienia ZAW-NR
2.	Dodatkowe świadczenie postojowe (usługa online)
3.	Elektroniczny, czynny żal
4.	Fakultatywne kary za błędy w JPK VAT
5.	Jednorazowa amortyzacja
6.	Jednorazowe dodatkowe świadczenie postojowe dla osób prowadzących działalność gospodarczą (usługa online)
7.	Leasing operacyjny „Maszyneria” bez wpłaty własnej lub z karencją w spłacie dla klientów MŚP, na zakup maszyn i urządzeń
8.	Możliwość wprowadzenia zwolnienia z podatku od nieruchomości
9.	Nic nie zapłacisz za przesunięcie płatności podatku
10.	Nie musisz informować o schematach podatkowych MDR
11.	Nie musisz zwiększać dochodu będącego podstawą obliczenia zaliczek w 2020 r. o nieuregulowane należności handlowe
12.	Nie płać abonamentu i opłat audiowizualnych
13.	Nie płać podatku od sprzedaży detalicznej
14.	Nie zapłacisz podatku od przychodów z budynków
15.	Odlicz koszty B+R od dochodu
16.	Odlicz stratę za 2020 r. od dochodu za 2019 r.
17.	Odliczenie przekazanej darowizny od dochodu
18.	Odroczenie płatności za użytkowanie wieczyste gruntu Skarbu Państwa
19.	Odstąpienie od obecności funkcjonariusza przy niektórych czynnościach w ramach kontroli celno-skarbowej
20.	Polski Bon Turystyczny – dla branży turystycznej
21.	Poznaj korzystniejsze warunki Kredytu na innowacje technologiczne
22.	Poznaj nowe warunki Kredytu na innowacje technologiczne
23.	Pożyczka obrotowa finansująca wypłatę wynagrodzeń w sektorze MŚP (usługa online)
24.	Pożyczka obrotowa na finansowanie deficytu w kapitale obrotowym (usługa online)
25.	Pożyczka Płynnościowa dla Podmiotów Ekonomii Społecznej
26.	Program gwarancji BGK Kreatywna Europa
27.	Przedłuż termin płatności podatku od budynków – podatnicy PIT
28.	Przedłuż termin realizacji umów o przyłączenie do sieci
29.	Przedłuż termin realizacji zobowiązania uczestnika aukcji do sprzedaży po raz pierwszy energii elektrycznej w ramach systemu aukcyjnego
30.	Przedłużenie ważności zezwolenia na pracę i oświadczenia
31.	Przerwa w działalności podatników karty podatkowej
32.	Przerwa w działalności podatników karty podatkowej
33.	Przesunięcie terminu stosowania nowej matrycy stawek VAT
34.	Przesuń termin złożenia zeznania CIT-8 i wpłaty podatku
35.	Przyspieszenie postępowań
36.	Rozłóż zaległy podatek na raty
37.	Rozprawy na odległość

38.	Skorzystaj z braku przychodu z otrzymanej darowizny
39.	Skorzystaj z dofinansowania części kosztów wynagrodzeń dla swoich pracowników oraz należnych od tych wynagrodzeń składek na ubezpieczenia społeczne
40.	Skorzystaj z dofinansowania do pensji swoich pracowników (usługa online)
41.	Skorzystaj z dotacji na kapitał obrotowy
42.	Skorzystaj z dotacji dla mikro i małych przedsiębiorstw ze środków Funduszu Pracy (usługa online)
43.	Skorzystaj z dotacji dla sklepików szkolnych ze środków Funduszu Pracy (usługa online)
44.	Skorzystaj z odliczenia darowizny w formie komputerów przenośnych
45.	Skorzystaj z Pożyczki Płynnościowej z Programu Inteligentny Rozwój
46.	Skorzystaj z uproszczonego postępowania o zatwierdzenie układu (uproszczonego postępowania restrukturyzacyjnego)
47.	Skorzystaj ze zmiany prawa w zakresie przejmowania spółek (zmiany w ustawie o kontroli niektórych inwestycji)
48.	Szczególna ochrona miejsca zamieszkania przed lichwiarzami
49.	Tarcza Finansowa Polskiego Funduszu Rozwoju dla Małych i Średnich Firm
50.	Ułga IP Box
51.	Ułatwienia w e-paragonach
52.	Ułatwienia w zakresie ewidencji odpadów
53.	Ułatwienia w zakresie zatorów płatniczych
54.	Uzyskaj korzystniejsze warunki finansowania dla podmiotów sektora ekonomii społecznej
55.	Uzyskaj korzystniejsze warunki finansowania działalności MŚP
56.	Uzyskaj korzystniejsze warunki gwarancji de minimis z BGK
57.	Uzyskaj ulgi w spłacie czynszów najmu, dzierżawy i użytkowania nieruchomości stanowiących własność jednostek samorządu terytorialnego
58.	Uzyskaj ułatwienia w zakresie PZP
59.	Uzyskaj umorzenie odsetek za składki na ubezpieczenie społeczne opłacone z opóźnieniem (usługa online)
60.	Wlicz kary umowne i odszkodowania do kosztów uzyskania przychodów
61.	Wlicz wydatki poniesione na darowizny do kosztów podatkowych
62.	Wydłużenie czasu na rejestrację pojazdu
63.	Zapłać niższe zaliczki na PIT/CIT (usługa online)
64.	Zapłać później lub rozłóż na raty należności ZUS (usługa online)
65.	Zapłać później PIT za swoich pracowników
66.	Zapłać później podatek
67.	Zawieś bieg terminów procesowych i sądowych
68.	Zawieś na 3 miesiące spłatę umowy z ZUS o rozłożeniu zadłużenia na raty lub umowy o odroczeniu terminu płatności (usługa online)
69.	Zawnioskuj o umorzenie zaległości podatkowej (usługa online)
70.	Złóż później informację o cenach transferowych i oświadczenie o sporządzeniu dokumentacji cen transferowych
71.	Złóż później zgłoszenie rejestracyjne uproszczone AKC-RU
72.	Zrezygnuj z uproszczonej formy wpłacania zaliczki
73.	Zwolnienie z części należności z tytułu najmu, dzierżawy i użytkowania nieruchomości stanowiących własność Skarbu Państwa
74.	Zwolnienie z części należności z tytułu najmu, dzierżawy i użytkowania nieruchomości stanowiących własność jednostki samorządu terytorialnego
75.	Zwolnienie z części opłaty rocznej za użytkowanie wieczyste nieruchomości stanowiącej własność Skarbu Państwa
76.	Zwolnienie z części opłaty rocznej za użytkowanie wieczyste nieruchomości stanowiących własność jednostki samorządu terytorialnego
77.	Zwolnienie ze składek ZUS za wybrane miesiące
78.	Zwolnienie ze składek za listopad 2020 r. dla niektórych płatników

79.	Zwróć wpłacone przez klientów zaliczki w późniejszym terminie

Lp.	Średnia firma – instrumenty pomocowe
1.	Czasowe wygaśnięcie umów najmu, dzierżawy lub innej podobnej umowy
2.	Dłuższy czas na składanie zawiadomienia ZAW-NR
3.	Elektroniczny, czynny żal
4.	Fakultatywne kary za błędy w JPK VAT
5.	Jednorazowa amortyzacja
6.	Leasing operacyjny „Maszyneria” bez wpłaty własnej lub z karencją w spłacie dla klientów MŚP, na zakup maszyn i urządzeń
7.	Możliwość wprowadzenia zwolnienia z podatku od nieruchomości
8.	Nie nie zapłacisz za przesunięcie płatności podatku
9.	Nie musisz informować o schematach podatkowych MDR
10.	Nie musisz zwiększać dochodu będącego podstawą obliczenia zaliczek w 2020 r. o nieuregulowane należności handlowe
11.	Nie płać abonamentu i opłat audiowizualnych
12.	Nie płać podatku od sprzedaży detalicznej
13.	Nie zapłacisz podatku od przychodów z budynków
14.	Odlicz koszty B+R od dochodu
15.	Odlicz stratę za 2020 r. od dochodu za 2019 r.
16.	Odliczenie przekazanej darowizny od dochodu
17.	Odroczenie płatności za użytkowanie wieczyste gruntu Skarbu
18.	Odstąpienie od obecności funkcjonariusza przy niektórych czynnościach w ramach kontroli celno-skarbowej
19.	Polski Bon Turystyczny – dla branży turystycznej
20.	Poznaj korzystniejsze warunki Kredytu na innowacje technologiczne
21.	Poznaj nowe warunki Kredytu na innowacje technologiczne
22.	Pożyczka obrotowa finansująca wypłatę wynagrodzeń w sektorze MŚP (usługa online)
23.	Pożyczka obrotowa na finansowanie deficytu w kapitale obrotowym (usługa online)
24.	Pożyczka Płynnościowa dla Podmiotów Ekonomii Społecznej
25.	Program gwarancji BGK Kreatywna Europa
26.	Przedłuż termin płatności podatku od budynków – podatnicy PIT
27.	Przedłuż termin realizacji umów o przyłączenie do sieci
28.	Przedłuż termin realizacji zobowiązania uczestnika aukcji do sprzedaży po raz pierwszy energii elektrycznej w ramach systemu aukcyjnego
29.	Przedłużenie ważności zezwolenia na pracę i oświadczenia
30.	Przerwa w działalności podatników karty podatkowej
31.	Przesunięcie terminu stosowania nowej matrycy stawek VAT
32.	Przesuń termin złożenia zeznania CIT-8 i wpłaty podatku
33.	Przyspieszenie postępowań
34.	Rozłóż zaległy podatek na raty
35.	Rozprawy na odległość
36.	Skorzystaj z braku przychodu z otrzymanej darowizny
37.	Skorzystaj z dofinansowania części kosztów wynagrodzeń dla swoich pracowników oraz należnych od tych wynagrodzeń składek na ubezpieczenia społeczne
38.	Skorzystaj z dofinansowania do pensji swoich pracowników (usługa online)
39.	Skorzystaj z dotacji na kapitał obrotowy
40.	Skorzystaj z gwarancji z Funduszu Gwarancji Płynnościowych
41.	Skorzystaj z odliczenia darowizny w formie komputerów przenośnych
42.	Skorzystaj z Pożyczki Płynnościowej z Programu Inteligentny Rozwój
43.	Skorzystaj z ulgi w zatorach płatniczych dla wierzycieli
44.	Skorzystaj z uproszczonego postępowania o zatwierdzenie układu (uproszczonego

	postępowania restrukturyzacyjnego)
45.	Skorzystaj ze zmiany prawa w zakresie przejmowania spółek (zmiany w ustawie o kontroli niektórych inwestycji)
46.	Szczególna ochrona miejsca zamieszkania przed lichwiarzami
47.	Tarcza Finansowa Polskiego Funduszu Rozwoju dla Dużych Firm
48.	Tarcza Finansowa Polskiego Funduszu Rozwoju dla Małych i Średnich Firm
49.	Ulga IP Box
50.	Ułatwienia w e-paragonach
51.	Ułatwienia w zakresie ewidencji odpadów
52.	Ułatwienia w zakresie zatorów płatniczych
53.	Uzyskaj korzystniejsze warunki finansowania działalności MŚP
54.	Uzyskaj korzystniejsze warunki gwarancji de minimis z BGK
55.	Uzyskaj ulgi w spłacie czynszów najmu, dzierżawy i użytkowania nieruchomości stanowiących własność jednostek samorządu terytorialnego
56.	Uzyskaj ułatwienia w zakresie PZP
57.	Uzyskaj umorzenie odsetek za składki na ubezpieczenie społeczne opłacone z opóźnieniem (usługa online)
58.	Wlicz kary umowne i odszkodowania do kosztów uzyskania przychodów
59.	Wlicz wydatki poniesione na darowizny do kosztów podatkowych
60.	Wsparcie dla opiekunów Pomników Historii i miejsc światowego dziedzictwa
61.	Wydłużenie czasu na rejestrację pojazdu
62.	Zapłać niższe zaliczki na PIT/CIT (usługa online)
63.	Zapłać później lub rozłóż na raty należności ZUS (usługa online)
64.	Zapłać później podatek
65.	Zawieś bieg terminów procesowych i sądowych
66.	Zawieś na 3 miesiące spłatę umowy z ZUS o rozłożeniu zadłużenia na raty lub umowy o odroczeniu terminu płatności (usługa online)
67.	Zawnioskuj o umorzenie zaległości podatkowej (usługa online)
68.	Złóż później informację o cenach transferowych i oświadczenie o sporządzeniu dokumentacji cen transferowych
69.	Złóż później zgłoszenie rejestracyjne uproszczone AKC-RU
70.	Zrezygnuj z uproszczonej formy wpłacania zaliczki
71.	Zwolnienie z części należności z tytułu najmu, dzierżawy i użytkowania nieruchomości stanowiących własność Skarbu Państwa
72.	Zwolnienie z części należności z tytułu najmu, dzierżawy i użytkowania nieruchomości stanowiących własność jednostki samorządu terytorialnego
73.	Zwolnienie z części opłaty rocznej za użytkowanie wieczyste nieruchomości stanowiącej własność Skarbu Państwa
74.	Zwolnienie z części opłaty rocznej za użytkowanie wieczyste nieruchomości stanowiących własność jednostki samorządu terytorialnego
75.	Zwróć wpłacone przez klientów zaliczki w późniejszym terminie

Źródło: Usługi dla przedsiębiorcy 2021. Pobrano z <https://www.gov.pl/web/gov/uslugi-dla-przedsiębiorcy/#tarcza-antykryzysowa>, 25.07.2022 r.

Zgodnie z szacunkami rządowymi na walkę z pandemią przewidywane było wydanie 312 mld zł, które skumulowane są we wskazanych obszarach, zaprezentowanych na rysunku 5.2⁹⁰³.

⁹⁰³ J. Kubiczek, W. Derej, *Tarcze antykryzysowe jako źródło wsparcia działalności MŚP w dobie pandemii COVID-19...*, op. cit., s. 47.



Rysunek 5.2. Szacowany budżet tarcz antykryzysowych w Polsce według obszarów pomocy (stan na 31.12.2020 r.).

Źródło: *Tarcza antykryzysowa 2021*, <https://www.gov.pl/web/tarczaantykryzysowa/tarczaantykryzysowa> (dostęp: 25.07.2022 r.).

Dominujący wpływ w zaprezentowanym budżecie ma tzw. tarcza finansowa, wdrożona w ramach Polskiego Funduszu Rozwoju (PFR). Oferowała ona finansowanie, skierowane do:

- mikroprzedsiębiorstw (do 9 pracowników, bez samozatrudnionych);
- sektora MŚP (do 249 zatrudnionych pracowników);
- dużych organizacji (zatrudniających powyżej 249 pracowników)⁹⁰⁴

Głównym celem tarczy finansowej było:

- poprawa płynności finansowej przedsiębiorstw;
- zrekompensowanie strat poniesionych w wyniku pandemii;
- ochrona miejsc pracy zwłaszcza w mikroprzedsiębiorstwach i MŚP;
- wsparcie działań sektorów, które najbardziej ucierpiały na skutek pandemii⁹⁰⁵.

Przedstawiono dwie odsłony tarczy: 1.0 i 2.0. W ramach pakietu 1.0 wypłacono subwencje w wysokości ok. 60,8 mld zł, wsparcie otrzymało 347 000 przedsiębiorstw, natomiast ochronę 3,2 mln pracowników. Z kolei w zakresie tarczy 2.0 pomoc finansowa została udzielona o wartości 35 mld zł, w ramach 54 branż⁹⁰⁶.

Wprowadzone ograniczenia w działalności gospodarczej poważnie wpłynęły na funkcjonowanie przedsiębiorstw, zwłaszcza z sektorów wrażliwych na lockdown, np. gastronomii, hotelarstwa, kultury itp. Ponadto, oprócz zahamowania popytu na produkty i usługi takich przedsiębiorstw spowodowanego pandemiczną sytuacją, kolejnym ważnym

⁹⁰⁴ Tarcza finansowa PFR (2021). Pobrano z <https://pfrsa.pl/tarcza-finansowa-pfr.html> (dostęp: 25.07.2022 r.).

⁹⁰⁵ Ibidem.

⁹⁰⁶ J. Kubiczek, W. Derej, *Tarcze antykryzysowe jako źródło wsparcia działalności MŚP w dobie pandemii COVID-19...*, op. cit., s. 48.

negatywnym czynnikiem zagrażającym działalności przedsiębiorstw były zachorowania pracowników, a także przymusowe kwarantanny współpracowników mających kontakt z zakażonymi. To również istotnie wpłynęło na destabilizację działalności gospodarczej. W tym czasie wielu przedsiębiorców, zmuszonych było zamknąć lub ograniczyć swą działalność, pozostałe przetrwały m.in. dzięki otrzymanej pomocy w ramach tarcz antykryzysowych⁹⁰⁷.

Z raportu opracowanego przez Polski Instytut Ekonomiczny za 2020 r. wynika, że z pomocy skorzystało 86% badanych organizacji, a ponad połowa z więcej niż 10 instrumentów, z kolei średnia ocena oferowanej pomocy wskazana przez przedsiębiorców była na poziomie 3,5 w skali 1-5. A łączna kwota wsparcia udzielona w zakresie tarcz antykryzysowych w 2020 r. wyniosła 162,9 mld zł⁹⁰⁸, co odpowiada 51,8% wydatkowanych środków z planowanego przez rząd budżetu 314 mld zł zarezerwowanego na tarcze antykryzysowe.

5.5. Dylematy i wyzwania w zarządzaniu rozwojem przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP

Działalność przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP wiąże się z określonymi wyzwaniami i dylematami, które w kontekście zarządzania ich rozwojem nabierają szczególnego znaczenia. Złożoność, burzliwość oraz niestabilność warunków funkcjonowania, a także rozwoju przedsiębiorstw, w tym jego planowania, jest związana z dynamicznie narastającą ilością czynników oddziałujących na współczesne organizacje rodzinne, a także tempem ich zmian. W rezultacie właściciele-zarządzający przedsiębiorstwem stoją w obliczu trudnych wyborów, które rzutują na sukces lub porażkę podmiotu gospodarczego, co oddziałuje nie tylko na samą organizację, ale także na rodzinę właściciela, której członkowie pośrednio lub bezpośrednio włączeni są w codzienne życie przedsiębiorstwa. Dlatego też na drodze do rozwoju przedsiębiorstwa, określonego znaczenia nabiera szybkość i jakość podejmowanych decyzji w aspekcie skutecznego zarządzania, co wiąże się z potrzebą analizowania licznych wyzwań w różnych układach, w tym ekonomicznych, społecznych, prawnych, technicznych i innych, a także umiejętnością radzenia sobie z pojawiającymi się problemami, których rozwiązanie

⁹⁰⁷ Ibidem, s. 50.

⁹⁰⁸ *Tarcza Antykryzysowa. Koło ratunkowe dla firm i gospodarki?*, Raport sierpień, nr 4–6, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2021, s. 57.

polega na trudnym wyborze między co najmniej dwoma tak samo ważnymi racjami, co jawi się jako dylemat wymagający podjęcia decyzji.

Bez odpowiedniego planowania - pomimo zmienności, burzliwości i złożoności współczesnych uwarunkowań - nie ma określonego kierunku, dokąd miałyby zmierzać organizacja. A zatem prowadzenie działalności gospodarczej, zarządzanie jej rozwojem, szczególnie w kontekście odpowiedzialności, określonych norm i wartości, przyświecających organizacjom rodzinnym, nie może być pozostawione samo sobie lecz musi być odpowiednio „prowadzone”.

W zrealizowanym przez GUS⁹⁰⁹ w 2017 r. badaniu przedsiębiorstw rodzinnych wskazano na charakterystykę ich podstawowych zachowań oraz zidentyfikowano uwarunkowania ich rozwoju. Z przeprowadzonych badań wynika, że przedsiębiorstwa rodzinne, niezależnie od ich wielkości, wykazują silną orientację lokalną częściej niż przedsiębiorstwa nierodzinne. Ogółem blisko 25% badanych organizacji rodzinnych podało taki kierunek rozwoju. Aktywność w procesie opracowania koncepcji rozwojowych badanych przedsiębiorstw rodzinnych ujawnia się poprzez analizę zachowań konkurencji, w poszukiwaniu szans biznesowych na rynku krajowym oraz międzynarodowym, a także poprzez stosunek do ryzyka i niepewności. Badane organizacje w swoich pracach nad koncepcjami rozwojowymi dokonują analiz zachowań konkurentów, wykorzystując je do modelowania własnych działań. Jako ważne dla działalności przedsiębiorstwa takie praktyki uznało 57,6% przedsiębiorstw rodzinnych⁹¹⁰. Spośród badanych przedsiębiorstw rodzinnych 48,6% wskazało, że wpływ strategii na sukces przedsiębiorstwa jest istotny. Wyższy poziom akceptacji dla tego stwierdzenia ma miejsce w odniesieniu do organizacji średnich (61,5%) niż do małych (46,2%)⁹¹¹.

W przypadku ocen wpływu na sukces przedsiębiorstwa strategii rozwoju, blisko 77% badanych przedsiębiorstw rodzinnych uznało za ważną i przydatną koncepcję rozwoju opartą na wysokiej jakości. W odniesieniu do strategii marketingowej jako istotny czynnik rozwoju przedsiębiorstwa uznało ją 46,5% przedsiębiorstw rodzinnych, w przypadku strategii zarządzania ludźmi – 47,8% firm rodzinnych, a w odniesieniu do strategii zarządzania jakością 44,8% firm rodzinnych⁹¹². Ponadto, dla 64,9% respondentów reprezentujących firmy rodzinne istotnym sposobem działania było bazowanie na kontynuacji rodzinnych tradycji i wizerunku firmy⁹¹³. Dodatkowo, jeśli chodzi o skłonność do podejmowania ryzyka, to 44,9%

⁹⁰⁹ *Determinanty sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw*, GUS, Warszawa 2022, s. 312.

⁹¹⁰ Ibidem, s. 305.

⁹¹¹ Ibidem, s. 312.

⁹¹² Ibidem, s. 307.

⁹¹³ Ibidem, s. 307.

przedsiębiorstw rodzinnych uznało to jako kluczowy bądź istotny czynnik działalności przedsiębiorstwa. Ponadto, jeśli chodzi o źródła finansowania działalności, to 60% badanych przedsiębiorstw rodzinnych zgadzało się ze stwierdzeniem, że kredyty bankowe mają znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstwa. 59,6% badanych przedsiębiorstw rodzinnych uznaje zaś, że kredyty mają znaczenie (w tym dla 23% kluczowe) przy finansowaniu nakładów inwestycyjnych⁹¹⁴.

Przedsiębiorstwa rodzinne wykazywały dość wysoką zdolność do podejmowania działań innowacyjnych. Dążenie do opracowywania i wdrażania innowacji, jako istotnego czynnika działań strategicznych, wskazało blisko 42% badanych organizacji rodzinnych⁹¹⁵. Przedsiębiorstwa rodzinne wyróżniały się dużą skutecznością podejmowanych działań innowacyjnych: 34,8% badanych przedsiębiorstw rodzinnych udało się z sukcesem doprowadzić do wdrożenia i zastosowania w praktyce innowacji produktowych, a 24,8% udało się wdrożyć innowacje marketingowe⁹¹⁶. Podmioty rodzinne planowały ponieść nakłady inwestycyjne w ciągu najbliższych 3 lat na działalność innowacyjną (21,7%). Innowacyjne postawy przedsiębiorstw rodzinnych ujawniły się także przy analizie wykorzystywania innowacyjnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych. Opracowanie strategii sprzedaży produktów i usług przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii teleinformatycznych stanowiło dla 50,6% badanych firm rodzinnych istotny czynnik rozwoju przedsiębiorstwa i osiągnięcia sukcesu⁹¹⁷.

Wyniki przeprowadzonych analiz ukazały ponadto, że spośród zasobów przedsiębiorstwa szczególną wartość ma w przedsiębiorstwach rodzinnych kapitał relacyjny (w badaniach ograniczony do relacji biznesowych przedsiębiorstwo – klient). Jako istotny i kluczowy dla sukcesu przedsiębiorstwa uznało go 74,4% badanych przedsiębiorstw rodzinnych⁹¹⁸. Analiza wyników badania wskazuje także na kluczową rolę lidera w budowie sukcesu przedsiębiorstwa. W małej rodzinnej organizacji są to zwykle właściciele. Z przeprowadzonych badań wynika, że ponad 56% przedsiębiorstw rodzinnych budowało swój sukces opierając się na dominującej roli lidera⁹¹⁹.

Zaprezentowane powyżej wyniki badań wśród przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce unaoczniają określoną specyfikę tych organizacji, powiązaną z ich rodzinnym charakterem

⁹¹⁴ Ibidem, s. 308.

⁹¹⁵ Ibidem, s. 312.

⁹¹⁶ Ibidem, s. 311.

⁹¹⁷ Ibidem, s. 311-312.

⁹¹⁸ Ibidem, s. 313.

⁹¹⁹ Ibidem, s. 313.

i osobą właściciela-lidera. Jest to czynnik krytyczny w kontekście zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa, rzutujący nie tylko na obecne, aktualne uwarunkowania tego procesu, ale także przyszłe, stanowiąc równocześnie element wyłaniających się dylematów, jak i wyzwań z tym związanych.

W obecnej sytuacji wiele przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce, odczuwa skutki przestoju i kryzysu, będące następstwem pandemii Covid-19, a także wdrożonymi przez rząd drastycznymi ograniczeniami w działalności gospodarczej. Z problemami finansowymi, logistycznymi oraz personalnymi borykają się aktualnie zarówno małe, jak i duże organizacje z prawie wszystkich sektorów gospodarki, poza nielicznymi branżami (farmaceutyczną, żywności i urządzeń medycznych). Jednak sytuacja przedsiębiorstw rodzinnych była nadzwyczaj trudna⁹²⁰. Badanie przeprowadzone przez Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych (IFR), między 31 marca a 2 kwietnia 2020 r. wykazało, że aż 57,7% właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych obawiało się, że nie przetrwają najbliższych 12 tygodni. Natomiast 44,3% uznało, że ich organizacje mogą zostać zamknięte za mniej niż 9 tygodni⁹²¹.

Pierwszy problem, z jakim borykały się przedsiębiorstwa rodzinne w czasach pandemii oraz kryzysu wynikał z ich specyfiki, jaką są: zażyłe relacje oraz wspólnota interesów między właścicielami i pracownikami. Rodzina pracując razem, dba i troszczy się o siebie o wiele bardziej, niż ma to miejsce w organizacjach nierodzinnych, a zwłaszcza w „anonimowych” korporacjach. Te zachowania na ogół przenoszone są również na pracowników spoza rodziny, dla których właściciel jest niemal jak „rodzic”. Ludzie ci stają się mu bardzo bliscy i traktuje ich jak rodzinę. Właściciel organizacji rodzinnej, którą często zbudował od podstaw, nie jest w stanie bezdusznie podchodzić do swoich pracowników, gdyż stanowią oni część lokalnej społeczności, w której działa, a nawet niektórzy z nich są członkami jego rodziny. Nie może też przenieść swojego sklepu lub warsztatu samochodowego do innego kraju. Musi pozostać ze swym przedsiębiorstwem w kraju i czekać, aż pandemia się skończy i będzie popyt na jego produkty oraz usługi. Jeżeli natomiast zatrudnia pracowników, niejednokrotnie płaci choćby część ich pensji, nawet, jeśli praca nie przynosi mu aktualnie dochodu po to, aby zapewnić miejsca pracy⁹²².

⁹²⁰ *Firmy Rodzinne – jak radzą sobie w czasach kryzysu*: <https://teoriabiznesu.pl/firma/firmy-rodzinne-jak-radza-sobie-w-czasach-kryzysu/>, (dostęp: 20.02.2023 r.).

⁹²¹ *Raport IFR z badania opinii przedsiębiorców rodzinnych nt. odmrażania gospodarki*, <https://firmyrodzinne.pl/raport-ifr-z-badania-opinii-przedsiębiorcow-rodzinnych-nt-odmrażania-gospodarki/>, (dostęp: 10.01.2023 r.).

⁹²² *Firmy Rodzinne – jak radzą sobie w czasach kryzysu...*, op. cit.,

Kolejny problem dotyczy załamania lub nawet zniszczenia na skutek pandemii i kryzysu ekosystemów, w jakich funkcjonowały polskie organizacje rodzinne. Związany jest on z atrybutami przedsiębiorstw rodzinnych, którymi są: szacunek oraz przywiązanie do tradycji, nastawienie na jakość (zwłaszcza na rynku regionalnym, gdzie klienci znają właścicieli) i długofalowe cele, które są realizowane w przewidywalnej sytuacji gospodarczej. Kiedy okoliczności rynkowe zaczynają zmieniać się w sposób niekontrolowany i niemożliwy do antycypowania, osiągnięcie tych celów staje się często wręcz niewykonalne⁹²³. Poza tym, przedsiębiorcy nie byli w stanie określić na jak długo wystarczy im oszczędności, aby utrzymać swoje przedsiębiorstwo, nawet kosztem dużych strat, czy zaciąganych na lata kredytów, które mogą ich pogrążyć⁹²⁴. Jeśli właściciel zaciągnął kredyt, aby otworzyć klub, siłownię, restaurację lub inny biznes, który potem zostaje zamknięty, na długi czas, traci poczucie kontroli. Nie wie, jak długo nie będzie mógł funkcjonować, czy będzie miał na to środki i czy przymusowa kwarantanna nie wpłynie na zachowania i przyzwyczajenia jego klientów tak dalece, że nie wrócą do jego produktów lub usług (kupią je w Internecie)⁹²⁵.

Kolejnym wyzwaniem, przed którym stały w obliczu pandemii Covid-19 przedsiębiorstwa rodzinne, była kwestia odnosząca się do marketingu i sprzedaży ich usług oraz B2B⁹²⁶. Lokalni właściciele, managerowie oraz handlowcy z organizacji rodzinnych przeważnie się znają, a także często kontaktują ze sobą. Bezpośrednie dotąd relacje, obecnie często zostają przenoszone do świata wirtualnego. Na dłuższy czas może to doprowadzić do podważenia współpracy i wzajemnego zaufania pomiędzy nimi⁹²⁷. Analogiczna sytuacja może pojawić się także w relacjach pomiędzy pracownikami, jeżeli dłużej będą oni pracować w trybie zdalnym. Brak bezpośrednich międzyludzkich kontaktów może spowodować osłabienie więzi oraz atomizację jednostek w małych organizacjach. W efekcie zaczną one upodabniać się do małych korporacji, pozbawionych jednak środków, jakie posiadają globalne przedsiębiorstwa i ich siły przebicia. Gdyby do tego doszło, organizacje rodzinne utraciłyby to, co jest ich wyróżnikiem na rynku i często odpowiada za ich sukces⁹²⁸.

Podczas pandemii Covid-19 na znaczeniu zyskała kwestia wirtualizacji pracy. Rewolucja w dominujących formach komunikacji pojawiła się w wyniku szybkiego rozprzestrzeniania się

⁹²³ Ibidem.

⁹²⁴ *Jak COVID-19 wpływa na firmy rodzinne?*: <https://kancelarierp.pl/jak-Covid-19-wplywa-na-firmy-rodzinne/>, (dostęp: 20.02.2023 r.)

⁹²⁵ *Firmy Rodzinne – jak radzą sobie w czasach kryzysu...*, op. cit.

⁹²⁶ Oznacza transakcje pomiędzy dwoma lub więcej podmiotami gospodarczymi. Ch. Wankel (red.) *Encyclopedia of Business in Today's World. Volume 1. Thousand Oaks: SAGE*, 2009, s. 200.

⁹²⁷ Ibidem.

⁹²⁸ Ibidem.

wirusa Sars Cov-2. Ze względu na bezpieczeństwo zdrowotne biznes, edukacja, a nawet administracja centralna i lokalna zaczęły stosować komunikację online. Była to radykalna zmiana, obejmująca infrastrukturę techniczną oraz oprogramowanie, które wciąż kształtuje nowe wzorce społeczne i kulturowe. Wdrażanie metod komunikacji on-line powinno się odbywać w względnie szybkim tempie, obejmującym szkolenia, motywowanie i monitorowanie pracowników⁹²⁹. Warto zauważyć, że w przypadku zwłaszcza małych przedsiębiorstw pandemia spowodowała, że temat zwiększenia zakresu wirtualizacji pracy stał się szczególnie ważny. W wielu branżach w celu sprawnego funkcjonowania konieczne było wykorzystanie technologii informatycznych i kontaktów online. Rozwój technologii informatycznych stwarza możliwość wprowadzania nowych form organizacji przedsiębiorstw, pozwalających na utrzymanie lub zwiększenie ich konkurencyjności. Wirtualizacja pomaga małym organizacjom szybko reagować na zmiany i zapewnić sprawne funkcjonowanie na rynku, pomimo ograniczeń wywołanych pandemią⁹³⁰. Jednak na ogół małe przedsiębiorstwa są ograniczone zasobami, co utrudnia wdrażanie najnowszych technologii oraz opracowywanie procesów wirtualizacji, czego efektem jest powolne wdrażanie zaawansowanych rozwiązań technologicznych. Pomimo tego, wdrożenie tych rozwiązań, nawet jeśli występuje powoli, wskazuje, że pozwala to na wypracowanie strategii przetrwania oraz utrzymanie przewagi konkurencyjnej, pomimo zakłóceń spowodowanych pandemią⁹³¹.

W następstwie pandemii Covid-19 wszyscy zostali zmuszeni do pozostania w domach. Wiele sektorów działalności utraciło możliwości zarobkowe – zamknięto sklepy, pensjonaty, restauracje, obiekty sportowe, co powiększyło narastające trudności finansowe ich właścicieli. Efekty tego odczuwali szczególnie boleśnie właściciele rodzinnych przedsiębiorstw, dla których stanowiły one jedyne źródło dochodów. Trudne uwarunkowania finansowe odnoszą się zarówno do małych rodzinnych organizacji, jak również dużych zakładów produkcyjnych, które musiały podjąć niełatwe decyzje, w tym m.in. odnośnie redukcji pracowników, co spowodowało wzrost bezrobocia⁹³².

⁹²⁹ A. Marjański, Ł. Sułkowski, *Consolidation strategies of small family firms in Poland during Covid-19 crisis...*, op. cit., s. 167-182.

⁹³⁰ S. Kraus, T. Clauss, J. Gast, A. Zardini & V. Tiberus, *The economics of Covid-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis*. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research 2020, Nr 26 (5), s. 1067 -1092, B. Marona, M. Tomal, *The COVID-19 pandemic impact upon housing brokers' workflow and their clients' attitude: Real estate market in Krakow*, Entrepreneurial Business and Economics Review, Nr 8 (4), 2020, s. 221-232.

⁹³¹ I. J. Akpan, D. Soopramanien, D.H. Kwak, *Cutting-edge technologies for small business and innovation in the era of COVID-19 global health pandemic*. Journal of Small Business & Entrepreneurship, Nr 33 (6), 2020, s. 607 – 617, M. Kuc-Czarnecka, *COVID-19 and digital deprivation in Poland*. Oeconomia Copernicana, Nr 11 (3), 2020, s. 415-431.

⁹³² *Jak COVID-19 wpływa na firmy rodzinne?...*, op.cit.

Na skutek pandemii Covid-19 doszło do gwałtownego spadku popytu, gdyż konsumenci na ogół zaczęli kupować jedynie artykuły lub usługi potrzebne do codziennego użytku. Potrzeby zakupu na inne towary znacząco zmniejszyły się, co wpłynęło na sytuację przedsiębiorstw rodzinnych, a głównie małych organizacji rzemieślniczych, utrzymujących się ze sprzedaży wytworzonych produktów lub usług. Konsumenci jednak w realiach pandemii redukują zapotrzebowanie do minimum, gdyż, na ogół sami zmagają się z brakiem stabilności finansowej i zagrożeniem bezrobocia. Ważne ponadto z punktu widzenia rodzinnych przedsiębiorstw jest również przerwanie łańcucha dostaw, będące następstwem wprowadzanych obostrzeń⁹³³.

Sytuacja przedsiębiorców była bardzo niestabilna, gdyż ich mniejsza skłonność do ryzyka skłaniała je do utworzenia marginesu bezpieczeństwa. Z tego powodu ważne jest zachowanie równowagi pomiędzy popytem i podażą⁹³⁴.

Wprowadzenie tzw. „narodowej kwarantanny”, także nie przyniosło optymizmu – zwłaszcza dla przedsiębiorców, których dochody w początkach pandemii i tak drastycznie zmniejszyły się. Małe rodzinne organizacje na ogół utrzymują się z bieżących dochodów, zatem wdrażane ograniczenia i obostrzenia mogły spowodować ich niewypłacalność, a w efekcie nawet upadłość. Aktualna sytuacja wymusza na właścicielach rodzinnych przedsiębiorstw podejmowania decyzji, które będą decydować o ich przyszłości, gdyż to one najbardziej walczą o przetrwanie. Dodatkowo, wiele prac nie może być wykonywana w systemie zdalnym, preferowanym w czasie pandemii, co istotnie utrudnia wywiązywanie się z kontraktów sektorom, których funkcjonowanie zostało mocno ograniczone lub zupełnie zablokowane, hamując utrzymanie płynności finansowej⁹³⁵.

Wprowadzanie kolejnych „lockdownów” potęgowało zwątpienie przedsiębiorców, zwłaszcza rodzinnych organizacji, które najbardziej odczuwały efekty pandemii. Właściciele rodzinnych przedsiębiorstw na ogół sami zarządzają swoimi organizacjami, decydując o inwestycjach, partnerach biznesowych, zatrudnieniu lub sprzedaży. Sytuacja wywołana pandemią była dla nich więc próbą przetrwania w tak ciężkich warunkach. Przedsiębiorcy w tej sytuacji stali przed trudnym wyborem, w związku z utrzymaniem organizacji, będącej jedynym źródłem ich dochodu, na którą często pracowały całe pokolenia, a obecnie cała rodzina. Musieli podejmować decyzje, czy potrafią przetrwać kryzys, czy się poddają i zamykają swoją działalność. Stworzony w ten sposób, kryzys przedsiębiorstw rodzinnych

⁹³³ Ibidem.

⁹³⁴ Ibidem.

⁹³⁵ Ibidem.

wymuszał na ich właścicielach konieczność natychmiastowego reagowania na błyskawicznie zmieniającą się sytuację rynkową oraz wdrażanie kolejnych obostrzeń. Przedsiębiorcy musieli coraz częściej podejmować decyzje związane z poświęceniem części organizacji czy planów rozwoju, kosztem przetrwania działalności, nawet takiej, która w czasie pandemii nie przynosi żadnych dochodów⁹³⁶.

Nie ma możliwości w takich okolicznościach na skuteczne planowanie sukcesji pokoleniowej. Nadzieją na uratowanie przedsiębiorstwa może być dobrze przeprowadzona restrukturyzacja. Z kolei, pewnego rodzaju udogodnieniem dla rodzinnych organizacji w trakcie Covid-19, które już przygotowały plany sukcesji, mogło być zaktualizowanie programu sukcesji pokoleniowej, który w czasie kryzysu może być najlepszą formą ratowania rodzinnego przedsiębiorstwa. Sukcesja jest także nazywana zmianą pokoleniową, a więc koniecznym czynnikiem przetrwania rodzinnej organizacji. Działanie to powinno być w pełni przemyślane i mieć na celu zapewnienie ciągłości funkcjonowania rodzinnego przedsiębiorstwa. Ważne jest więc ujęcie w nim zarówno roli oraz wkładu sukcesora, jak również jego przygotowania do prowadzenia dalszej działalności rodzinnej organizacji. W tym procesie ważne jest także samo otoczenie prawne przedsiębiorstwa, podlegające ciągłym zmianom oraz ustalenie czy organizacja jest gotowa na zmianę pokoleniową⁹³⁷. Jednocześnie, wdrażane plany zamrożenia polskiej gospodarki oraz powiązane z nimi pakiety pomocowe dla przedsiębiorstw powinny mieć na względzie także ryzyka związane z funkcjonowaniem rodzinnych przedsiębiorstw, poprzez wsparcie finansowe dla organizacji rodzinnych różnych branż, których dochody rażąco ucierpiały⁹³⁸.

Pandemia Covid-19 przyczyniła się do zmiany myślenia oraz utartego sposobu zarządzania. Z powodu wzrastającego kryzysu gospodarczego trudno było jednoznacznie określić długofalowe efekty pandemii Covid-19 dla przedsiębiorstw. Jednak będą one z pewnością odczuwalne w na polskim rynku jeszcze przez następnych kilka lat. Aktualnie ze skutkami pandemii zmagają się organizacje rodzinne, które z powodu swojego charakteru, zasięgu oraz zasad, jakimi się kierują w swoim funkcjonowaniu, mają wyjątkowo utrudnioną zwykłą działalność zarobkową⁹³⁹. Dynamika współczesnego otoczenia wymaga od funkcjonujących przedsiębiorstw – potrzeby elastycznych podejść, dostosowujących ich działalność do wymogów stale transformujących się potrzeb klientów. Organizacje, które nie

⁹³⁶ Ibidem.

⁹³⁷ Ibidem.

⁹³⁸ Ibidem.

⁹³⁹ Ibidem.

zareagują adekwatnie do oczekiwań rynku, mogą z niego wypaść. Sytuacja kryzysu oraz związanych z nimi zmian, powinna zmusić przedsiębiorstwa rodzinne do podejmowania zdecydowanych działań zaradczych, gdyż ich tworzenie na ogół ma na celu zapewnienie stabilności finansowej dla właścicieli i ich rodzin. Jednakże organizacje rodzinne na ogół tego nie robią lub stosują jedynie proste posunięcia reaktywne⁹⁴⁰.

Koncentracja na tym, aby przetrwać, może doprowadzić do sytuacji, że właściciele nie dostrzegą, iż problemy organizacji mają głębsze podłoże i zwykłe istnienie na rynku – w oczekiwaniu na „lepsze czasy” – nie jest rozwiązaniem problemu. Gdy uświadomią sobie, co naprawdę dzieje się z ich przedsiębiorstwem, wtedy już może być za późno⁹⁴¹. W wielu sytuacjach podjęcie takich spóźnionych działań jest jednoznaczne z kryzysem organizacyjnym, który często prowadzi do likwidacji organizacji.

Biorąc pod uwagę, że w przedsiębiorstwach rodzinnych istnieje silne skorelowanie sytuacji rodziny z powodzeniem prowadzonego przedsięwzięcia, kryzys w organizacji może okazać się dla niej „początkiem końca”. Ważne znaczenie mają zatem dostępne dla tego typu przedsiębiorstw formy działań antykryzysowych. Pierwszą, są wspierające właściciela działania zespołowe. Zgodnie z opinią A. Tofflera: „Przyszłość nadchodzi w tak zawrotnym tempie, że nie jest możliwe przemyślenie skomplikowanych i koniecznych decyzji. To doświadczenie wspólne dla wielu ludzi. Należy zatem budować zespoły różnorodnych, twórczych menedżerów, gdyż jedynie wspólnie można zareagować na wymogi epoki”⁹⁴². Następne, to kroki zarówno z zakresu przewidywania kryzysu, jak i jego zapobiegania. Najbardziej rekomendowane metody antycypacji kryzysu, to: analiza makro oraz mikrootoczenia (diagnoza niekorzystnych trendów), ocena metod wskaźnikowych w celu analizy finansowej (powstają dane ex post, jednak wnioski odnoszą się do przyszłości), określenie ryzyka menedżerskiego, organizacyjnego, zewnętrznego oraz wewnętrznego. Najbardziej korzystne dla takich organizacji są: określenie słabych stron i zagrożeń przedsiębiorstwa, bezustanne monitorowanie słabych sygnałów pochodzących z Systemu Wczesnego Ostrzegania, ciągły controlling efektów ekonomicznych, większe inwestowanie

⁹⁴⁰ A. Adamik, A. Walecka, *Specyfika podejmowanych działań antykryzysowych w przedsiębiorstwach rodzinnych*, [w:] *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej, determinanty rozwoju*, (red.) A. Mariański, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* – Tom XIII, Zeszyt 8, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2012, s. 41.

⁹⁴¹ Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Sukcesja w biznesie rodzinnym jako przykład strategicznego transferu zasobów*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, (red.) R. Krupski Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006, s. 236–237.

⁹⁴² A. Toffler, *Dzisiaj żyjemy we wczorajszej science fiction. Jutro będziemy żyli w dzisiejszej*, *Gazeta Wyborcza* 23.12. 2000, s. 16.

w nieruchomości, niż w instrumenty finansowe, niezadłużanie się nadmierne (np. finansowanie rozwoju ze swoich oszczędności). Jako przykładowe metody prewencji antykryzysowej, można wskazać stabilizowanie przedsiębiorstwa - posunięcia racjonalizujące rachunek ekonomiczny, np. dywersyfikacja działalności organizacji, restrukturyzację o charakterze dostosowawczym (dopasowanie zdolności produkcyjnych przedsiębiorstwa do aktualnego popytu rynkowego, przeorganizowanie jego struktury, optymalizacja zatrudnienia, stworzenie sztabu antykryzysowego - czyli nadanie personelowi kompetencji oraz odpowiedzialności, opracowanie systemu działań antykryzysowych, zapobieganie negatywnym zachowaniom wewnątrz przedsiębiorstwa, odpowiednie systemy: bieżącej informacji, motywacji w kierunku polepszenia wydajności, a także komunikacji z mediami⁹⁴³.

W przypadkach rodzinnych przedsiębiorstw, o pewnym dorobku rynkowym, pomocne są także metody strategicznego zarządzania antykryzysowego. Są to np.: agresywna polityka strategiczna, adaptacja kierunku rozwoju organizacji (nowa strategia rozwoju), zintensyfikowane metody sprzedażowe, poszukiwanie nowych odbiorców, a także wejście na GPW⁹⁴⁴. W każdym przypadku, należy pamiętać o minimalizacji skali oraz znaczeniu zaobserwowanych przejawów kryzysu np. poprzez wprowadzenie i kontynuację właściwego planu naprawczego, uczenie się i wysuwanie wniosków ze swoich błędów lub też wykorzystanie doświadczeń w celu ochrony na przyszłość⁹⁴⁵.

Przedsiębiorstwa rodzinne, dzięki swoim specyficznym atrybutom, mogą szybciej dopasować się do niestabilności warunków na rynku oraz uzyskać sprawność w unowocześnianiu produkcji zgodnie z obowiązującymi trendami⁹⁴⁶. Pomagają im w tym następujące cechy: możliwość podejmowania decyzji w krótkim czasie, dzięki bardzo szybkiej komunikacji między członkami kierownictwa, silna motywacja do działania na korzyść swojej organizacji zarówno ze strony właścicieli, a także pracowników, zdolność do podejmowania odważnych posunięć⁹⁴⁷. Ponadto w organizacjach rodzinnych przeważnie występuje centralizacja kontroli, co ułatwia szybkie podejmowanie i wykonywanie decyzji⁹⁴⁸ oraz

⁹⁴³ A. Adamik, A. Walecka, *Specyfika podejmowanych działań antykryzysowych w przedsiębiorstwach rodzinnych...*, op. cit., s. 42.

⁹⁴⁴ M. Sajdak, *Zarządzanie antykryzysowe w firmach rodzinnych*, Instytut Biznesu Rodzinnego, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, (8.12.2011).

⁹⁴⁵ A. Adamik, A. Walecka, *Specyfika podejmowanych działań antykryzysowych w przedsiębiorstwach rodzinnych...*, op. cit., s. 43.

⁹⁴⁶ M. Cohn, *Passing the torch: succession, retirement & estate planning in family - owned businesses*, McGraw-Hill, Inc, NY 1992.

⁹⁴⁷ K. Leszczewska, *Funkcjonowanie firm rodzinnych w niestabilnym otoczeniu...*, op. cit., s. 275.

⁹⁴⁸ Z. Fernandez, M.J. Nieto, *Impact of ownership on the international involvement of SMEs*. Journal of International Business Studies, Nr 37 (3), 2006, s. 340–351.

zapewnia menedżerom elastyczność w opracowywaniu niekonwencjonalnych strategii, w odpowiedzi na zmieniające się okoliczności oraz dynamikę konkurencji⁹⁴⁹. Ważne jest to dla przedsiębiorstw zarówno pod kątem wdrażania natychmiastowych, choć potencjalnie marginalnych dostosowań do ich działalności w bezpośredniej odpowiedzi na pandemię, jak i do angażowania się w długoterminowe strategie ograniczania ryzyka po niej.

Skupienie się na kontroli powoduje także, że właściciele organizacji rodzinnych mają skłonność do unikania decyzji i inwestycji, które zmniejszają obecną lub przyszłą kontrolę rodziny nad przedsiębiorstwem. Oznacza to, że organizacje rodzinne nie dążą do nadmiernej eksploatacji zasobów, ani nie próbują wykorzystywać nieracjonalnie ryzykownych okazji oraz dążyć do wzrostu dla samego wzrostu. Polityka ta przyczynia się do zdolności przedsiębiorstw rodzinnych do absorbowania nieoczekiwanych wstrząsów. Ponadto organizacje te wydają się zdolne i chętne do przejścia od niskiego lub zrównoważonego podejścia do ryzyka do agresywnego ryzyka, gdy jest to wymagane w celu uniknięcia strat⁹⁵⁰.

Dylematy i wyzwania związane z zarządzaniem rozwojem przedsiębiorstw rodzinnych wynikają m.in. z konieczności stworzenia mechanizmów prawnych funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych, uwzględniających specyfikę ich działalności. W tym celu została podpisana **Ustawa o fundacji rodzinnej** w ramach działań na rzecz poprawy otoczenia prawnego sukcesji przedsiębiorstw (Ustawa z dnia 26 stycznia 2023 r. o fundacji rodzinnej, Dz.U. 2023 poz. 326). Dzięki fundacji rodzinnej majątek organizacji będzie znajdował się w jednych rękach, co winno doprowadzić do rozwoju przedsiębiorstwa i realizacji nowych inwestycji. Dodatkowo, umożliwi ustalenie reguł zarządzania przedsiębiorstwem oraz majątkiem fundatora w perspektywie dłuższej niż jedno pokolenie. Zyskać na tym winna organizacja, jej udziałowcy, pracownicy, a w efekcie gospodarka krajowa⁹⁵¹.

Kolejny akt prawny dedykowany przedsiębiorstwom rodzinnym zarejestrowanym w CEIDG (Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. **o zarządzie sukcesyjnym** przedsiębiorstwem osoby fizycznej i innych ułatwieniach związanych z sukcesją przedsiębiorstw. Dz.U. 2018 poz. 1629)

⁹⁴⁹ M. Carney, *Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms*. Entrepreneurship Theory and Practice, Nr 29 (3), 2005, s. 249–265.; D. Miller, M. Wright, I. Le Breton-Miller, L. Scholes, *Resources and innovation in family businesses. The Janus-face of socioemotional preferences*. California Management Review, Nr 58 (1), 2015, s. 20–40.

⁹⁵⁰ H. Fang, E. Memili, J. J. Chrisman, L. Tang, *Narrow framing and risk preferences in family and non-family firms*. Journal of Management Studies, Nr 58 (1), 2021, s. 201–235.; P. C. Patel, J. J. Chrisman, *Risk abatement as a strategy for R&D investments in family firms*. Strategic Management Journal, Nr 35 (4), 2014, s. 617–627.

⁹⁵¹ <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologia/fundacja-rodzinna>, (dostęp; 07.07.2023 r.).

określa zasady przekazywania przedsiębiorstwa następcom, po śmierci przedsiębiorcy⁹⁵². Zarząd sukcesyjny jest formą tymczasowego kierowania organizacją, po śmierci przedsiębiorcy. Daje następcom prawnym czas na podjęcie decyzji, odnośnie kontynuowania działalności na własny rachunek, sprzedaży przedsiębiorstwa lub jego zamknięcia. Należy podkreślić, że wprowadzone akty prawne mają na celu ułatwienie funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych w polskiej gospodarce.

Ważne jest także kompleksowe ujęcie uwarunkowań działalności gospodarczej przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w Polsce, przedstawienie ich istotności oraz tego, że należy poświęcić więcej uwagi tym organizacjom przy formowaniu polityki państwa.

Przedstawione powyższe rozważania w zakresie dylematów i wyzwań stojących przed zarządzającymi rozwojem w przedsiębiorstwach rodzinnych oraz wysunięte wnioski skłaniają do sformułowania następujących rekomendacji:

- stworzenia ogólnokrajowych baz danych i badań dotyczących przedsiębiorstw rodzinnych, realizowanych przez instytucje, zajmujące się zbieraniem, przetwarzaniem i udostępnianiem informacji statystycznych. Niezwykle wartościowa byłaby zwłaszcza cykliczność publikacji w tym zakresie;
- rozwinięcia wsparcia i doradztwa w zakresie ubiegania się o dostępne środki z UE, gdyż wyniki badań odnoszące się do źródeł finansowania przedsiębiorstw rodzinnych wskazują, że w przedsiębiorstwach rodzinnych zauważa się niechęć do wykorzystania zewnętrznych źródeł kapitału w finansowaniu ich działalności;
- stworzenia mechanizmów prawnych funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych, uwzględniających specyfikę ich działalności, na co wskazuje analiza podstaw prawnych działania przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce;
- zorganizowania warunków dla przedsiębiorców, zachęcających i wspierających ich w realizacji strategii prowadzących do rozwoju organizacji, poprzez doradztwo, szkolenia, kontakty z wyspecjalizowanymi instytucjami.

⁹⁵² <https://www.biznes.gov.pl/pl/portal/00147>, (dostęp; 07.07.2023 r.).

Rozdział 6

Czynniki i strategie rozwoju

przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP

przed i w czasie kryzysu, związanego z pandemią Covid - 19

- wyniki badań empirycznych

W ramach badań empirycznych, pierwotnych przebadane zostały przedsiębiorstwa rodzinne sektora MŚP, przy uwzględnieniu pięciu zakresów tematycznych tych badań, tj.:

- czynników rozwoju tych przedsiębiorstw w zróżnicowanych warunkach ich gospodarowania, tzn. przed (lata 2018-2019) i w czasie (lata 2020-2021) kryzysu, związanego z pandemią Covid-19;
- mechanizmów, procesów i działań znamienych dla realizacji strategii rozwoju badanych przedsiębiorstw;
- podjęcia próby identyfikacji i egzemplifikacji realizowanych strategii rozwoju w tych przedsiębiorstwach we wskazanych powyżej okresach badawczych;
- podjęcia próby identyfikacji i egzemplifikacji realizowanych strategii rozwoju w tych przedsiębiorstwach z uwzględnieniem klas ich wielkości;
- przedstawienia wizji rozwoju tych przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich planów rozwojowych na lata 2023-2025.

6.1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Zgodnie z przyjętą definicją, przedsiębiorstwa rodzinne to podmioty gospodarcze, w których pracuje co najmniej dwóch członków rodziny właścicieli lub osób z nią spokrewnionych, przynajmniej jedna z nich ma wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem a do rodziny lub osób z nią spokrewnionych należy ponad 50% udziałów przedsiębiorstwa. W ramach badań uwzględniono trzy klasy wielkości przedsiębiorstw rodzinnych, tj.: mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa, które to klasy tworzą sektor MŚP.

Badania przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP zostały zrealizowane w okresie od 23.01.2023 r. do 06.02.2023 r.

W odniesieniu do ich ogólnej charakterystyki zaprezentowano podstawowe informacje na ich temat, z uwzględnieniem danych w zakresie:

- klas ich wielkości – jak wskazano powyżej,
- formy prawnej,
- ich właścicieli,
- okresów funkcjonowania na rynku gospodarczym,
- rynków, na których realizowały swą działalność i ekspansję.

W tabeli 6.1 przedstawiono dane dotyczące klas wielkości badanych przedsiębiorstw na podstawie liczby osób w nich zatrudnionych.

Tabela 6.1. Liczba i struktura badanych przedsiębiorstw rodzinnych według klas ich wielkości

Klasa wielkości przedsiębiorstwa	Liczba przebadanych przedsiębiorstw	Struktura
Mikroprzedsiębiorstwa (1-9 pracowników)	88	67,7%
Małe przedsiębiorstwa (10-49 pracowników)	22	16,9%
Średnie przedsiębiorstwa (50-249 pracowników)	20	15,4%
Ogółem MŚP	130	100,00%

Źródło: opracowanie własne.

W badaniu udział wzięło 130 przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP, w tym 88 (67,7%) mikroprzedsiębiorstw, zatrudniających 1-9 pracowników⁹⁵³, 22 (16,9%) małe przedsiębiorstwa, zatrudniające 10-49 pracowników i 20 (15,4%) średnich przedsiębiorstw, zatrudniających 50-249 pracowników.

Ważnym podkreślenia jest fakt, że dobór przedsiębiorstw i ich liczba odpowiada przyjętemu rozkładowi przedsiębiorstw w sektorze MŚP w Polsce ogółem oraz na terenie województwa mazowieckiego (gdzie były zlokalizowane siedziby ankietowanych podmiotów), w którym dominujący udział stanowią mikroprzedsiębiorstwa, a następnie małe i średnie

⁹⁵³ Z uwagi na charakter i przyjętą definicję „przedsiębiorstwo rodzinne” w badaniu nie uwzględniono podmiotów mikro o liczbie zatrudnionych osób „0”, gdzie jest tylko właściciel, a nie ma pracowników.

przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia analiz statystycznych daje to możliwość porównywania badanych organizacji i jest zgodne z ich rozkładem naturalnym.

Kolejnym zagadnieniem w ramach charakterystyki badanych obiektów jest ich **forma prawna**. W tym zakresie uwzględniono dwa okresy badawcze, tj lata 2018-2019 (okres przed wystąpieniem pandemii Covid-19) oraz lata 2020-2021 (okres pandemii), aby móc wychwycić ewentualne zmiany w badanych przedsiębiorstwach odnoszące się do ich form prawnych, a co za tym idzie także ich struktur organizacyjnych czy reorganizacji działalności.

W tabeli 6.2 przedstawiono rozkład form prawnych badanych przedsiębiorstw w latach 2018-2019.

Tabela 6.2. Formy prawne badanych przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w latach 2018-2019 według klas ich wielkości

Forma prawna	mikro		Przedsiębiorstwa				MŚP	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Osoba fizyczna prowadząca działalność gosp.	55	62,5	9	40,9	0	0,0	64	49,2
Spółka cywilna	22	25,0	8	36,4	0	0,0	30	23,1
Spółka jawna	0	0,0	5	22,7	7	35,0	12	9,2
Spółka komandytowa	3	3,4	0	0,0	2	10,0	5	3,8
Spółka z o.o.	8	9,1	0	0,0	10	50,0	18	13,8
Spółka komandytowo-akcyjna	0	0,0	0	0,0	1	5,0	1	0,8
Ogółem	88	100	22	100	20	100	130	100

Oznaczenia: *n* – liczba przedsiębiorstw; % - procent grupy.

W żadnym z badanych przedsiębiorstw nie wykazano formy prawnej w postaci: spółdzielnia, spółka akcyjna, inna (jaka?).

Źródło: opracowanie własne.

Z przedstawionych danych wynika, że wśród przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP podstawową formą prawną była osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą (blisko połowa ankietowanych), następnie spółka cywilna (ponad 23%) i spółka z o.o. (około 14%), natomiast pozostałe formy prawne stanowiły mniejszość (13,8%). Dominujący udział był mikroprzedsiębiorstw (62,5%) i małych przedsiębiorstw (40,9%) funkcjonujących w formie działalności gospodarczej prowadzonej przez osobę fizyczną. Natomiast połowa średnich

przedsiębiorstw rodzinnych (50,0%) działało w formie spółek z o.o. Pozostała część, została rozłożona w ramach innych form prawnych, wskazanych w powyższej tabeli.

W tabeli 6.3 przedstawiono rozkład form prawnych badanych przedsiębiorstw rodzinnych w latach 2020-2021.

Tabela 6.3. Formy prawne badanych przedsiębiorstw rodzinnych w latach 2020-2021

Forma prawna	mikro		Przedsiębiorstwa				MŚP	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Osoba fizyczna prowadząca działalność gosp.	55	62,5	9	40,9	0	0,0	64	49,2
Spółka cywilna	22	25,0	8	36,4	1	5,0	31	23,8
Spółka jawna	1	1,1	5	22,7	6	30,0	12	9,2
Spółka komandytowa	2	2,3	0	0,0	2	10,0	4	3,1
Spółka z o.o.	8	9,1	0	0,0	10	50,0	18	13,8
Spółka komandytowo-akcyjna	0	0,0	0	0,0	1	5,0	1	0,8
Ogółem	88	100	22	100	20	100	130	100

Oznaczenia: n – liczba przedsiębiorstw; % - procent grupy.

W żadnym z badanych przedsiębiorstw nie wykazano formy prawnej w postaci: spółdzielnia, spółka akcyjna, inna (jaka?).

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowane dane w tabeli 6.3 wskazują, że w latach 2020-2021 nie nastąpiły zasadnicze zmiany w zakresie form prawnych badanych przedsiębiorstw rodzinnych w porównaniu z okresem 2018-2019 (tabela 6.2). Ponadto, analizując dwa ww. okresy badawcze można wskazać, że w zależności od klasy wielkości przedsiębiorstwa, przyjmowane były nieco inne formy prawne: mniejsze organizacje rodzinne chętniej wykorzystywały prostsze formy prawne prowadzenia działalności, takie jak osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą czy spółki osobowe, niewymagające minimalnej wartości wkładu założycielskiego, natomiast średnie przedsiębiorstwa funkcjonowały najczęściej wykorzystując w tym zakresie zarówno osobowe, jak i kapitałowe formy organizacyjno-prawne. Jest to zgodne z modelem rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw autorstwa N.C. Churchill, V.L. Lewis, gdzie podkreśla się zmianę struktury organizacyjno-prawnej na bardziej

złożoną wraz ze wzrostem klasy ich wielkości oraz przechodzeniem ku kolejnym etapom rozwoju⁹⁵⁴.

Wśród charakterystyk badanych przedsiębiorstw rodzinnych uwzględniono także osoby ich właścicieli. Informacje i dane w tym zakresie mają na celu ukazanie, jak liczne jest grono właścicielskie (a przypadku przedsiębiorstw MŚP także niejednokrotnie, realnie zarządzających) w tych podmiotach. Jest to kwestia istotna z punktu widzenia planowanych działań sukcesyjnych i ewentualnych, potencjalnych konfliktów czy podejmowanych działań wśród większej liczby współwłaścicieli przedsiębiorstwa w tym zakresie.

W tabeli 6.4 przedstawiono rozkład liczby właścicieli w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP.

Tabela 6.4. Liczba właścicieli w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP według klas ich wielkości

Liczba właścicieli	Przedsiębiorstwa							
	mikro		małe		średnie		MŚP	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
1 właściciel	54	61,4	10	45,5	5	25,0	69	53,1
2-3 właścicieli	34	38,6	12	54,5	14	70,0	60	46,2
4-5 właścicieli	0	0,0	0	0,0	1	5,0	1	0,8
Ogółem	88	100	22	100	20	100	130	100

Oznaczenia: *n* – liczba przedsiębiorstw; % - procent grupy.

Źródło: opracowanie własne.

Z przedstawionych powyżej danych wynika, że w ponad połowie badanych przedsiębiorstw (53,1%) odnotowano jednego właściciela, natomiast dla pozostałych podmiotów wykazano 2-3 właścicieli (46,2%) oraz 4-5 właścicieli (0,8%). W większości badanych mikroprzedsiębiorstw rodzinnych (61,4%) był jeden właściciel, a w większości małych (54,5%) i średnich (70,0%) przedsiębiorstw rodzinnych było 2-3 właścicieli. Oznacza to, że wraz ze wzrostem klasy wielkości przedsiębiorstwa i rozbudową jego mechanizmów funkcjonowania na rynku gospodarczym, zwiększa się udział tych organizacji, w których występuje większa liczba ich właścicieli, co w kontekście podmiotów sektora MŚP jest często równoznaczne z zarządzaniem. Odpowiada to zależnościom obserwowanym

⁹⁵⁴ Patrz również: M. Gyanwali, *SME Growth in a Recession: What Does a Growing Business Tell?*, Open Journal of Business and Management, vol. 8, no 1, 2020, s. 208-230.

w funkcjonowaniu przedsiębiorstw sektora MŚP, w powiązaniu z ich formą prawną przyjmowaną w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.

Kolejnym, ważnym elementem charakterystyki badanych obiektów jest to, jak długo funkcjonują one na rynku. Informacja taka pozwala bowiem wyodrębnić te przedsiębiorstwa rodzinne, które mają „długi staż” życia od tych, które określane są jako stosunkowo „młode” przedsiębiorstwa. Okres życia podmiotów gospodarczych i wiążące się z tym doświadczenie funkcjonowania na rynku, ma znaczenie w kontekście realizowanych w nich procesów rozwojowych. Dlatego też charakterystyka ta jest ważna.

W tabeli 6.5 przedstawiono rozkład długości okresu działalności przedsiębiorstw rodzinnych na rynku gospodarczym według klas ich wielkości.

Tabela 6.5. Długość „życia” badanych przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP na rynku gospodarczym według klas ich wielkości

Okres działalności na rynku	Przedsiębiorstwa							
	mikro		małe		średnie		MŚP	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
3-6 lat	2	2,3	1	4,5	1	5,0	4	3,1
7-10 lat	19	21,6	2	9,1	3	15,0	24	18,5
11-15 lat	17	19,3	11	50,0	4	20,0	32	24,6
16-20 lat	17	19,3	4	18,2	7	35,0	28	21,5
21-25 lat	10	11,4	1	4,5	4	20,0	15	11,5
26-30 lat	18	20,5	3	13,6	0	0,0	21	16,2
31 lat i więcej	5	5,7	0	0,0	1	5,0	6	4,6
Ogółem	88	100	22	100	20	100	130	100

Oznaczenia: *n* – liczba przedsiębiorstw; % - procent grupy.

W żadnym z badanych przedsiębiorstw nie wskazano na okresy życia poniżej 1 roku oraz 1-2 lat.

Źródło: opracowanie własne.

Z przedstawionych danych wynika, że badane przedsiębiorstwa rodzinne sektora MŚP charakteryzowały się stażem powyżej 6 lat (96,9%), a tych powyżej 15 lat funkcjonowania na rynku gospodarczym - była większość (53,8%). Największy odsetek wśród badanych rodzinnych mikroprzedsiębiorstw (21,6%) dotyczył tych, które funkcjonowały przez okres 7-10 lat, połowa małych przedsiębiorstw rodzinnych (50,0%) - przez okres 11-15 lat, natomiast najwięcej średnich przedsiębiorstw rodzinnych (35,0%) funkcjonowało przez okres 16-20 lat.

Biorąc pod uwagę klasę wielkości przedsiębiorstw, badane średnie przedsiębiorstwa miały stosunkowo dłuższy okres funkcjonowania na rynku niż mikro- i małe przedsiębiorstwa. Uzyskana struktura - z punktu widzenia analizy statystycznej – wydaje się być pożądana, bowiem badane organizacje posiadają odpowiednie doświadczenie rynkowe. Poza tym przedsiębiorstwa, które długo działają na rynku, mogą być poddane analizie pod kątem dokonujących się w nich procesów reorganizacji, także w zakresie strategii rozwoju, w aspekcie zmian uwarunkowań prowadzenia działalności gospodarczej w burzliwym otoczeniu rynkowym. Należy zatem wskazać, że struktura badanych przedsiębiorstw jest odpowiednia w kontekście przyjętych celów i założeń badań empirycznych.

Następnym, istotnym zagadnieniem charakterystyki badanych organizacji są rynki, na których prowadziły one swoją działalność i ekspansję w analizowanych okresach badawczych.

W tabeli 6.6. przedstawiono rozkład rynków, na których badane przedsiębiorstwa rodzinne realizowały ekspansję w latach 2018-2019.

Tabela 6.6. Liczba i struktura badanych przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w latach 2018-2019 według rynków ich ekspansji i klas wielkości

Rynek	Przedsiębiorstwa							
	mikro		małe		średnie		MŚP	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Rynek lokalny	45	51,1	4	18,2	3	15,0	52	40,0
Rynek regionalny	16	18,2	6	27,3	5	25,0	27	20,8
Rynek krajowy	12	13,6	5	22,7	7	35,0	24	18,5
Rynek Unii Europejskiej	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Pozostałe rynki świata	0	0,0	0	0,0	1	5,0	1	0,8
Brak ekspansji	15	17,0	7	31,8	4	20,0	26	20,0
Ogółem	88	100	22	100	20	100	130	100

Oznaczenia: *n* – liczba przedsiębiorstw; % - procent grupy.

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowane dane wskazują, że wśród przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP znacząca ich część realizowała ekspansję działalności w obrębie rynku lokalnego (40%), ¼ w obrębie rynku regionalnego (20,8%) i blisko ¼ w ramach rynku krajowego (18,5%). Mikroprzedsiębiorstwa w większości (51,1%) realizowały ekspansję na rynku lokalnym, natomiast najwięcej małych przedsiębiorstw (31,8%) nie realizowało działań ekspansyjnych lub prowadziło ją w obrębie rynku regionalnego (27,3%). Z kolei najwięcej średnich przedsiębiorstw (35,0%) realizowało ekspansję na rynku krajowym.

W tabeli 6.7 przedstawiono rozkład rynków, na których badane przedsiębiorstwa rodzinne realizowały ekspansję w latach 2020-2021.

Z przedstawionych danych w tabeli 6.7 wynika, że w latach 2020-2021 działalność przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP zamykała się w obrębie rynku lokalnego, regionalnego i krajowego. Połowa rodzinnych mikroprzedsiębiorstw (50%) realizowała ekspansję na rynku lokalnym, z kolei najwięcej małych przedsiębiorstw (27,3%) realizowało ją na rynku regionalnym. Natomiast najwięcej średnich przedsiębiorstw rodzinnych (35,0 %) prowadziło ekspansję w obrębie rynku krajowego.

Tabela 6.7. Liczba i struktura badanych przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w latach 2020-2021 według rynków ich ekspansji i klas wielkości

Rynek	Przedsiębiorstwa							
	mikro		małe		średnie		MŚP	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Rynek lokalny	44	50,0	5	22,7	2	10,0	51	39,2
Rynek regionalny	17	19,3	6	27,3	6	30,0	29	22,3
Rynek krajowy	14	15,9	5	22,7	7	35,0	26	20,0
Rynek Unii Europejskiej	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Pozostałe rynki świata	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Brak ekspansji	13	14,8	6	27,3	5	25,0	24	18,5
Ogółem	88	100	22	100	20	100	130	100

Oznaczenia: *n* – liczba przedsiębiorstw; % - procent grupy

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowane dane wskazują, że w latach 2020-2021 nie nastąpiły zasadnicze zmiany w zakresie rynków ekspansji badanych przedsiębiorstw rodzinnych w porównaniu z okresem 2018-2019. Ponadto, analizując dwa ww. okresy badawcze można wskazać, że rynki te wśród badanych przedsiębiorstw rodzinnych były zróżnicowane w zależności od klasy wielkości przedsiębiorstwa. Mikroprzedsiębiorstwa działały bardziej lokalnie, natomiast małe i średnie z reguły nakierowane były na rynki regionalne lub krajowe. Biorąc pod uwagę, że żadne z badanych przedsiębiorstw nie wskazało na rynki Unii Europejskiej oraz na pozostałe rynki świata, można uznać brak ich internacjonalizacji w tym zakresie. Powyższa struktura odpowiada zależnościom obserwowanym w praktyce mikro, małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce. Większość z nich zasięg swej działalności ogranicza maksymalnie do

rynku krajowego, a jak pokazują wyniki innych badań - na rynkach międzynarodowych obecnych jest tylko około 2% firm rodzinnych⁹⁵⁵.

6.2. Czynniki rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w zróżnicowanych warunkach ich gospodarowania

Czynniki rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych są niezwykle istotne, biorąc pod uwagę funkcjonowanie tych organizacji w złożonej i niepewnej rzeczywistości gospodarczej. Pozycja przedsiębiorstwa na rynku i jego rozwój związane są z różnymi czynnikami, zarówno takimi, na które organizacja ma wpływ (wewnętrznymi), jak również tymi, na które jej wpływ jest ograniczony lub nie występuje (zewnętrznymi).

W wyniku krytycznej analizy literatury zidentyfikowano sześć głównych grup czynników rozwoju, tj.:

1) Wpływ rodziny na przedsiębiorstwo:

- doświadczenie i tradycja członków rodziny pracujących w przedsiębiorstwie, wspólne dążenie do jednego celu, odpowiedzialność, lojalność, dobra, rodzinna atmosfera, wartości rodzinne: jakość wykonywanej pracy, uczciwość, rzetelność, profesjonalizm, bezpieczeństwo zatrudnienia,

2) Organizacja:

- określenie wizji i misji przedsiębiorstwa, wizerunek i marka przedsiębiorstwa, niski stopień formalizacji działalności przedsiębiorstwa, zastosowanie nowoczesnych metod i koncepcji zarządzania, system komunikacji w przedsiębiorstwie, plany sukcesyjne, nastawienie na rozwój przedsiębiorstwa, elastyczne podejście do zachodzących zmian w otoczeniu zewnętrznym, budowanie trwałych relacji z interesariuszami, podjęcie współpracy z innymi przedsiębiorstwami,

3) Źródła finansowania rozwoju:

- kapitał własny, kredyt / pożyczka, fundusze typu venture capital, fundusze unijne, fundusze pochodzące z innych źródeł (np. tarcze antykryzysowe),

⁹⁵⁵ *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania...*, op. cit., s. 27.

4) Pracownicy:

- zatrudnianie wykwalifikowanych pracowników spoza rodziny, obsadzanie stanowisk menadżerskich pracownikami z rodziny, większe zaufanie wobec pracowników z rodziny, jedność celów pracowników z celami firmy, styl kierowania zespołem, skłonność właścicieli do podejmowania ryzyka, podejmowania decyzji w warunkach niepewności, kompetencje osób zarządzających firmą, system motywacji personelu,

5) Produkt i rynek:

- wprowadzenie innowacyjnych produktów/usług na rynek, jakość produktu, konkurencyjność, przywiązanie klientów do świadczonych usług, nawiązywanie nowych form współpracy, zdobycie nowych odbiorców, dywersyfikacja działalności - nowe produkty/usługi, ekspansja na nowe rynki, konkurencyjność cenowa, koniunktura gospodarcza,

6) Prawo:

- polityka wspierania przedsiębiorstw rodzinnych, stabilność/niestabilność stanowionego prawa, dostosowanie przepisów prawa do zmian koniunktury.

Otrzymane wyniki w zakresie czynników rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych w latach 2018-2019 i 2020-2021 poddano interpretacji za pomocą analizy wariancji z powtarzanymi pomiarami w modelu mieszanym. Analizowano istotność statystyczną różnic pomiędzy:

- dwoma kolejnymi okresami badawczymi, tj. 2018-2019 i 2020-2021,
- mikroprzedsiębiorstwami, małymi przedsiębiorstwami i średnimi przedsiębiorstwami oraz
- istotność statystyczną efektów interakcyjnych pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a różnicami pomiędzy dwoma badanymi okresami.

W tabeli 6.8 przedstawiono średnie wartości ocen znaczenia grup czynników rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w latach 2018-2019 i 2020-2021 w zależności od klasy wielkości przedsiębiorstwa.

Tabela 6.8. Średnie wartości ocen znaczenia grup czynników rozwoju w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w latach 2018-2019 i 2020-2021 według klasy wielkości przedsiębiorstwa

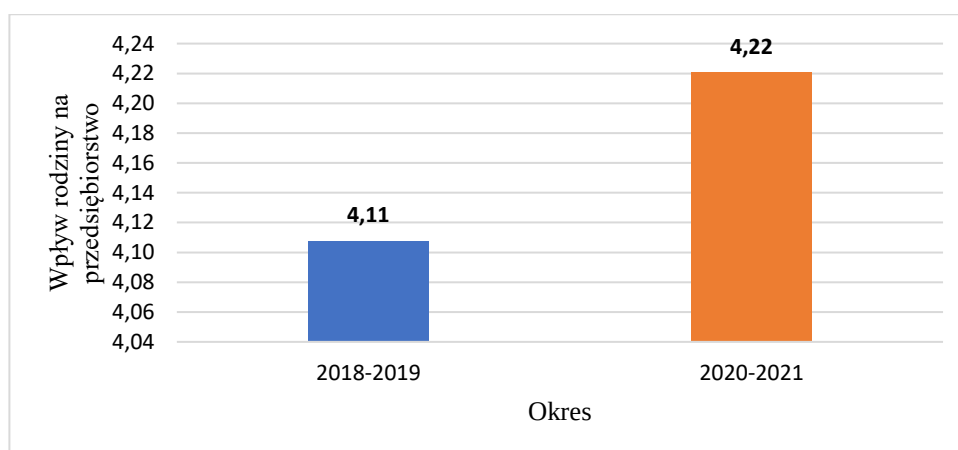
Czynniki rozwoju	Przedsiębiorstwo rodzinne															
	mikro				małe				średnie				MŚP			
	2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Wpływ rodziny	4,18	0,77	4,27	0,72	4,13	0,81	4,36	0,67	3,75	0,99	3,84	0,99	4,11	0,82	4,22	0,77
Organizacja	3,80	0,71	3,86	0,78	3,61	0,77	3,77	0,53	3,47	0,68	3,31	0,78	3,71	0,72	3,76	0,76
Źródła finansowania rozwoju	2,69	0,98	2,90	0,88	2,34	0,86	2,59	0,92	2,47	0,90	2,60	0,82	2,60	0,95	2,80	0,88
Pracownicy	3,80	0,74	3,87	0,73	3,55	0,66	3,73	0,56	3,32	0,82	3,21	0,78	3,68	0,76	3,75	0,75
Produkt i rynek	3,77	0,64	3,80	0,66	3,54	0,57	3,60	0,63	3,18	0,85	3,26	0,76	3,64	0,70	3,69	0,69
Prawo	3,89	0,98	3,80	0,93	3,68	0,94	3,55	0,89	3,47	0,80	3,43	0,98	3,79	0,95	3,70	0,94

M – wartość średnia; *SD* – odchylenie standardowe.

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszą grupą czynników rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych, wskazaną dla lat 2018-2019 i 2020-2021 jest **wpływ rodziny na przedsiębiorstwo**. W analizie dotyczącej ocen znaczenia wpływu rodziny na rozwój badanych przedsiębiorstw rodzinnych istnieje istotny statystycznie efekt różnic pomiędzy ocenami otrzymanymi dla okresu 2018-2019 a ocenami otrzymanymi dla okresu 2020-2021, $F(1,127)=4,45$, $p<0,05$, $\eta^2=0,03$. Nie ma natomiast istotnych statystycznie różnic w ocenach w zależności od klasy wielkości przedsiębiorstwa, $F(2,127)=3,01$, $p>0,05$, ani istotnego statystycznie efektu interakcyjnego pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a różnicami pomiędzy dwoma kolejnymi okresami, $F(2,127)=0,50$, $p>0,05$. Analiza wykazała, że średnia wartość ocen znaczenia wpływu rodziny na rozwój przedsiębiorstw w okresie 2020-2021 była istotnie statystycznie wyższa od średniej ocen znaczenia wpływu rodziny na rozwój przedsiębiorstw w okresie 2018-2019.

Na wykresie 6.1 przedstawiono średnie wartości ocen wpływu rodziny na rozwój badanych przedsiębiorstw rodzinnych w latach 2018-2019 oraz 2020-2021.



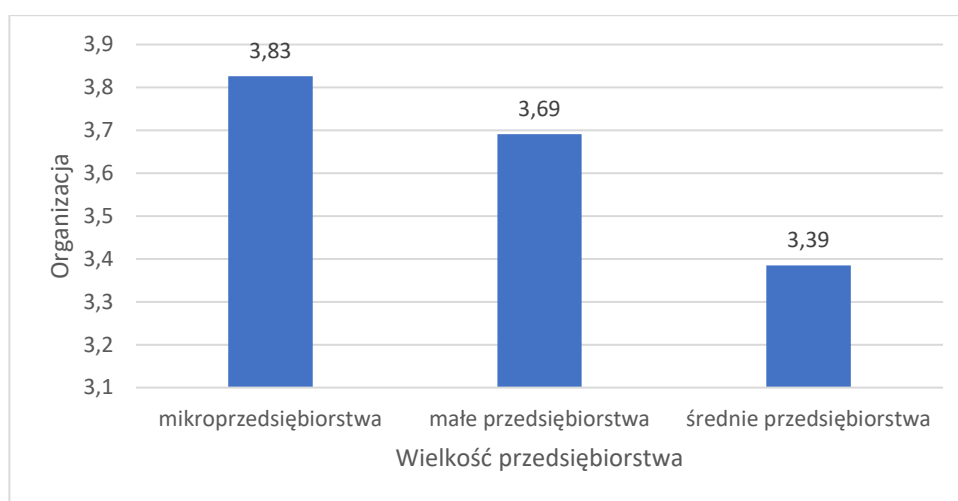
Wykres 6.1. Średnie wartości ocen wpływu rodziny na rozwój badanych przedsiębiorstw rodzinnych w latach 2018-2019 oraz 2020-2021

Źródło: opracowanie własne.

Kolejną grupą czynników rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych, wskazaną dla lat 2018-2019 i 2020-2021 są **działania organizacyjne**. W analizie dotyczącej ocen znaczenia działań organizacyjnych dla rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych istnieje istotny statystycznie efekt różnic pomiędzy ocenami otrzymanymi w przedsiębiorstwach o różnej wielkości, $F(2,127)=3,63$, $p<0,05$, $\eta^2=0,05$. W oparciu o wartość testu post-hoc

Gabriela ustalono, że istotna statystycznie różnica zachodziła pomiędzy mikroprzedsiębiorstwami i średnimi przedsiębiorstwami, $t=2,67$, $p<0,05$. Nie stwierdzono natomiast istotnych statystycznie różnic między małymi przedsiębiorstwami a mikroprzedsiębiorstwami, $t=-0,85$, $p>0,05$, ani średnimi przedsiębiorstwami, $t=1,49$, $p>0,05$. Średnia wartość ocen znaczenia organizacji w rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych była wyższa w mikroprzedsiębiorstwach niż w średnich przedsiębiorstwach.

Na wykresie 6.2 zaprezentowano średnie wartości ocen znaczenia organizacji dla rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych w zależności od klasy wielkości przedsiębiorstwa.



Wykres 6.2. Średnie wartości ocen znaczenia organizacji dla rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych według klasy wielkości przedsiębiorstwa

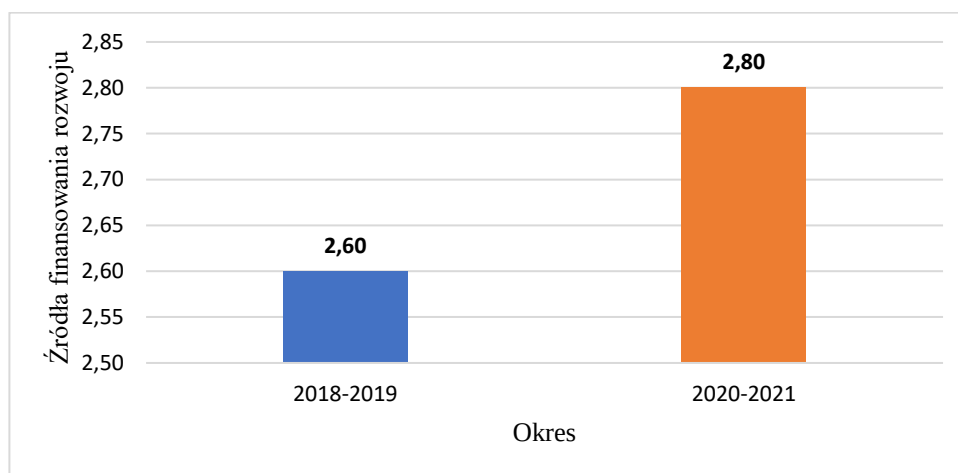
Źródło: opracowanie własne.

Należy również zauważyć, że nie istnieją istotne statystycznie różnice pomiędzy ocenami badanych przedsiębiorstw rodzinnych dotyczącymi okresu 2018-2019 i okresu 2020-2021, $F(1,127)=0,08$, $p>0,05$, ani istotny statystycznie efekt interakcyjny pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a ocenami dotyczącymi dwóch kolejnych okresów, $F(2,127)=1,60$, $p>0,05$.

Następną grupą czynników analizowaną pod kątem rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych w latach 2018-2019 i 2020-2021 są **źródła finansowania rozwoju**. W analizie dotyczącej ocen znaczenia źródeł finansowania dla rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych w latach 2018-2019 i 2020-2021 istnieje istotny statystycznie efekt różnic

między ocenami otrzymanymi dla okresu 2018-2019 a ocenami otrzymanymi dla okresu 2020-2021, $F(1,127)=7,56$, $p<0,01$, $\eta^2=0,06$. Nie ma natomiast istotnych statystycznie różnic w ocenach w zależności od klasy wielkości przedsiębiorstwa, $F(2,127)=1,79$, $p>0,05$, ani istotnego statystycznie efektu interakcyjnego pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a różnicami pomiędzy dwoma kolejnymi okresami badawczymi, $F(2,127)=0,19$, $p>0,05$. Analiza wykazała, że średnia wartość ocen znaczenia źródeł finansowania rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w okresie 2020-2021 była istotnie statystycznie wyższa od średniej ocen znaczenia źródeł finansowania dla rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w okresie 2018-2019.

Na wykresie 6.3 przedstawiono średnie wartości ocen znaczenia źródeł finansowania dla rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych w latach 2018-2019 i 2020-2021.



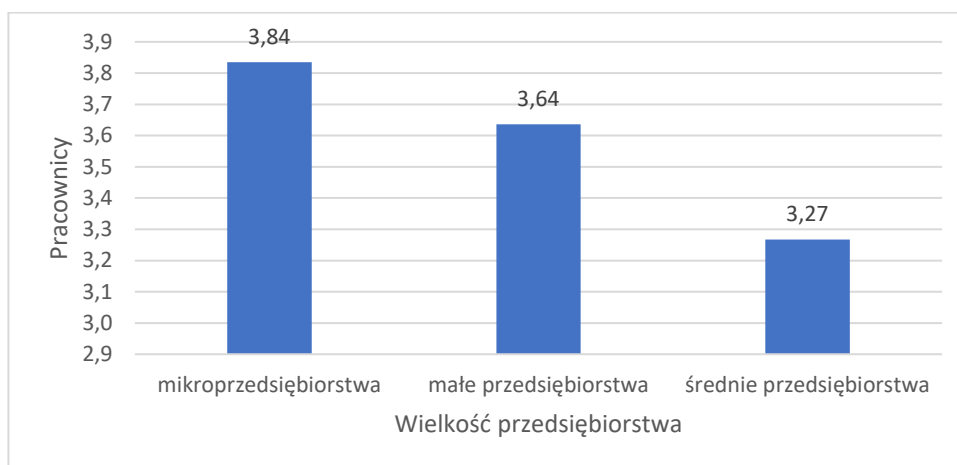
Wykres 6.3. Średnie wartości ocen znaczenia źródeł finansowania w rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w latach 2018-2019 i 2020-2021

Źródło: opracowanie własne.

Kolejną, istotną grupą czynników w kontekście rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych w latach 2018-2019 i 2020-2021 są **pracownicy**. W analizie dotyczącej ocen znaczenia pracowników dla rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych w latach 2018-2019 i 2020-2021 określono istotny statystycznie efekt różnic pomiędzy ocenami otrzymanymi w przedsiębiorstwach o różnej klasie wielkości, $F(2,127)=6,12$, $p<0,01$, $\eta^2=0,09$. W oparciu o wartość testu post-hoc Gabriela uznano, że istotna statystycznie różnica zachodziła pomiędzy mikroprzedsiębiorstwami i średnimi przedsiębiorstwami, $t=3,45$, $p<0,05$. Nie stwierdzono natomiast istotnych statystycznie różnic pomiędzy małymi przedsiębiorstwami

a mikroprzedsiębiorstwami, $t=-1,25$, $p>0,05$, ani średnimi przedsiębiorstwami, $t=1,80$, $p>0,05$. Średnia wartość ocen znaczenia pracowników w rozwoju badanych przedsiębiorstw była wyższa w mikroprzedsiębiorstwach niż w średnich przedsiębiorstwach.

Na wykresie 6.4 zaprezentowano średnie wartości ocen znaczenia pracowników dla rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych w zależności od klasy wielkości przedsiębiorstwa.



Wykres 6.4. Średnie wartości ocen znaczenia pracowników dla rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych według klasy wielkości przedsiębiorstwa

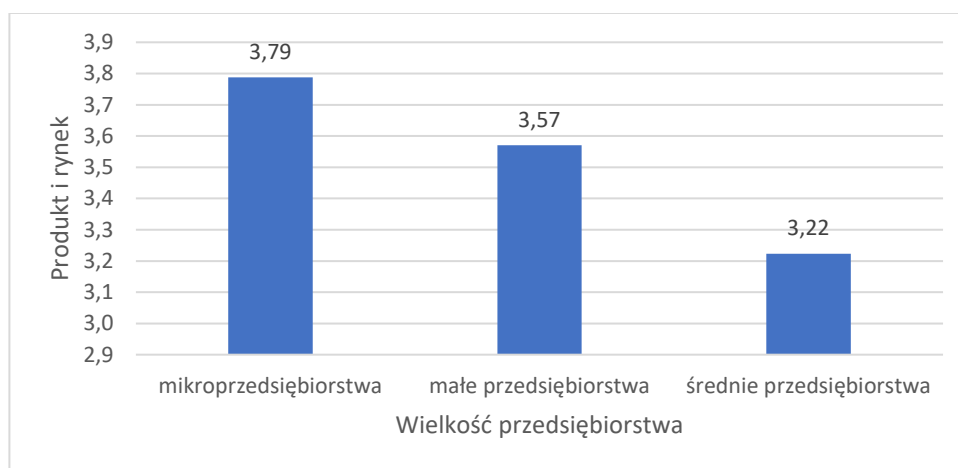
Źródło: opracowanie własne.

Warto również podkreślić, że nie wystąpiły istotnie statystycznie różnice pomiędzy ocenami znaczenia pracowników dla rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych, dotyczącymi okresu 2018-2019 i okresu 2020-2021, $F(1,127)=0,58$, $p>0,05$, ani istotny statystycznie efekt interakcyjny pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a ocenami dotyczącymi dwóch kolejnych okresów badanych, $F(2,127)=1,35$, $p>0,05$.

Następną grupą czynników ważną dla rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych w latach 2018-2019 i 2020-2021 jest „**produkt i rynek**”. W analizie dotyczącej ocen znaczenia czynnika produkt i rynek dla rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych w latach 2018-2019 i 2020-2021 istnieje istotny statystycznie efekt różnic pomiędzy ocenami otrzymanymi przez przedsiębiorstwa o różnej klasie ich wielkości, $F(2,127)=6,90$, $p<0,001$, $\eta^2=0,10$. W oparciu o wartość testu post-hoc Gabriela określono, że istotna statystycznie różnica zachodziła pomiędzy mikroprzedsiębiorstwami i średnimi przedsiębiorstwami, $t=3,63$,

$p < 0,001$. Nie stwierdzono natomiast istotnych statystycznie różnic pomiędzy małymi przedsiębiorstwami a mikroprzedsiębiorstwami, $t = -1,46$, $p > 0,05$, ani średnimi przedsiębiorstwami, $t = 1,79$, $p > 0,05$. Średnia wartość ocen znaczenia obszaru produkt i rynek dla rozwoju badanych przedsiębiorstw była wyższa w mikroprzedsiębiorstwach niż w średnich przedsiębiorstwach.

Na wykresie 6.5 przedstawiono średnie wartości ocen znaczenia obszaru produkt i rynek dla rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych w zależności od klasy wielkości przedsiębiorstwa.



Wykres 6.5. Średnie wartości ocen znaczenia „produktu i rynku” dla rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych według klasy wielkości przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Nie wystąpiły istotne statystycznie różnice w zakresie znaczenia produktu i rynku dla rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych, pomiędzy ocenami dotyczącymi okresu 2018-2019 i okresu 2020-2021, $F(1,127) = 1,27$, $p > 0,05$, ani istotnie statystycznie efekt interakcyjny pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a ocenami dotyczącymi dwóch kolejnych badanych okresów, $F(2,127) = 0,11$, $p > 0,05$.

Ostatnią, poddaną analizie grupą czynników rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych w latach 2018-2019 i 2020-2021 jest **prawo**. W analizie dotyczącej ocen znaczenia czynnika prawo dla rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych nie wystąpił istotny statystycznie efekt różnic pomiędzy ocenami otrzymanymi w przedsiębiorstwach o różnej klasie ich wielkości, $F(2,127) = 1,95$, $p > 0,05$. Nie istnieją również istotne statystycznie różnice pomiędzy

ocenami dotyczącymi okresu 2018-2019 i okresu 2020-2021, $F(1,127)=1,39$, $p>0,05$, ani istotny statystycznie efekt interakcyjny pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a ocenami dotyczącymi dwóch kolejnych okresów badawczych, $F(2,127)=0,12$, $p>0,05$.

Reasumując wyniki w zakresie przedstawionych czynników rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP należy zauważyć, że grupą czynników, który miała największe znaczenie w rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych, w obydwu okresach badawczych był wpływ rodziny, tj. doświadczenie i tradycja członków rodziny pracujących w przedsiębiorstwie, wspólne dążenie do jednego celu, odpowiedzialność, lojalność, dobra, rodzinna atmosfera, wartości rodzinne: jakość wykonywanej pracy, uczciwość, rzetelność, profesjonalizm, bezpieczeństwo zatrudnienia. Ponadto zaprezentowane dane wskazują, że wpływ rodziny na badane przedsiębiorstwa rodzinne wyraźnie wzrósł w czasie kryzysu, związanego z pandemią Covid-19. Znajduje to także swoje odzwierciedlenie w literaturze, gdyż rodzina i jej wartości mają fundamentalne znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego, zwłaszcza w niepewnych i turbulentnych warunkach. Członkowie rodziny są gotowi zrezygnować z bieżących zysków na rzecz przetrwania przedsiębiorstwa w trudnym okresie.

Znaczenie kolejnej grupy czynników – organizacji, w rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych, miał znaczenie zarówno w pierwszym, jak i drugim okresie badawczym. Wpływ tego elementu, określony na podstawie średniej wartości ocen był najwyższy w mikroprzedsiębiorstwach, a najniższy w średnich organizacjach rodzinnych. Zatem takie faktory, jak: określenie wizji i misji przedsiębiorstwa, wizerunek i marka przedsiębiorstwa, niski stopień formalizacji działalności przedsiębiorstwa, zastosowanie nowoczesnych metod i koncepcji zarządzania, system komunikacji w przedsiębiorstwie, plany sukcesyjne, nastawienie na rozwój przedsiębiorstwa, elastyczne podejście do zachodzących zmian w otoczeniu zewnętrznym, budowanie trwałych relacji z interesariuszami, podjęcie współpracy z innymi przedsiębiorstwami, najwyżej oceniane były przez mikroprzedsiębiorstwa, które mają najprostsze struktury organizacyjne i są najbardziej elastyczne w swoich działaniach. W miarę wzrostu wielkości przedsiębiorstwa czynnik ten miał mniejsze znaczenie w zakresie jego oceny dla rozwoju przedsiębiorstwa.

Wyniki badań w zakresie wpływu źródeł finansowania na rozwój badanych przedsiębiorstw rodzinnych tj. kapitału własnego, kredytu / pożyczki, funduszy typu venture capital, funduszy unijnych, funduszy pochodzących z innych źródeł (np. tarcze antykryzysowe), wykazały istotny wzrost znaczenia tego czynnika przez przedsiębiorstwa w latach kryzysu

pandemicznego, tj. w badanym okresie 2020-2021, w porównaniu z okresem 2018-2019. Może to być wynikiem wprowadzenia w okresie kryzysu związanego z pandemią Covid – 19 tarcz antykryzysowych dla przedsiębiorstw, zwłaszcza dla przedsiębiorstw sektora MŚP. Mechanizmy te miały wówczas istotne znaczenie w finansowaniu działalności przedsiębiorstw, a często pozwoliły im przetrwać ten najtrudniejszy okres funkcjonowania na rynku⁹⁵⁶. Wyniki przeprowadzonych badań pokazały, że czynnik ten został najwyżej oceniony przez mikroprzedsiębiorstwa, co może sugerować, że właśnie dzięki takim programom organizacje te były w stanie wyjść obronną ręką z kryzysu pandemicznego.

Także kolejna badana grupa czynników, dotycząca znaczenia pracowników dla rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych, była ważna. Element ten miał największe znaczenie w ocenie mikroprzedsiębiorstw, a jego wpływ na rozwój przedsiębiorstwa malał wraz ze wzrostem organizacji. Zatem takie faktory, jak: zatrudnianie wykwalifikowanych pracowników spoza rodziny, obsadzanie stanowisk menadżerskich pracownikami z rodziny, większe zaufanie wobec pracowników z rodziny, jedność celów pracowników z celami firmy, styl kierowania zespołem, skłonność właścicieli do podejmowania ryzyka, podejmowania decyzji w warunkach niepewności, kompetencje osób zarządzających firmą, system motywacji personelu, mają największe znaczenie w organizacjach, zatrudniających niewiele osób, na ogół z rodziny, w których wpływ rodziny jest dominujący i na ogół występuje centralizacja zarządzania w rękach właściciela.

Również następna grupa czynników rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych – „produkt i rynek”, z którym wiąże się: wprowadzenie innowacyjnych produktów/usług na rynek, jakość produktu, konkurencyjność, przywiązanie klientów do świadczonych usług, nawiązywanie nowych form współpracy, zdobycie nowych odbiorców, dywersyfikacja działalności - nowe produkty/usługi, ekspansja na nowe rynki, konkurencyjność cenowa, koniunktura gospodarcza, miała swoje znaczenie w obydwu okresach badawczych. Ponadto, „produkt i rynek” miał największe znaczenie w ocenie mikroprzedsiębiorstw, a jego wpływ na rozwój przedsiębiorstwa malał wraz ze wzrostem organizacji. Może to wskazywać, że w okresie pandemii przedsiębiorstwa, a zwłaszcza mikroprzedsiębiorstwa rodzinne, aby przetrwać i utrzymać się na rynku musiały wprowadzić nowe rozwiązania i nowe produkty, wychodząc naprzeciw aktualnym potrzebom klientów.

⁹⁵⁶ J. Kubiczek, W. Derej, *Tarcze antykryzysowe jako źródło wsparcia działalności MŚP w dobie pandemii COVID-19...*, op. cit., s. 50.

Natomiast w opinii badanych przedsiębiorstw rodzinnych wpływ kolejnej grupy czynników -prawa na rozwój przedsiębiorstw nieznacznie zmniejszył się w czasie kryzysu związanego z pandemią Covid-19. Zatem przedsiębiorstwa uznały, że polityka wspierania przedsiębiorstw rodzinnych, stabilność/niestabilność stanowionego prawa oraz dostosowanie przepisów prawa do zmian koniunktury miała dla nich mniejsze znaczenie w okresie pandemii, co może mieć związek z ograniczeniami lub całkowitym zamknięciem ich działalności w tym czasie.

Analizując przedstawione dane należy zwrócić szczególną uwagę na okresy przeprowadzonego badania. Warunki, w jakich znalazły się przedsiębiorstwa w czasie pandemii Covid-19, dodatkowo wyróżniły istotne w danym okresie czynniki rozwoju, co w znaczącym stopniu mogło wpłynąć na wybór udzielonych odpowiedzi. Należy jednak pamiętać, że w przypadku badanych przedsiębiorstw rodzinnych różnice pomiędzy poszczególnymi grupami czynników rozwoju były niewielkie. Może to wynikać ze specyfiki tych przedsiębiorstw i tego, że kierują się podobnymi wartościami. Warte uwagi są również szczegółowe czynniki rozwoju (w ramach grupy), które uzyskały wyższe wyniki w czasie pandemii, niż w okresie ją poprzedzającym. To potwierdza, że rozwój przedsiębiorstw zależy nie tylko od posiadanych możliwości, potencjału, zasobów, ale równie ważne są panujące uwarunkowania rynkowe. Uznać można również, że różnice w przedstawionych grupach czynników rozwoju w różnych klasach wielkości przedsiębiorstw rodzinnych oraz w różnych okresach badawczych są inspiracją do dyskusji. Wskazują także, na co przedsiębiorstwa rodzinne zwracają szczególną uwagę oraz które czynniki rozwoju w mniejszym stopniu są uwzględniane. To również informacja, dająca zarówno obraz biznesowy, jak i rynkowy o tych przedsiębiorstwach.

Należy podkreślić, że uzyskane wyniki badań pozwoliły na **pozytywną weryfikację założonej hipotezy badawczej H₃**: *w przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP odnotowuje się zmianę w zakresie czynników ich rozwoju w okresie bezpośrednio poprzedzającym kryzys pandemiczny (2018-2019) i w czasie tego kryzysu (2020-2021).*

W ramach badań empirycznych w odniesieniu do ogółu MŚP, jak i we wszystkich trzech klasach wielkości przedsiębiorstw odnotowano zmiany w zakresie grup, jak i poszczególnych czynników ich rozwoju (patrz załącznik nr 2) w porównywanych okresach badawczych, w tym z uwzględnieniem ich znaczenia dla rozwoju przedsiębiorstwa⁹⁵⁷. Pod względem

⁹⁵⁷ Zgodnie z kwestionariuszem ankiety – załącznik nr 1.

statystycznym, istotne efekty różnic pomiędzy ocenami danego czynnika w porównaniu lat 2018-2019 i 2020-2021 wykazano dla dwóch grup czynników, tj.:

- wpływ rodziny na przedsiębiorstwo oraz
- źródła finansowania rozwoju.

Dla pozostałych grup czynników, tzn.:

- działania organizacyjne,
- pracownicy,
- produkt i rynek oraz
- prawo

istotne statystycznie efekty różnic pomiędzy uzyskanymi ocenami związane były z klasami wielkości tych przedsiębiorstw. One bowiem miały statystyczne znaczenie w kontekście odnotowanej zmiany.

6.3. Procesy, mechanizmy i działania znamienne dla realizacji strategii rozwoju badanych przedsiębiorstw

Analizę procesów, mechanizmów i działań istotnych dla realizacji strategii rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP przeprowadzono w podziale na klasy wielkości przedsiębiorstw oraz sektor MŚP ogółem. Ponadto uwzględniono kryterium czasu, wyróżniając przy tym dwa przyjęte okresy badawcze tj. przed pandemią (lata 2018–2019) i w czasie kryzysu, związanego z pandemią Covid-19 (lata 2020–2021). Dla potrzeb opracowania ww. analizy, zaprezentowano wyniki badań w formie ujęcia indukcyjnego. Pozwala ono na porównanie określonych zagadnień tematycznych w celu ustalenia reguł lub zależności, na podstawie uzyskanych w toku postępowania badawczego zbiorów danych i informacji w następujących kwestiach istotnych dla realizacji strategii rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych, tj.:

- uzależnienia przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa od specyfiki działalności związanej z rodzinnym charakterem przedsiębiorstwa, w tym także:
 - sukcesji,
 - konstytucji rodzinnej,
- zarządzania przedsiębiorstwem, w tym:
 - zasad i metod działania,

- podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem (centralizacja i decentralizacja decyzji),
- modyfikacji systemu zarządzania,
- źródeł finansowania rozwoju przedsiębiorstwa,
- formy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw,
- innowacji,
- społecznej odpowiedzialności biznesu.

Ważną, analizowaną płaszczyzną, związaną z realizacją strategii rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych, jest **uzależnienie przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa od specyfiki działalności związanej z jego rodzinnym charakterem.**

W tabeli 6.9 przedstawiono rozkład opinii w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w sprawie uzależnienia przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa od specyfiki działalności związanej z jego rodzinnym charakterem w latach 2018-2019 i 2020-2021 w zależności od klasy jego wielkości.

Przedstawione w tabeli 6.9 dane ukazują, że w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w obydwu okresach badawczych, tj. w latach 2018-2019 (36,9%) oraz w latach 2020-2021 (34,6%) respondenci wyrazili opinię, że raczej zgadzają się ze stwierdzeniem, że przetrwanie i rozwój ich przedsiębiorstwa zależy od specyfiki działalności związanej z jego rodzinnym charakterem. Zatem można wskazać, że badane przedsiębiorstwa rodzinne w obydwu okresach badawczych w zdecydowanej większości uznały, że ich przetrwanie i rozwój zależy od specyfiki działalności związanej z rodzinnym charakterem przedsiębiorstwa (odpowiedzi raczej tak, lub zdecydowanie tak). Na tą zależność wskazało w latach 2018-2019 (54,5%), a w latach 2020-2021 (56,1%) badanych przedsiębiorstw rodzinnych.

W oparciu o wartość testu niezależności χ^2 nie stwierdzono istotnej statystycznie zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a opiniami w sprawie uzależnienia przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa od specyfiki działalności związanej jego z rodzinnym charakterem w latach 2018-2019, $\chi^2(8)=10,51$, $p>0,05$. Natomiast zależność pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a opiniami respondentów w sprawie uzależnienia przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa od specyfiki działalności związanej z jego rodzinnym charakterem była istotna statystycznie w latach 2020-2021, $\chi^2(8)=15,87$, $p<0,05$.

Tabela 6.9. Opinie respondentów badanych przedsiębiorstw rodzinnych w sprawie uzależnienia przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa od specyfiki działalności związanej z jego rodzinnym charakterem według klasy wielkości przedsiębiorstw w latach 2018-2019 i 2020-2021

Opinie	Przedsiębiorstwa															
	mikro				małe				średnie				Ogółem			
	Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2	
	2018-2019	2020-2021	2018-2019	2020-2021	2018-2019	2020-2021	2018-2019	2020-2021	2018-2019	2020-2021	2018-2019	2020-2021	2018-2019	2020-2021	2018-2019	2020-2021
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
zdecydowanie tak	19	21,6	22	25,0	3	13,6	5	22,7	1	5,0	1	5,0	23	17,7	28	21,5
raczej tak	33	37,5	35	39,8	6	27,3	3	13,6	9	45,0	7	35,0	48	36,9	45	34,6
trudno powiedzieć	5	5,7	1	1,1	1	4,5	0	0,0	1	5,0	1	5,0	7	5,4	2	1,5
raczej nie	18	20,5	19	21,6	4	18,2	7	31,8	2	10,0	4	20,0	24	18,5	30	23,1
zdecydowanie nie	13	14,8	11	12,5a	8	36,4	7	31,8a,b	7	35,0	7	35,0b	28	21,5	25	19,2
Wskaźnik podobieństwa struktur (dla różnych okresów)	$PS_{Mi(okres\ 1\ i\ 2)}=0,60$				$PS_{Ma(okres\ 1\ i\ 2)}=0,27$				$PS_{Śr(okres\ 1\ i\ 2)}=0,45$				$PS_{MŚP(okres\ 1\ i\ 2)}=0,54$			
Wskaźnik podobieństwa struktur	$PS_{MiMa(okres\ 1)}=0,45$				$PS_{MiMa(okres\ 2)}=0,36$				$PS_{MaŚr(okres\ 1)}=0,37$				$PS_{MaŚr(okres\ 2)}=0,19$			
między klasami przedsiębiorstw	$PS_{MiŚr(okres\ 1)}=0,48$				$PS_{MiŚr(okres\ 2)}=0,41$											

Oznaczenia: *n* – liczba przedsiębiorstw; % - procent grupy;

$PS_{Mi(okres\ 1\ i\ 2)}$ – podobieństwo struktur dla mikroprzedsiębiorstw między 1 i 2 okresem badawczym;

$PS_{Ma(okres\ 1\ i\ 2)}$ – podobieństwo struktur dla małych przedsiębiorstw między 1 a 2 okresem badawczym;

$PS_{Śr(okres\ 1\ i\ 2)}$ – podobieństwo struktur dla średnich przedsiębiorstw między 1 a 2 okresem badawczym;

$PS_{MŚP(okres\ 1\ i\ 2)}$ – podobieństwo struktur dla przedsiębiorstw sektora MŚP między 1 a 2 okresem badawczym;

$PS_{MiMa(okres\ 1)}$ = podobieństwo struktur między mikro a małymi przedsiębiorstwami w 1 okresie, tj. w latach 2018-2019;

$PS_{MiMa(okres\ 2)}$ = podobieństwo struktur między mikro a małymi przedsiębiorstwami w 2 okresie, tj. w latach 2020-2021;

$PS_{MaŚr(okres\ 1)}$ = podobieństwo struktur między małymi a średnimi przedsiębiorstwami w 1 okresie, tj. w latach 2018-2019;

$PS_{MaŚr(okres\ 2)}$ = podobieństwo struktur między małymi a średnimi przedsiębiorstwami w 2 okresie, tj. w latach 2020-2021;

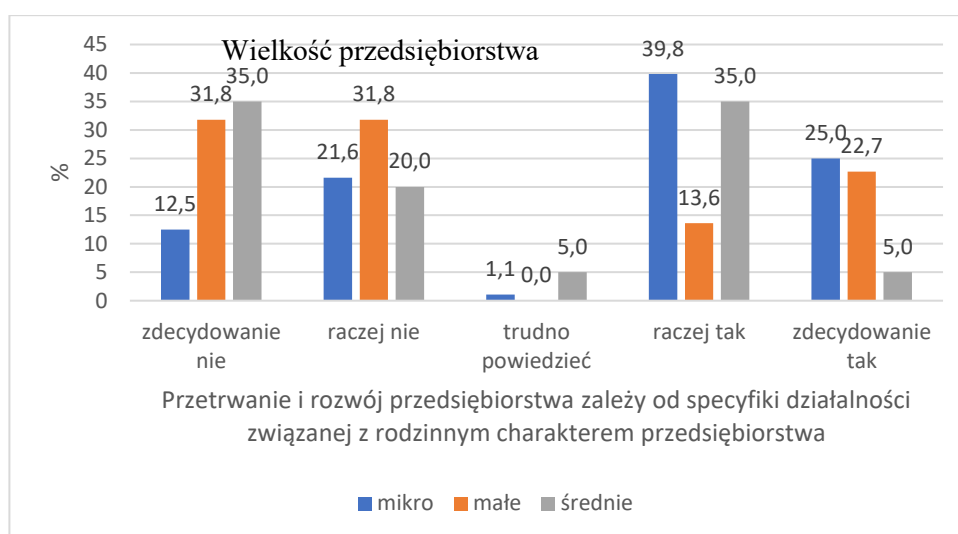
$PS_{MiŚr(okres\ 1)}$ = podobieństwo struktur między mikro a średnimi przedsiębiorstwami w 1 okresie, tj. w latach 2018-2019;

$PS_{MiŚr(okres\ 2)}$ = podobieństwo struktur między mikro a średnimi przedsiębiorstwami w 2 okresie, tj. w latach 2020-2021.

Oznaczenia literowe, tj. różne litery oznaczają różnice istotne statystycznie na poziomie istotności wynikającym z poprawki Bonferroni.

Źródło: opracowanie własne.

Jak wskazano powyżej - najczęściej badanych przedsiębiorstw raczej zgadzało się z opinią, że przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa zależy od specyfiki działalności związanej z jego rodzinnym charakterem. Natomiast badanych przedsiębiorstw, w których zdecydowanie nie zgadzano się z opinią, że przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa zależy od specyfiki działalności związanej z jego rodzinnym charakterem było istotnie statystycznie więcej w średnich przedsiębiorstwach niż w mikroprzedsiębiorstwach. Dla potrzeb analizy w tym zakresie, na wykresie 6.6 przedstawiono opinie badanych przedsiębiorstw rodzinnych w sprawie uzależnienia przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa od specyfiki działalności związanej z jego rodzinnym charakterem w latach 2020-2021.



Wykres 6.6. Opinie respondentów badanych przedsiębiorstw rodzinnych w sprawie uzależnienia przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa od specyfiki działalności związanej z jego rodzinnym charakterem według klas wielkości przedsiębiorstw w latach 2020-2021

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione na powyższym wykresie dane wskazują, że w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w latach 2020-2021 był przeważający udział mikroprzedsiębiorstw, w których uznano, że ich przetrwanie i rozwój zależy od specyfiki działalności związanej z rodzinnym charakterem (odpowiedzi raczej tak, lub zdecydowanie tak) - 64,8%, natomiast przedsiębiorstw, w których zdecydowanie nie zgadzano się z tą opinią było najczęściej w klasie małych przedsiębiorstw (odpowiedzi raczej nie lub zdecydowanie nie) - 63,6%,

W oparciu o wartości testu Wilcozona nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic w zakresie opinii badanych przedsiębiorstw rodzinnych dla okresu 2018-2019 i 2020-2021.

Dotyczy to mikroprzedsiębiorstw, $Z=-1,14$, $p>0,05$, małych przedsiębiorstw, $Z=0,01$, $p>0,05$, średnich przedsiębiorstw, $Z=-1,30$, $p>0,05$, i całej badanej próby, $Z=-0,51$, $p>0,05$.

Jednym z podstawowych wyróżników, charakteryzujących przedsiębiorstwa rodzinne na tle przedsiębiorstw nierodzinnych, a równocześnie kwestią istotną dla realizacji ich strategii rozwoju, jest **przeprowadzenie sukcesji**. W tabeli 6.10 przedstawiono rozkład liczby badanych przedsiębiorstw rodzinnych po sukcesji w zależności od klasy wielkości przedsiębiorstwa.

Tabela 6.10. Liczba i struktura przedsiębiorstw rodzinnych po sukcesji według klas ich wielkości

	Przedsiębiorstwa							
	mikro		małe		średnie		MŚP	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Sukcesja	49	55,7	9	40,9	10	50,0	68	52,3
$PS_{MiMa}=0,85$ $PS_{MiŚr}=0,94$ $PS_{MaŚr}=0,91$								

Oznaczenia: *n* – liczba przedsiębiorstw; % - procent grupy;
 PS_{MiMa} – podobieństwo struktur dla mikroprzedsiębiorstw i małych przedsiębiorstw;
 $PS_{MaŚr}$ - podobieństwo struktur dla małych przedsiębiorstw i średnich przedsiębiorstw;
 $PS_{MiŚr}$ – podobieństwo struktur dla mikroprzedsiębiorstw i średnich przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione w powyższej tabeli dane wskazują, że większość analizowanych przedsiębiorstw rodzinnych (52,3%), to przedsiębiorstwa po sukcesji. W tej grupie najwięcej jest mikroprzedsiębiorstw (55,7%), następnie średnich przedsiębiorstw (50,0%), a najmniej małych przedsiębiorstw (40,9%). Nie istnieje w oparciu o wartość testu niezależności χ^2 istotna statystycznie zależność pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a liczbą przedsiębiorstw po sukcesji, $\chi^2(2)=1,59$, $p>0,05$.

Kolejny, analizowany temat związany z realizacją strategii rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych, dotyczy uzależnienia strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych od **planowania sukcesji**. W tabeli 6.11 przedstawiono rozkład uzależnienia strategii rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych od przyjętych planów sukcesyjnych.

Tabela 6.11. Uzależnienie strategii rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych od przyjętych planów sukcesyjnych

Strategia uzależniona od planów sukcesyjnych	Przedsiębiorstwa							
	mikro		małe		średnie		MŚP	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Tak	29	33,0	3	13,6	5	25,0	37	28,5
Trudno powiedzieć	5	5,7	0	0,0	1	5,0	6	4,6
Nie	54	61,4	19	86,4	14	70,0	87	66,9
	PS_{MiMa}=0,75 PS_{MaŚr}=0,84 PS_{MiŚr}=0,91							

Oznaczenia: *n* – liczba przedsiębiorstw; % - procent grupy;
 PSMiMa– podobieństwo struktur dla mikroprzedsiębiorstw i małych przedsiębiorstw;
 PSMaŚr- podobieństwo struktur dla małych przedsiębiorstw i średnich przedsiębiorstw;
 PSMiŚr– podobieństwo struktur dla mikroprzedsiębiorstw i średnich przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione w powyższej tabeli dane pokazują, że w większości badanych przedsiębiorstw rodzinnych (66,9%) strategia rozwoju nie była uzależniona od przyjętych planów sukcesyjnych, dotyczy to zwłaszcza małych przedsiębiorstw rodzinnych – 86,4%.

Nie istnieje w oparciu o wartość testu niezależności χ^2 istotna statystycznie zależność pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a uzależnieniem strategii rozwoju przedsiębiorstwa od przyjętych planów sukcesyjnych, $\chi^2(4)=5,32$, $p>0,05$.

Następna badana kwestia mająca wpływ na realizację strategii rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych związana jest z tzw. **konstytucją rodzinną**.

W tabeli 6.12 przedstawiono rozkład liczby badanych przedsiębiorstw rodzinnych, w których sporządzono tzw. konstytucję rodzinną w zależności od klasy wielkości przedsiębiorstwa.

Tabela 6.12. Liczba i struktura badanych przedsiębiorstw rodzinnych, w których sporządzono tzw. konstytucję rodzinną według klas ich wielkości

	Przedsiębiorstwa							
	mikro		małe		średnie		MŚP	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Konstytucja rodzinna	30	34,1	6	27,3	6	30,0	42	32,3
	PS_{MiMa}=0,93 PS_{MaŚr}=0,97 PS_{MiŚr}=0,96							

Oznaczenia: *n* – liczba przedsiębiorstw; % - procent grupy;
 PS_{MiMa}– podobieństwo struktur dla mikroprzedsiębiorstw i małych przedsiębiorstw;
 PS_{MaŚr}– podobieństwo struktur dla małych przedsiębiorstw i średnich przedsiębiorstw;
 PS_{MiŚr}– podobieństwo struktur dla mikroprzedsiębiorstw i średnich przedsiębiorstw.
 Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione w powyższej tabeli dane pokazują, że w większości badanych przedsiębiorstw rodzinnych (67,7%) nie posiadano konstytucji rodzinnej. W grupie przedsiębiorstw posiadających konstytucję rodzinną najwięcej jest mikroprzedsiębiorstw (34,1%), następnie średnich przedsiębiorstw (30,0%), a najmniej małych przedsiębiorstw (27,3%).

W oparciu o wartość testu niezależności χ^2 nie stwierdzono istotnej statystycznie zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a liczbą przedsiębiorstw z konstytucją rodzinną, $\chi^2(2)=0,43$, $p>0,05$.

Uwzględniając uzyskane wyniki badań przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP, zaprezentowane w tabelach 6.9-6.12 oraz na wykresie 6.6 należy wskazać, że w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w obydwu okresach badawczych, tj. w latach 2018-2019 i 2020-2021 w zdecydowanej większości uznano, że ich przetrwanie i rozwój zależy od specyfiki działalności związanej z rodzinnym charakterem przedsiębiorstwa. Ponadto, większość badanych przedsiębiorstw to przedsiębiorstwa po sukcesji, a dodatkowo część z nich posiadała konstytucję rodzinną. Znaczna część badanych przedsiębiorstw nie uzależnia jednak strategii rozwoju od przyjętych planów sukcesyjnych.

Kolejnym, poruszonym zagadnieniem związanym z realizacją strategii rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych jest **zarządzanie ich przedsiębiorstwem**. W tym obszarze tematycznym uwzględniono trzy subobszary, tj.:

- zasady i metody działania (zbadano, czy przedsiębiorstwa funkcjonują według utartych, zwyczajowych zasad i metod działania),
- podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem (centralizacja, decentralizacja, mieszane rozwiązania), a także
- modyfikację systemu zarządzania w analizowanych okresach badawczych.

Poniżej przedstawiono wyniki w tym zakresie.

W tabeli 6.13 przedstawiono wyniki badań w zakresie wskazań respondentów na działania w przedsiębiorstwach rodzinnych według przyjętych okresów badawczych oraz klas ich wielkości.

Tabela 6.13. Działanie według utartych (zwyczajowych) zasad i metod w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2018-2019 i 2020-2021

Utarte zasady i metody	Przedsiębiorstwa															
	mikro				małe				średnie				MŚP			
	Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2	
	2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
	88	100	76	86,4	22	100	18	81,8	20	100	14	70,0	130	100	108	83,1
Wskaźnik podobieństwa struktur (dla różnych okresów)	PS _{Mi(okres 1 i 2)} =0,86				PS _{Ma(okres 1 i 2)} =0,82				PS _{Sr(okres 1 i 2)} =0,70				PS _{MŚP(okres 1 i 2)} =0,83			
Wskaźnik podobieństwa struktur	PS _{MiMa(okres 1)} =1,00				PS _{MiMa(okres 2)} =0,95				PS _{MaSr(okres 1)} =1,00				PS _{MaSr(okres 2)} =0,88			
między klasami przedsiębiorstw	PS _{MiSr(okres 1)} =1,00				PS _{MiSr(okres 2)} =0,84											

Oznaczenia: *n* – liczba przedsiębiorstw; % - procent grupy;
Pozostałe oznaczenia – jak w tab. 6.9.

Źródło: opracowanie własne.

W okresie 2018-2019 wszystkie badane przedsiębiorstwa rodzinne funkcjonowały wg utartych zasad i metod. Większość badanych przedsiębiorstw - 83,1% działała wg utartych zasad i metod również w latach 2020-2021. W oparciu o wartość testu niezależności χ^2 nie stwierdzono istotnej statystycznie zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a działaniem wg utartych zasad i metod w latach 2020-2021, $\chi^2(2)=3,13$, $p>0,05$. Ponadto, w oparciu o wartości testu McNemara stwierdzono, że przedsiębiorstw rodzinnych funkcjonujących wg utartych zasad i metod było mniej w okresie 2020-2021 niż w okresie 2018-2019. Dotyczy to mikroprzedsiębiorstw, $p<0,001$, średnich przedsiębiorstw, $p=0,031$ i całej badanej próby, $p<0,001$, a nie dotyczy małych przedsiębiorstw, $p=0,125$.

Istotnym zagadnieniem analizowanym w związku z realizacją strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych MŚP jest **identyfikacja rodzaju ich podejść do zarządzania organizacją poprzez centralizację i decentralizację**, tj. procesy dotyczące przekazywania uprawnień decyzyjnych na niższe szczeble zarządzania. Jako centralizację określa się podział uprawnień decyzyjnych pomiędzy poszczególnymi szczeblami organizacyjnymi i stanowiskami kierowniczymi, co stanowi o wewnętrznej strukturze władzy w organizacji⁹⁵⁸. Centralizacja ma miejsce, jeżeli wszystkie uprawnienia decyzyjne są przypisane do najwyższego stanowiska kierowniczego (centralizacja pełna). W odniesieniu do przedsiębiorstw rodzinnych – jak potwierdza literatura przedmiotu – najczęściej jest to osoba właściciela - realnie zarządzającego organizacją, charakteryzującego się paternalistycznym stylem kierowania⁹⁵⁹.

W tabeli 6.14 przedstawiono rozkład uzyskanych wyników dotyczących działań poprzez centralizację zarządzania w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w latach 2018-2019 i 2020-2021 w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.

⁹⁵⁸ *Leksykon zarządzania*, Wyd. Difin, Warszawa 2004, s. 72.

⁹⁵⁹ Ł. Sułkowski, *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce...*, op.cit., s.250; Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces...*, op. cit., s.139; A. Krajenta - Kopeć, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie rodzinnej...*, op. cit., s. 185.

Tabela 6.14. Centralizacja zarządzania w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2018-2019 i 2020-2021

Centralizacja zarządzania	Przedsiębiorstwa															
	mikro				małe				średnie				MŚP			
	Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2	
	2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
	28	31,8	30	34,1	8	36,4	9	40,9	7	35,0	7	35,0	43	33,1	46	35,4
Wskaźnik podobieństwa struktur (dla różnych okresów)	PS _{Mi(okres 1 i 2)} =0,98				PS _{Ma(okres 1 i 2)} =0,95				PS _{Sr(okres 1 i 2)} =1,00				PS _{MŚP(okres 1 i 2)} =0,98			
Wskaźnik podobieństwa struktur	PS _{MiMa(okres 1)} =0,95				PS _{MiMa(okres 2)} =0,93				PS _{MaSr(okres 1)} =0,99				PS _{MaSr(okres 2)} =0,94			
między klasami przedsiębiorstw	PS _{MiSr(okres 1)} =0,97				PS _{MiSr(okres 2)} =0,99											

Oznaczenia: *n* – liczba przedsiębiorstw; % - procent grupy;
Pozostałe oznaczenia – jak w tab. 6.9.

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowane w powyższej tabeli dane wskazują, że centralizacja zarządzania miała miejsce w znacznej części badanych przedsiębiorstw rodzinnych w obydwu okresach badawczych, tj. w latach 2018-2019 (33,1%) i 2020-2021 (35,4%). Z analizy tej struktury wynika również wniosek, że w ponad połowie badanych przedsiębiorstw rodzinnych nie stosowano centralizacji w kontekście zarządzania organizacją, co oznacza inne podejścia do zarządzania organizacją.

W oparciu o wartość testu niezależności χ^2 nie stwierdzono istotnej statystycznie zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a centralizacją zarządzania w latach 2018-2019, $\chi^2(2)=1,15$, $p>0,05$, ani w latach 2020-2021, $\chi^2(2)=1,50$, $p>0,05$. W większości przedsiębiorstw nie stosowano centralizacji zarządzania.

W oparciu o wartości testu McNemara nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic w zakresie centralizacji zarządzania w okresie 2018-2019 i 2020-2021. Dotyczy to mikroprzedsiębiorstw, $p=0,500$, małych przedsiębiorstw, $p=0,999$, średnich przedsiębiorstw, $p=0,999$, i całej badanej próby, $p=0,250$.

Innym rodzajem podejścia do zarządzania organizacją oprócz centralizacji jest proces jej przeciwny, tj. **decentralizacja**, w ramach którego wszystkie uprawnienia decyzyjne są delegowane na niższe szczeble zarządzania (tzw. pełna decentralizacja). W ramach badań własnych przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP przyjęto decentralizację zarządzania w tych firmach poprzez:

- udział w zarządzaniu innych członków rodziny,
- udział w zarządzaniu menedżerów,
- udział w zarządzaniu innych członków rodziny i menedżerów.

W tabeli 6.15 przedstawiono rozkład wpływu innych członków rodziny na zarządzanie w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w latach 2018-2019 i 2020-2021 w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.

Tabela 6.15. Decentralizacja poprzez udział innych członków rodziny w zarządzaniu w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2018-2019 i 2020-2021

Udział członków rodziny	Przedsiębiorstwa															
	mikro				małe				średnie				MŚP			
	Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2	
	2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
	45	51,1	43	48,9	8	36,4	7	31,8	6	30,0	6	30,0	59	45,4	56	43,1
Wskaźnik podobieństwa struktur (dla różnych okresów)	$PS_{Mi(okres\ 1\ i\ 2)}=0,98$				$PS_{Ma(okres\ 1\ i\ 2)}=0,95$				$PS_{Sr(okres\ 1\ i\ 2)}=1,00$				$PS_{MSP(okres\ 1\ i\ 2)}=0,98$			
Wskaźnik podobieństwa struktur	$PS_{MiMa(okres\ 1)}=0,85$				$PS_{MiMa(okres\ 2)}=0,83$				$PS_{MaSr(okres\ 1)}=0,94$				$PS_{MaSr(okres\ 2)}=0,98$			
między klasami przedsiębiorstw	$PS_{MiSr(okres\ 1)}=0,79$				$PS_{MiSr(okres\ 2)}=0,81$											

Oznaczenia: *n* – liczba przedsiębiorstw; % - procent grupy;
Pozostałe oznaczenia – jak w tab. 6.9.

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione w powyższej tabeli dane wskazują, że w kontekście procesów decentralizacji zarządzania w większości badanych przedsiębiorstw rodzinnych realizowano ten proces poprzez udział innych członków rodziny w zarządzaniu firmą w obydwu okresach badawczych, tj. w latach 2018-2019 (45,4%) i 2020-2021 (43,1%).

Najwięcej przedsiębiorstw, w których inni członkowie rodziny brali udział w zarządzaniu, było wśród mikroprzedsiębiorstw rodzinnych, tj. w latach 2018-2019 (51,1%), a w latach 2020-2021 (48,9%), następnie w małych tj. w latach 2018-2019 (36,4%), a w latach 2020-2021 (38,1%) i średnich przedsiębiorstwach rodzinnych, tj. w latach 2018-2019 (30,0%), a w latach 2020-2021 (30,0%).

W oparciu o wartość testu niezależności χ^2 nie stwierdzono istotnej statystycznie zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a wpływem innych członków rodziny na zarządzanie w latach 2018-2019, $\chi^2(2)=2,27$, $p>0,05$, ani w latach 2020-2021, $\chi^2(2)=2,13$, $p>0,05$. W największej liczbie przedsiębiorstw inni członkowie rodziny mieli wpływ na zarządzanie.

W oparciu o wartości testu McNemara nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic w zakresie wpływu innych członków rodziny na zarządzanie w okresie 2018-2019 i 2020-2021. Dotyczy to mikroprzedsiębiorstw, $p=0,625$, małych przedsiębiorstw, $p=0,999$, średnich przedsiębiorstw, $p=0,999$, i całej badanej próby, $p=0,453$.

Dla potrzeb pogłębienia wiedzy w temacie decentralizacji zarządzania przedsiębiorstw rodzinnych, w tabeli 6.16 przedstawiono wyniki w tym zakresie, dotyczące zewnętrznych menedżerów.

Zaprezentowane w tabeli 6.16 dane wskazują, że przedsiębiorstwa rodzinne w nieznacznym stopniu realizowały decentralizację poprzez udział zatrudnionych, zewnętrznych menedżerów w zarządzaniu przedsiębiorstwem w obydwu okresach badawczych, tj. w latach 2018-2019 (1,5%) i 2020-2021 (2,3%).

W oparciu o wartość testu niezależności χ^2 nie stwierdzono istotnej statystycznie zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a wpływem zewnętrznych menedżerów na zarządzanie w latach 2018-2019, $\chi^2(2)=1,28$, $p>0,05$, ani w latach 2020-2021, $\chi^2(2)=0,60$, $p>0,05$. W większości przedsiębiorstw zewnętrzni menedżerowie nie mieli wpływu na zarządzanie.

Tabela 6.16. Decentralizacja poprzez udział zewnętrznych menedżerów w zarządzaniu w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2018-2019 i 2020-2021

Przedsiębiorstwa																
Udział zewn. menedżerów	mikro				małe				średnie				MŚP			
	Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2	
	2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
	1	1,1	2	2,3	0	0,0	0	0,0	1	5,0	1	5,0	2	1,5	3	2,3
Wskaźnik podobieństwa struktur (dla różnych okresów)	PS _{Mi(okres 1 i 2)} =0,99				PS _{Ma(okres 1 i 2)} =1,00				PS _{Śr(okres 1 i 2)} =1,00				PS _{MŚP(okres 1 i 2)} =0,99			
Wskaźnik podobieństwa struktur pomiędzy klasami przedsiębiorstw	PS _{MiMa(okres 1)} =0,99				PS _{MiMa(okres 2)} =0,98				PS _{MaŚr(okres 1)} =0,95				PS _{MaŚr(okres 2)} =0,95			
					PS _{MiŚr(okres 1)} =0,96											
					PS _{MiŚr(okres 2)} =0,97											

Oznaczenia: *n* – liczba przedsiębiorstw; % - procent grupy;
Pozostałe oznaczenia – jak w tab. 6.9.

Źródło: opracowanie własne.

W oparciu o wartości testu McNemara nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic w zakresie wpływu zewnętrznych menedżerów na zarządzanie w okresie 2018-2019 i 2020-2021. Dotyczy to mikroprzedsiębiorstw, $p=0,999$, średnich przedsiębiorstw, $p=0,999$, i całej badanej próby, $p=0,999$. W grupie respondentów z małych przedsiębiorstw ten rodzaj podejścia do zarządzania nie został wskazany.

W tabeli 6.17 przedstawiono rozkład wyników badań dotyczących decentralizacji poprzez udział innych członków rodziny oraz zewnętrznych menedżerów w zarządzaniu w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w latach 2018-2019 i 2020-2021 w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.

Przedstawione w tabeli 6.17 dane wskazują, że inni członkowie rodziny oraz zewnętrzni menedżerowie łącznie nie mieli prawie żadnego udziału w zarządzaniu w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w obydwu okresach badawczych, tj. w latach 2018-2019 (0,8%) i 2020-2021 (0,0%).

Tabela 6.17. Decentralizacja poprzez udział innych członków rodziny oraz zewnętrznych menedżerów w zarządzaniu w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2018-2019 i 2020-2021

Przedsiębiorstwa																
Wpływ członków rodziny i zewn. menedżerów	mikro				małe				średnie				MŚP			
	Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2	
	2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
	1	1,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0,8	0	0,0
Wskaźnik podobieństwa struktur (dla różnych okresów)	PS _{Mi(okres 1 i 2)} =0,99				PS _{Ma(okres 1 i 2)} =1,00				PS _{Śr(okres 1 i 2)} =1,00				PS _{MŚP(okres 1 i 2)} =0,99			
Wskaźnik podobieństwa struktur pomiędzy klasami przedsiębiorstw	PS _{MiMa(okres 1)} =0,99				PS _{MiMa(okres 2)} =1,00				PS _{MaŚr(okres 1)} =1,00				PS _{MaŚr(okres 2)} =1,00			
	PS _{MiŚr(okres 1)} =0,99				PS _{MiŚr(okres 2)} =1,00											

Oznaczenia: *n* – liczba przedsiębiorstw; % - procent grupy;
Pozostałe oznaczenia – jak w tab. 6.9.

Źródło: opracowanie własne.

W oparciu o wartość testu niezależności χ^2 nie stwierdzono istotnej statystycznie zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a wpływem innych członków rodziny i zewnętrznych menedżerów na zarządzanie w latach 2018-2019, $\chi^2(2)=0,42$, $p>0,05$, ani w latach 2020-2021. W większości przedsiębiorstw członkowie rodziny i zewnętrzni menedżerowie nie mieli wpływu na zarządzanie. W oparciu o wartości testu McNemara nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic w zakresie wpływu innych członków rodziny i zewnętrznych menedżerów na zarządzanie w okresie 2018-2019 i 2020-2021. Dotyczy to mikroprzedsiębiorstw, $p=0,999$, i całej badanej próby, $p=0,999$. W małych i średnich przedsiębiorstwach ten rodzaj podejścia do zarządzania nie został wskazany. Odpowiedzi „nie wiem” zostały udzielone tylko przez jedno badane przedsiębiorstwo rodzinne w okresie 2018-2019 i w okresie 2020-2021.

W praktyce oprócz centralizacji i decentralizacji w zarządzaniu organizacją stosowane jest także **podjęcie mieszane**. Polega ono na zarządzaniu przedsiębiorstwem, w którym decyzje strategiczne przypisane są do najwyższych stanowisk kierowniczych, a decyzje taktyczne oraz operacyjne są delegowane na szczeble pośrednie i najniższe.

W tabeli 6.18 przedstawiono rozkład odpowiedzi respondentów, którzy wskazali więcej niż jedno podejście do zarządzania przedsiębiorstwem w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2018-2019 i 2020-2021, uwzględniając zarówno centralizację, jak i decentralizację.

Tabela 6.18. Podejście mieszane do zarządzania przedsiębiorstwem w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2018-2019 i 2020-2021

więcej niż jedno podejście do zarządzania	Przedsiębiorstwa															
	mikro				male				średnie				MŚP			
	Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2	
	2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
	13	14,8	13	14,8	6	27,3	6	27,3	5	25,0	5	25,0	24	18,5	24	18,5
Wskaźnik podobieństwa struktur (dla różnych okresów)	$PS_{Mi}(okres\ 1\ i\ 2)=1,00$				$PS_{Ma}(okres\ 1\ i\ 2)=1,00$				$PS_{Śr}(okres\ 1\ i\ 2)=1,00$				$PS_{MŚP}(okres\ 1\ i\ 2)=1,00$			
Wskaźnik podobieństwa struktur pomiędzy klasami przedsiębiorstw	$PS_{MiMa}(okres\ 1)=0,88$				$PS_{MiMa}(okres\ 2)=0,88$				$PS_{MaŚr}(okres\ 1)=0,98$				$PS_{MaŚr}(okres\ 2)=0,98$			
	$PS_{MiŚr}(okres\ 1)=0,90$				$PS_{MiŚr}(okres\ 2)=0,90$											

Oznaczenia: *n* – liczba przedsiębiorstw; % - procent grupy;
Pozostałe oznaczenia – jak w tab. 6.9.

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione w powyższej tabeli dane wskazują, że więcej niż jedno podejście do zarządzania przedsiębiorstwem wskazało 18,5% badanych przedsiębiorstw rodzinnych w obydwu okresach badawczych, tj. w latach 2018-2019 i 2020-2021.

W oparciu o wartość testu niezależności χ^2 nie stwierdzono istotnej statystycznie zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a liczbą respondentów, którzy wskazali więcej niż jedno podejście do zarządzania przedsiębiorstwem w latach 2018-2019, $\chi^2(2)=2,50$, $p>0,05$, ani w latach 2020-2021, $\chi^2(2)=2,50$, $p>0,05$.

W oparciu o wartości testu McNemara nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic w zakresie liczby respondentów, którzy wskazali więcej niż jedno podejście do zarządzania przedsiębiorstwem w okresie 2018-2019 i 2020-2021. Dotyczy to mikroprzedsiębiorstw, $p=0,180$, małych przedsiębiorstw, $p=0,999$, średnich przedsiębiorstw, $p=0,375$, i całej badanej próby, $p=0,999$.

Następnym, analizowanym tematem związanym z realizacją strategii rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych jest **ocena modyfikacji systemu zarządzania** w tych przedsiębiorstwach.

W tabeli 6.19 przedstawiono rozkład ocen modyfikacji systemu zarządzania w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w latach 2018-2019 i 2020-2021 w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.

Przedstawione w tabeli 6.19 dane wskazują, że w większości badanych przedsiębiorstw rodzinnych wskazywano na brak zmian modyfikacji w ich systemie zarządzania w obydwu okresach badawczych. Ponadto, w okresie przed pandemią, tj. w latach 2018-2019 w większości podmiotów nie dokonano modyfikacji w ich systemach zarządzania (59,2%), natomiast w czasie pandemii Covid-19, tj. lata 2020-2021 odsetek takich przedsiębiorstw się zmniejszył (41,5%). W mikroprzedsiębiorstwach i małych przedsiębiorstwach rezultaty w zakresie modyfikacji systemu zarządzania były w większości pozytywne (nieznaczna lub znaczna poprawa). W okresie przed pandemią wskazania mikroprzedsiębiorstw wynosiły (39,8%), a w okresie pandemii (44,4%). Natomiast w małych przedsiębiorstwach wskazania wynosiły odpowiednio przed pandemią (40,9%) oraz w okresie pandemii (45,4%). Z kolei w średnich przedsiębiorstwach wskazań na nieznaczną lub znaczną poprawę przed pandemią było 30,0%, to jednak w okresie pandemii było ich tylko 10,0%.

W oparciu o wartość testu niezależności χ^2 nie stwierdzono istotnej statystycznie zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a ocenami modyfikacji systemu zarządzania przedsiębiorstwem w latach 2018-2019, $\chi^2(8)=7,78$, $p>0,05$, ani w latach 2020-2021, $\chi^2(8)=11,52$, $p>0,05$. W oparciu o wartości testu Wilcoxona stwierdzono, że oceny otrzymane

od respondentów badanych przedsiębiorstw rodzinnych w okresie 2020-2021 były istotnie statystycznie niższe w okresie 2018-2019.

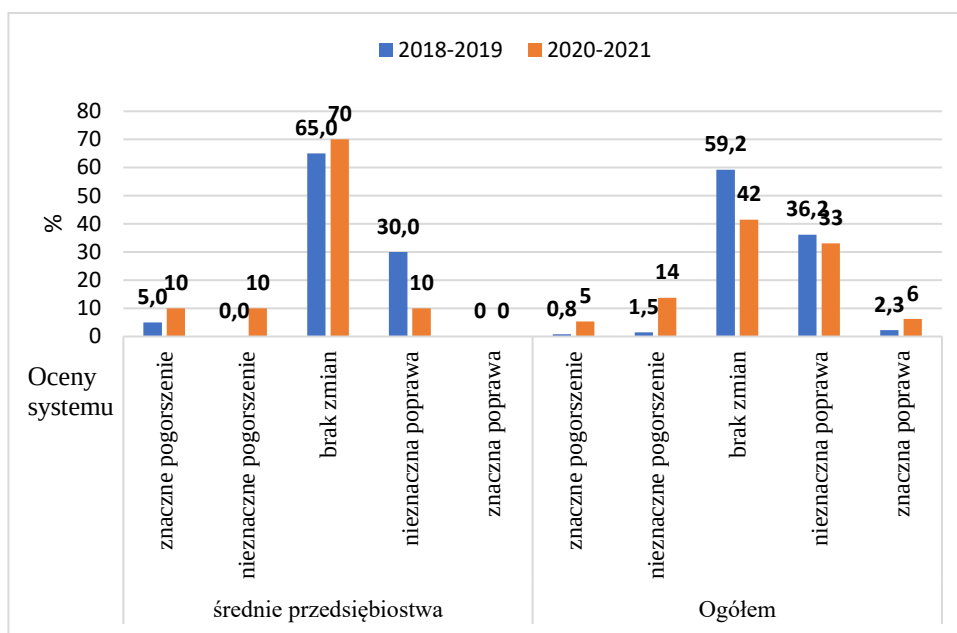
Tabela 6.19. Oceny respondentów w zakresie modyfikacji systemu zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2018-2019 i 2020-2021

System zarządzania	Przedsiębiorstwa															
	mikro				małe				średnie				MŚP			
	Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2	
	2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
znaczna poprawa	2	2,3	7	8,0	1	4,5	1	4,5	0	0,0	0	0,0	3	2,3	8	6,2
nieznaczna poprawa	33	37,5	32	36,4	8	36,4	9	40,9	6	30,0	2	10,0	47	36,2	43	33,1
brak zmian	51	58,0	32	36,4	13	59,1	8	36,4	13	65,0	14	70,0	77	59,2	54	41,5
nieznaczne pogorszenie	2	2,3	13	14,8	0	0,0	3	13,6	0	0,0	2	10,0	2	1,5	18	13,8
znaczne pogorszenie	0	0,0	4	4,5	0	0,0	1	4,5	1	5,0	2	10,0	1	0,8	7	5,4
Wskaźnik podobieństwa struktur (dla różnych okresów)	$PS_{Mi(okres\ 1\ i\ 2)}=0,77$				$PS_{Ma(okres\ 1\ i\ 2)}=0,77$				$PS_{Śr(okres\ 1\ i\ 2)}=0,80$				$PS_{MŚP(okres\ 1\ i\ 2)}=0,79$			
Wskaźnik podobieństwa struktur pomiędzy klasami przedsiębiorstw	$PS_{MiMa(okres\ 1)}=0,97$				$PS_{MiMa(okres\ 2)}=0,95$				$PS_{MaŚr(okres\ 1)}=0,89$				$PS_{MaŚr(okres\ 2)}=0,61$			
					$PS_{MiŚr(okres\ 1)}=0,88$											
					$PS_{MiŚr(okres\ 2)}=0,61$											

Oznaczenia: n – liczba przedsiębiorstw; % - procent grupy;
Pozostałe oznaczenia – jak w tab. 6.9.

Źródło: opracowanie własne.

Na wykresie 6.7 przedstawiono zmiany ocen respondentów w zakresie modyfikacji systemu zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym dotyczących lat 2018-2019 i 2020-2021. Dotyczą one średnich przedsiębiorstw, $Z=-2,14$, $p<0,05$ na tle całej badanej próby, $Z=-2,24$, $p<0,001$, a nie dotyczą mikroprzedsiębiorstw, $Z=-1,22$, $p>0,05$, i małych przedsiębiorstw, $Z=-1,07$, $p>0,05$.



Wykres 6.7. Zmiana ocen w zakresie modyfikacji systemu zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym w okresach 2018-2019 i 2020-2021

Źródło: opracowanie własne.

Powyższy wykres wskazuje, że na pogorszenie związane z modyfikacją systemu zarządzania w latach 2018-2019 wskazało tylko 5%, średnich przedsiębiorstw, natomiast w latach 2020-2021 już 20%. Z kolei na poprawę odnoszącą się do modyfikacji systemu zarządzania w analizowanych okresach badawczych wskazało odpowiednio 30% i 10% średnich przedsiębiorstw rodzinnych.

Uwzględniając uzyskane wyniki badań przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP, zaprezentowane w tabelach 6.13-6.19 oraz na wykresie 6.7 należy wskazać, że w okresie 2018-2019 wszystkie badane przedsiębiorstwa rodzinne funkcjonowały wg utartych zasad i metod, ponadto także w okresie 2020-2021 zdecydowana większość przedsiębiorstw działała w ten sam sposób. Części badanych przedsiębiorstw wskazała na centralizację zarządzania, jednak większość z nich - inne podejście do zarządzania organizacją - decentralizację, w której inni członkowie rodziny mieli znaczący udział w zarządzaniu przedsiębiorstwem lub podejście mieszane. Ponadto większość badanych przedsiębiorstw rodzinnych wskazała na brak zmian w ich systemie zarządzania w obydwu okresach badawczych, tj. w latach 2018-2019 i 2020-2021.

Następną, istotną kwestią związaną z realizacją strategii rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych jest **znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa możliwości korzystania z różnych źródeł finansowania tego rozwoju**.

W tabeli 6.20 przedstawiono rozkład ocen znaczenia środków własnych jako źródła finansowania rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2018-2019 i 2020-2021.

Tabela 6.20. Oceny respondentów badanych przedsiębiorstw rodzinnych, dotyczące znaczenia środków własnych jako źródła finansowania ich rozwoju według klas wielkości przedsiębiorstw w latach 2018-2019 i 2020-2021

Środki własne Znaczenie	Przedsiębiorstwa															
	mikro				małe				średnie				MŚP			
	Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2	
	2018-2019	2020-2021	2018-2019	2020-2021	2018-2019	2020-2021	2018-2019	2020-2021	2018-2019	2020-2021	2018-2019	2020-2021	2018-2019	2020-2021	2018-2019	2020-2021
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>N</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
b. duże	59	67,0	57	64,8	11	50,0	12	54,5	10	50,0	8	40,0	80	61,5	77	59,2
duże	21	23,9	21	23,9	6	27,3	6	27,3	4	20,0	4	20,0	31	23,8	31	23,8
średnie	2	2,3	4	4,5	1	4,5	2	9,1	0	0,0	1	5,0	3	2,3	7	5,4
niewielkie	4	4,5	2	2,3	0	0,0	1	4,5	2	10,0	3	15,0	6	4,6	6	4,6
b. małe	2	2,3	3	3,4	4	18,2	1	4,5	4	20,0	3	15,0	10	7,7	7	5,4
nie wykorzystano	0	0	1	1,1	0	0	0	0,0	0	0	1	5,0	0	0	2	1,5
Wskaźnik podobieństwa struktur (dla różnych okresów)	$PS_{Mi(Okres\ 1\ i\ 2)}=0,95$				$PS_{Ma(Okres\ 1\ i\ 2)}=0,86$				$PS_{Śr(Okres\ 1\ i\ 2)}=0,85$				$PS_{MŚP(Okres\ 1\ i\ 2)}=0,95$			
Wskaźnik podobieństwa struktur pomiędzy klasami przedsiębiorstw	$PS_{MiMa(Okres\ 1)}=0,78$				$PS_{MiMa(Okres\ 2)}=0,89$				$PS_{MaŚr(Okres\ 1)}=0,88$				$PS_{MaŚr(Okres\ 2)}=0,74$			
	$PS_{MiŚr(Okres\ 1)}=0,77$				$PS_{MiŚr(Okres\ 2)}=0,71$											

Oznaczenia: *n* – liczba przedsiębiorstw; % - procent grupy;
Pozostałe oznaczenia – jak w tab. 6.9.

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowane w powyższej tabeli dane wskazują, że zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw rodzinnych oceniła znaczenie środków własnych, jako źródła finansowania ich rozwoju, jako bardzo duże w obydwu okresach badawczych, tj. w latach 2018-2019 (61,5%)

i w okresie 2020-2021 (59,2%). Najwięcej przedsiębiorstw, które wskazały decydujące znaczenie środków własnych w finansowaniu ich rozwoju było w klasie mikroprzedsiębiorstw rodzinnych, tj. w latach 2018-2019 (67,0%), a w latach 2020-2021 (64,8%), następnie małych, tj. w latach 2018-2019 (50,0%), a w latach 2020-2021 (54,5%) i średnich przedsiębiorstw rodzinnych, tj. w latach 2018-2019 (50,0%), a w latach 2020-2021 (40,0%).

W oparciu o wartość testu niezależności χ^2 nie stwierdzono istotnej statystycznie zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a ocenami znaczenia środków własnych jako źródła finansowania jego rozwoju w latach 2018-2019, $\chi^2(8)=7,78$, $p>0,05$ i 2020-2021, $\chi^2(10)=14,51$, $p>0,05$. W oparciu o wartości testu Wilcozona nie stwierdzono różnic w zakresie oceny znaczenia środków własnych jako źródła finansowania rozwoju przedsiębiorstw w okresie 2018-2019 i 2020-2021. Dotyczy to mikroprzedsiębiorstw, $Z=-0,75$, $p>0,05$, małych przedsiębiorstw, $Z=-1,81$, $p>0,05$, średnich przedsiębiorstw, $Z=-1,13$, $p>0,05$, i całej badanej próby, $Z=-0,06$, $p>0,05$.

W tabeli 6.21 przedstawiono rozkład ocen znaczenia kredytów i pożyczek jako źródła finansowania rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych w latach 2018-2019 i 2020-2021 w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.

Przedstawione w tabeli 6.21 dane wskazują, że większość badanych przedsiębiorstw rodzinnych nie korzystała z kredytów i pożyczek jako źródła finansowania rozwoju w obydwu okresach badawczych, tj. w latach 2018-2019 (50,8%) i 2020-2021 (41,5%).

W oparciu o wartość testu niezależności χ^2 nie stwierdzono istotnej statystycznie zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a ocenami znaczenia kredytów i pożyczek jako źródła finansowania rozwoju w latach 2018-2019, $\chi^2(10)=9,15$, $p>0,05$. Istnieje natomiast istotna statystycznie zależność pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a ocenami znaczenia kredytów i pożyczek jako źródła finansowania rozwoju w latach 2020-2021, $\chi^2(10)=20,08$, $p<0,05$. Wśród średnich przedsiębiorstw było najmniej przedsiębiorstw, w których nie korzystano z kredytów i pożyczek oraz najwięcej ocen, wg których kredyty i pożyczki miały średnie znaczenia dla finansowania rozwoju.

Tabela 6.21. Oceny respondentów badanych przedsiębiorstw rodzinnych, dotyczące znaczenia kredytów i pożyczek jako źródła finansowania ich rozwoju według klas wielkości przedsiębiorstw w latach 2018-2019 i 2020-2021

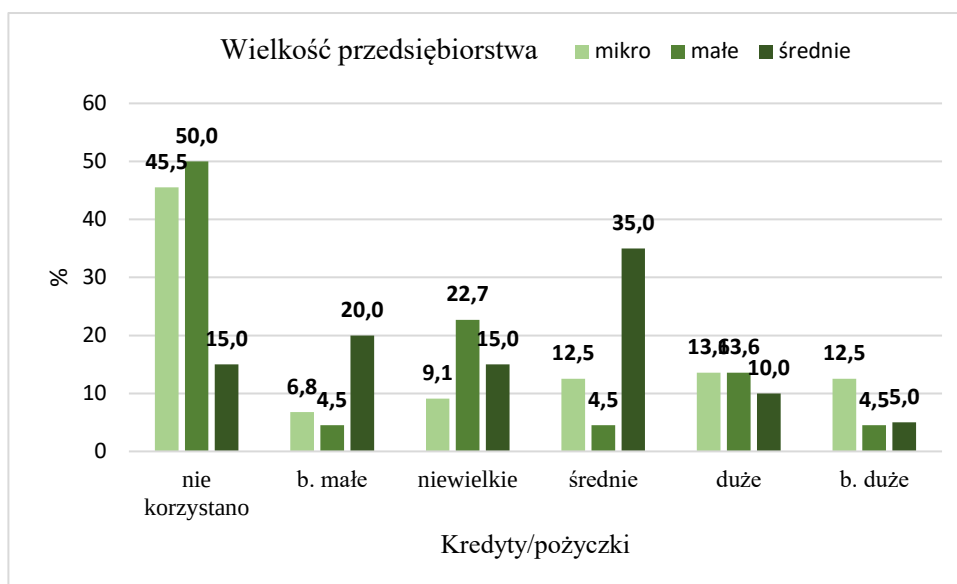
Kredyty/pożyczki Znaczenie	Przedsiębiorstwa															
	mikro				małe				średnie				MŚP			
	Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2	
	2018-2019	2020-2021	2018-2019	2020-2021	2018-2019	2020-2021	2018-2019	2020-2021	2018-2019	2020-2021	2018-2019	2020-2021	2018-2019	2020-2021	2018-2019	2020-2021
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
b. duże	12	13,6	11	12,5a	2	9,1	1	4,5a	1	5,0	1	5,0a	15	11,5	13	10,0
duże	10	11,4	12	13,6a	1	4,5	3	13,6a	0	0,0	2	10,0a	11	8,5	17	13,1
średnie	10	11,4	11	12,5a	2	9,1	1	4,5a	4	20,0	7	35,0b	16	12,3	19	14,6
niewielkie	4	4,5	8	9,1a	2	9,1	5	22,7a	3	15,0	3	15,0a	9	6,9	16	12,3
b. małe	8	9,1	6	6,8a	2	9,1	1	4,5a	3	15,0	4	20,0a	13	10,0	11	8,5
nie korzystano	44	50,0	40	45,5a	13	59,1	11	50,0a	9	45,0	3	15,0b	66	50,8	54	41,5
Wskaźnik podobieństwa struktur (dla różnych okresów)	PS _{Mi} (okres 1 i 2)=0,92				PS _{Ma} (okres 1 i 2)=0,77				PS _{Śr} (okres 1 i 2)=0,70				PS _{MŚP} (okres 1 i 2)=0,88			
Wskaźnik podobieństwa struktur pomiędzy klasami przedsiębiorstw	PS _{MiMa} (okres 1)=0,86				PS _{MiMa} (okres 2)=0,82				PS _{MaŚr} (okres 1)=0,77				PS _{MaŚr} (okres 2)=0,54			
	PS _{MiŚr} (okres 1)=0,75				PS _{MiŚr} (okres 2)=0,58											

Oznaczenia: n – liczba przedsiębiorstw; % - procent grupy;
Pozostałe oznaczenia – jak w tab. 6.9.

Źródło: opracowanie własne.

Na wykresie 6.8 przedstawiono oceny znaczenia kredytów i pożyczek dla finansowania rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych w zależności od ich wielkości.

Dane zaprezentowane na wykresie 6.8 wskazują, że najwięcej przedsiębiorstw, które nie korzystały z kredytów i pożyczek dla finansowania swojego rozwoju było w klasie małych przedsiębiorstw (50%), natomiast najmniej w klasie średnich przedsiębiorstw (15%). Natomiast największe znaczenie (duże i bardzo duże) w korzystaniu z kredytów i pożyczek dla finansowania swojego rozwoju wskazały mikroprzedsiębiorstwa (26,1%).



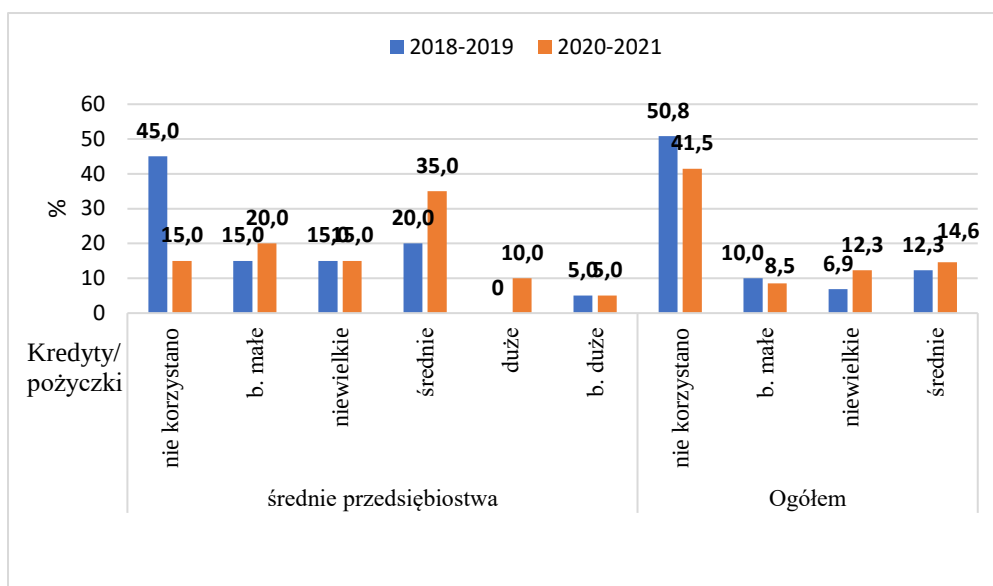
Wykres 6.8. Oceny respondentów badanych przedsiębiorstw rodzinnych, dotyczące znaczenia kredytów i pożyczek dla finansowania ich rozwoju według klas wielkości przedsiębiorstw w latach 2020-2021

Źródło: opracowanie własne.

W oparciu o wartości testu Wilcozona stwierdzono, że oceny znaczenia kredytów i pożyczek dla finansowania rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych były istotnie statystycznie wyższe w okresie 2020-2021 niż w okresie 2018-2019.

Na wykresie 6.9 przedstawiono oceny znaczenia kredytów i pożyczek dla finansowania działalności badanych przedsiębiorstw w latach 2018-2019 i 2020-2021 w średnich przedsiębiorstwach i ogółem. Dotyczy to średnich przedsiębiorstw, $Z=-2,52$, $p<0,05$ i całej badanej próby, $Z=-2,12$, $p<0,05$. Nie dotyczy mikroprzedsiębiorstw, $Z=-0,78$, $p>0,05$ i małych przedsiębiorstw, $Z=-0,79$, $p>0,05$.

Dane przedstawione na wykresie 6.9. wskazują, że 45% średnich przedsiębiorstw w latach 2018-2019 nie korzystało z kredytów i pożyczek dla finansowania rozwoju, natomiast w latach 2020-2021 ich odsetek zmniejszył się do 15%. Natomiast duże i bardzo duże znaczenie w korzystaniu z kredytów i pożyczek dla finansowania rozwoju wskazało odpowiednio 5% i 15%.



Wykres 6.9. Oceny respondentów badanych przedsiębiorstw rodzinnych, dotyczące znaczenia kredytów i pożyczek dla finansowania ich rozwoju w średnich przedsiębiorstwach i ogółem MŚP w latach 2018-2019 i 2020-2021

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 6.22 przedstawiono rozkład ocen znaczenia funduszy typu venture capital⁹⁶⁰, jako źródła finansowania rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych w latach 2018-2019 i 2020-2021 w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.

Przedstawione w tabeli 6.22 dane wskazują, że zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw rodzinnych nie korzystała z funduszy typu venture capital, jako źródła finansowania rozwoju w obydwu okresach badawczych, tj. w latach 2018-2019 (75,4%) i 2020-2021 (81,5%).

⁹⁶⁰ Venture capital (ang. Venture Capital Funds) to „fundusze inwestujące w przedsiębiorstwa o wysokim potencjale wzrostu wartości dla akcjonariusza, których walory nie są notowane na giełdzie papierów wartościowych. Podstawowym celem funduszu venture capital jest maksymalizacja zysków oraz minimalizacja ryzyka inwestycyjnego poprzez sprawowanie kontroli nad bieżącymi działaniami finansowymi przedsięwzięcia, udział w formułowaniu strategii rozwoju oraz czasami prawo do współudziału w podejmowaniu kluczowych decyzji w przedsiębiorstwie”. Cytowane za: *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 607-608. Patrz również: J. Węclawski, *Venture capital. Nowy instrument finansowania przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 1997; P. Lubecki, *Venture capital*, CeDeWu, Warszawa 2019.

Tabela 6.22. Oceny respondentów badanych przedsiębiorstw rodzinnych, dotyczące znaczenia funduszy venture capital, jako źródła finansowania ich rozwoju według klas wielkości przedsiębiorstw w latach 2018-2019 i 2020-2021

Venture capital Znaczenie	Przedsiębiorstwa															
	mikro				małe				średnie				MŚP			
	Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2	
	2018-2019	2020-2021	2018-2019	2020-2021	2018-2019	2020-2021	2018-2019	2020-2021	2018-2019	2020-2021	2018-2019	2020-2021	2018-2019	2020-2021	2018-2019	2020-2021
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
b. duże	0	0,0	1	1,1	1	4,5	0	0,0	0	0,0	1	5,0	1	0,8	2	1,5
duże	2	2,3	3	3,4	1	4,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	2,3	3	2,3
średnie	13	14,8	5	5,7	2	9,1	1	4,5	2	10,0	0	0,0	17	13,1	6	4,6
niewielkie	6	6,8	5	5,7	1	4,5	2	9,1	0	0,0	1	5,0	7	5,4	8	6,2
b. małe	2	2,3	2	2,3	2	9,1	2	9,1	0	0,0	1	5,0	4	3,1	5	3,8
nie korzystano	65	73,9	72	81,8	15	68,2	17	77,3	18	90,0	17	85,0	98	75,4	106	81,5
Wskaźnik podobieństwa struktur (dla różnych okresów)	PS _{Mi} (okres 1 i 2)=0,90				PS _{Ma} (okres 1 i 2)=0,86				PS _{Sr} (okres 1 i 2)=0,85				PS _{MŚP} (okres 1 i 2)=0,92			
Wskaźnik podobieństwa struktur pomiędzy klasami przedsiębiorstw	PS _{MiMa} (okres 1)=0,86				PS _{MiMa} (okres 2)=0,90				PS _{MaSr} (okres 1)=0,77				PS _{MaSr} (okres 2)=0,87			
	PS _{MiSr} (okres 1)=0,84				PS _{MiSr} (okres 2)=0,90											

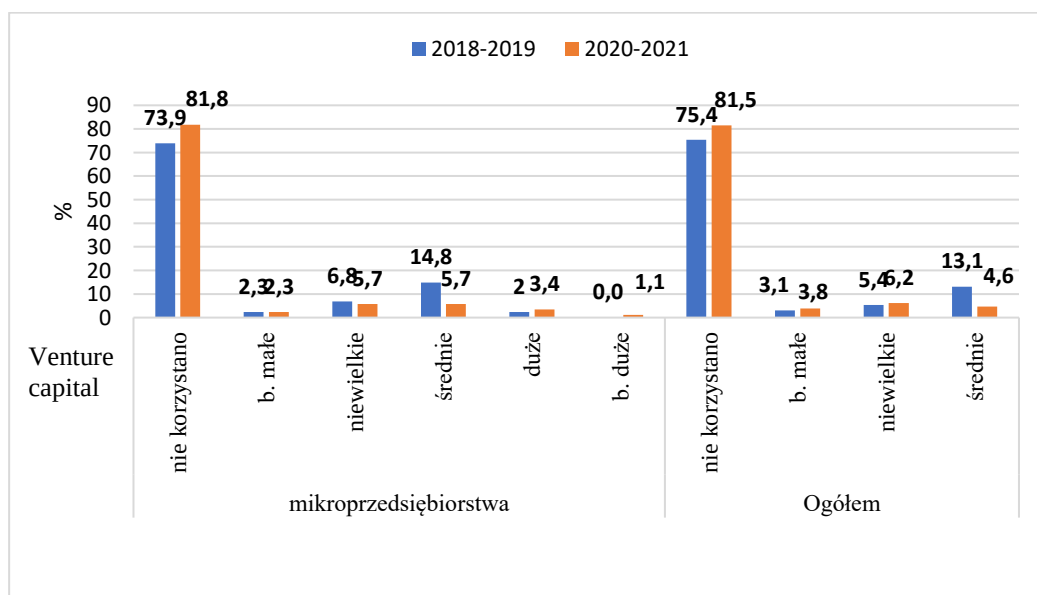
Oznaczenia: *n* – liczba przedsiębiorstw; % - procent grupy;
Pozostałe oznaczenia – jak w tab. 6.9.

Źródło: opracowanie własne.

W oparciu o wartość testu niezależności χ^2 nie stwierdzono istotnej statystycznie zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a ocenami znaczenia funduszy venture capital jako źródła finansowania rozwoju w latach 2018-2019, $\chi^2(10)=12,03$, $p>0,05$, ani w latach 2020-2021, $\chi^2(10)=7,23$, $p>0,05$. W oparciu o wartości testu Wilcoxona ustalono, że przedsiębiorstwa rodzinne istotnie statystycznie mniej korzystały z funduszy venture capital w okresie 2020-2021 niż w okresie 2018-2019.

Na wykresie 6.10 przedstawiono oceny znaczenia funduszy venture capital dla finansowania rozwoju w latach 2018-2019 i 2020-2021 w mikroprzedsiębiorstwach i ogółem w badanej próbie przedsiębiorstw rodzinnych. Dotyczy to mikroprzedsiębiorstw, $Z=-2,21$,

$p < 0,05$ i całej badanej próby, $Z = -2,49$, $p < 0,05$ (nie dotyczy małych przedsiębiorstw, $Z = -1,84$, $p > 0,05$ i średnich przedsiębiorstw, $Z = -0,82$, $p > 0,05$).



Wykres 6.10. Oceny respondentów badanych przedsiębiorstw rodzinnych, dotyczące znaczenia funduszy venture capital dla finansowania rozwoju mikroprzedsiębiorstw i ogółem MŚP w latach 2018-2019 i 2020-2021

Źródło: opracowanie własne.

Dane przedstawione na powyższym wykresie wskazują, że 73,9% mikroprzedsiębiorstw w latach 2018-2019 nie korzystało z funduszy venture capital dla finansowania rozwoju, natomiast w latach 2020-2021 ich odsetek wzrósł do 81,8%. Zmiany w pozostałych wskazaniach były niewielkie w obydwu okresach badawczych.

W tabeli 6.23 przedstawiono rozkład ocen znaczenia funduszy unijnych jako źródła finansowania rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych w latach 2018-2019 i 2020-2021 w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.

Przedstawione w tabeli 6.23 dane wskazują, że zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw rodzinnych nie korzystała ze środków unijnych jako źródła finansowania ich rozwoju w obydwu okresach badawczych, tj. w latach 2018-2019 (71,5%) i 2020-2021 (67,7%). W oparciu o wartość testu niezależności χ^2 nie stwierdzono istotnej statystycznie zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a ocenami znaczenia środków unijnych jako

źródła finansowania rozwoju w latach 2018-2019, $\chi^2(10)=8,57$, $p>0,05$, ani w latach 2020-2021, $\chi^2(10)=13,05$, $p>0,05$.

Tabela 6.23. Oceny respondentów badanych przedsiębiorstw rodzinnych, dotyczące znaczenia funduszy unijnych jako źródła finansowania ich rozwoju według klas wielkości przedsiębiorstw w latach 2018-2019 i 2020-2021

Fundusze unijne Znaczenie	Przedsiębiorstwa															
	mikro				małe				średnie				MŚP			
	Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2	
	2018-2019	2020-2021	2018-2019	2020-2021	2018-2019	2020-2021	2018-2019	2020-2021	2018-2019	2020-2021	2018-2019	2020-2021	2018-2019	2020-2021	2018-2019	2020-2021
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
b. duże	1	1,1	3	3,4	0	0,0	0	0,0	1	5,0	0	0,0	2	1,5	3	2,3
duże	8	9,1	3	3,4	1	4,5	0	0,0	1	5,0	2	10,0	10	7,7	5	3,8
średnie	7	8,0	7	8,0	3	13,6	3	13,6	3	15,0	2	10,0	13	10,0	12	9,2
niewielkie	3	3,4	9	10,2	0	0,0	1	4,5	2	10,0	4	20,0	5	3,8	14	10,8
b. małe	4	4,5	3	3,4	1	4,5	2	9,1	2	10,0	3	15,0	7	5,4	8	6,2
nie korzystano	65	73,9	63	71,6	17	77,3	16	72,7	11	55,0	9	45,0	93	71,5	88	67,7
Wskaźnik podobieństwa struktur (dla różnych okresów)	$PS_{Mi(okres\ 1\ i\ 2)}=0,91$				$PS_{Ma(okres\ 1\ i\ 2)}=0,91$				$PS_{Śr(okres\ 1\ i\ 2)}=0,80$				$PS_{MŚP(okres\ 1\ i\ 2)}=0,92$			
Wskaźnik podobieństwa struktur pomiędzy klasami przedsiębiorstw	$PS_{MiMa(okres\ 1)}=0,91$				$PS_{MiMa(okres\ 2)}=0,88$				$PS_{MaŚr(okres\ 1)}=0,78$				$PS_{MaŚr(okres\ 2)}=0,69$			
	$PS_{MiŚr(okres\ 1)}=0,77$				$PS_{MiŚr(okres\ 2)}=0,70$											

Oznaczenia: n – liczba przedsiębiorstw; % - procent grupy;
Pozostałe oznaczenia – jak w tab. 6.9.

Źródło: opracowanie własne.

W oparciu o wartości testu Wilcoxona nie wykazano różnic w zakresie oceny znaczenia środków unijnych jako źródła finansowania rozwoju przedsiębiorstw w okresie 2018-2019 i 2020-2021. Dotyczy to mikroprzedsiębiorstw, $Z=-0,05$, $p>0,05$, małych przedsiębiorstw, $Z=-0,14$, $p>0,05$, średnich przedsiębiorstw, $Z=-0,38$, $p>0,05$, i całej badanej próby, $Z=-0,06$, $p>0,05$.

W tabeli 6.24 przedstawiono rozkład ocen znaczenia innych środków (poza wcześniej przedstawionymi w tab. 6.20-6.23), jako źródła finansowania rozwoju badanych

przedsiębiorstw rodzinnych w latach 2018-2019 i 2020-2021 w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.

Tabela 6.24. Oceny respondentów badanych przedsiębiorstw rodzinnych, dotyczące znaczenia innych środków finansowania ich rozwoju według klasy wielkości przedsiębiorstw w latach 2018-2019 i 2020-2021

Inne środki znaczenie	Przedsiębiorstwa															
	mikro				małe				średnie				MŚP			
	Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2	
	2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
b. duże	3	3,4	3	3,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	2,3	3	2,3
duże	2	2,3	4	4,5	1	4,5	1	4,5	0	0,0	0	0,0	3	2,3	5	3,8
średnie	7	8,0	8	9,1	1	4,5	3	13,6	1	5,0	2	10,0	9	6,9	13	10,0
niewielkie	6	6,8	5	5,7	0	0,0	3	13,6	1	5,0	3	15,0	7	5,4	11	8,5
b. małe	1	1,1	8	9,1	1	4,5	1	4,5	2	10,0	0	0,0	4	3,1	9	6,9
nie korzystano	69	78,4	60	68,2	19	86,4	14	63,6	16	80,0	15	75,0	104	80,0	89	68,5
Wskaźnik podobieństwa struktur (dla różnych okresów)	$PS_{Mi(okres\ 1\ i\ 2)}=0,89$				$PS_{Ma(okres\ 1\ i\ 2)}=0,77$				$PS_{Śr(okres\ 1\ i\ 2)}=0,85$				$PS_{MŚP(okres\ 1\ i\ 2)}=0,88$			
Wskaźnik podobieństwa struktur pomiędzy klasami przedsiębiorstw	$PS_{MiMa(okres\ 1)}=0,86$				$PS_{MiMa(okres\ 2)}=0,88$				$PS_{MaŚr(okres\ 1)}=0,89$				$PS_{MaŚr(okres\ 2)}=0,87$			
	$PS_{MiŚr(okres\ 1)}=0,90$				$PS_{MiŚr(okres\ 2)}=0,83$											

Oznaczenia: *n* – liczba przedsiębiorstw; % - procent grupy;
Pozostałe oznaczenia – jak w tab. 6.9.

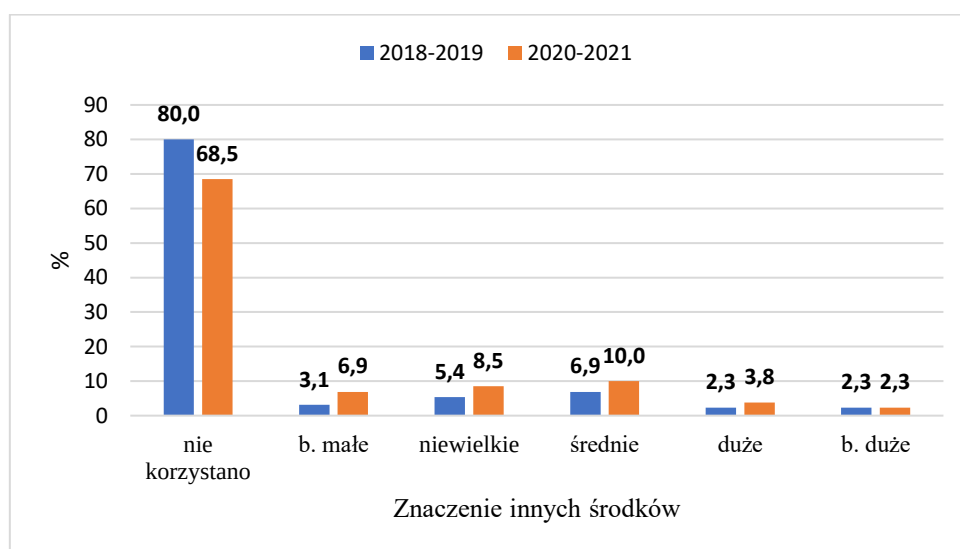
Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowane w powyższej tabeli dane wskazują, że zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw rodzinnych nie korzystała z innych środków finansowania rozwoju (oprócz wykazanych wcześniej) w obydwu okresach badawczych, tj. w latach 2018-2019 (80,0%) i 2020-2021 (68,5%).

W oparciu o wartość testu niezależności χ^2 nie stwierdzono istotnej statystycznie zależności pomiędzy wielkością badanego przedsiębiorstwa a ocenami znaczenia innych środków jako źródła finansowania rozwoju w latach 2018-2019, $\chi^2(10)=8,81$, $p>0,05$, ani w latach 2020-

2021, $\chi^2(10)=7,58$, $p>0,05$. W oparciu o wartości testu Wilcoxona stwierdzono, że w całej badanej próbie przedsiębiorstw rodzinnych innym środkom przypisywano większe znaczenie w okresie 2020-2021 niż w okresie 2018-2019, $Z=-2,29$, $p<0,05$.

Na wykresie 6.11 przedstawiono oceny znaczenia innych środków dla finansowania działalności w latach 2018-2019 i 2020-2021 ogółem w badanej próbie przedsiębiorstw rodzinnych. Nie stwierdzono natomiast różnic w zakresie oceny znaczenia innych środków w okresie 2018-2019 i w okresie 2020-2021 wśród mikroprzedsiębiorstw, $Z=-1,46$, $p>0,05$, małych przedsiębiorstw, $Z=-1,70$, $p>0,05$ i średnich przedsiębiorstw, $Z=-0,92$, $p>0,05$.



Wykres 6.11. Ocenę respondentów badanych przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP, dotyczące znaczenia innych środków dla finansowania ich rozwoju w latach 2018-2019 i 2020-2021

Źródło: opracowanie własne.

Uwzględniając uzyskane wyniki badań przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP, zaprezentowane w tabelach 6.20-6.24 oraz na wykresach 6.8-6.11 należy wskazać, że badane przedsiębiorstwa rodzinne w obydwu okresach badawczych, tj. przed i w czasie kryzysu, związanego z pandemią Covid – 19 w zdecydowanej większości korzystały ze środków własnych, a w niewielkim stopniu wykorzystywały w finansowaniu swej działalności zewnętrzne źródła kapitału.

Kolejnym zagadnieniem wpływającym na strategię rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych są **formy umiędzynarodowienia, realizowane przez przedsiębiorstwa** w latach 2018-2019 oraz 2020-2021.

Należy zauważyć, że eksportu jako formy umiędzynarodowienia nie wskazało żadne z analizowanych przedsiębiorstw rodzinnych w badanych okresach, tj. w latach 2018-2019 i w latach 2020-2021.

W tabeli 6.25 przedstawiono rozkład częstości wskazań na import jako formy umiędzynarodowienia badanych przedsiębiorstw rodzinnych w latach 2018-2019 i 2020-2021 w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.

Tabela 6.25. Częstość wskazań importu jako formy umiędzynarodowienia badanych przedsiębiorstw rodzinnych według klasy ich wielkości w latach 2018-2019 i 2020-2021

	Przedsiębiorstwa															
	mikro				małe				średnie				MŚP			
	Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2	
	2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Import	1	1,1	2	2,3	2	9,1	2	9,1	2	10,0	2	10,0	5	3,8	6	4,6
Wskaźnik podobieństwa struktur (dla różnych okresów)	$PS_{Mi(okres\ 1\ i\ 2)}=0,99$				$PS_{Ma(okres\ 1\ i\ 2)}=1,00$				$PS_{Śr(okres\ 1\ i\ 2)}=1,00$				$PS_{MŚP(okres\ 1\ i\ 2)}=0,99$			
Wskaźnik podobieństwa struktur pomiędzy klasami przedsiębiorstw	$PS_{MiMa(okres\ 1)}=0,92$				$PS_{MiMa(okres\ 2)}=0,93$				$PS_{MaŚr(okres\ 1)}=0,99$				$PS_{MaŚr(okres\ 2)}=0,99$			
					$PS_{MiŚr(okres\ 1)}=0,91$											
					$PS_{MiŚr(okres\ 2)}=0,92$											

Oznaczenia: *n* – liczba przedsiębiorstw; % - procent grupy;

Pozostałe oznaczenia – jak w tab. 6.9.

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione w powyższej tabeli dane wskazują, że import jako formę umiędzynarodowienia wskazało niewiele przedsiębiorstw rodzinnych zarówno w latach 2018-2019 (3,8%), jak i w latach 2020-2021 (4,6%).

Nie występuje w oparciu o wartość testu niezależności χ^2 istotna statystycznie zależność pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa rodzinnego a wskazaniem importu jako formy umiędzynarodowienia w latach 2018-2019, $\chi^2(2)=5,43$, $p>0,05$, ani w latach 2020-2021,

$\chi^2(2)=3,42$, $p>0,05$. Na podstawie wartości testu McNemara nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic w zakresie wskazań importu przez badane przedsiębiorstwa rodzinne dla okresu 2018-2019 i 2020-2021. Dotyczy to mikroprzedsiębiorstw, $p=0,070$, małych przedsiębiorstw, $p=0,999$, średnich przedsiębiorstw, $p=0,999$, i całej badanej próby, $p=0,146$.

Oddziały zagraniczne jako realizowaną formę umiędzynarodowienia przedsiębiorstw rodzinnych wskazano tylko w jednym średnim przedsiębiorstwie dla okresu 2018-2019. Tej formy umiędzynarodowienia nie wskazano w żadnym badanym przedsiębiorstwie dla okresu 2020-2021. Warto również zaznaczyć, że wśród badanych przedsiębiorstw rodzinnych żadne nie wskazało współpracy z partnerami zagranicznymi jako formy umiędzynarodowienia w okresie 2018-2019. Tę formę umiędzynarodowienia wskazało jedno średnie przedsiębiorstwo rodzinne dla okresu 2020-2021.

W tabeli 6.26 przedstawiono rozkład braku realizowania jakichkolwiek form umiędzynarodowienia w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w latach 2018-2019 i 2020-2021 w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.

Tabela 6.26. Brak realizowania form umiędzynarodowienia w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2018-2019 i 2020-2021

Brak form umiędzynarodowienia	Przedsiębiorstwa															
	mikro				małe				średnie				MŚP			
	Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2	
	2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
	87	98,9a	86	97,7	20	90,9a,b	20	90,9	17	85,0b	17	85,0	124	95,4	123	94,6
Wskaźnik podobieństwa struktur (dla różnych okresów)	PS _{Mi} (okres 1 i 2)=0,99				PS _{Ma} (okres 1 i 2)=1,00				PS _{Sr} (okres 1 i 2)=1,00				PS _{MŚP} (okres 1 i 2)=0,99			
Wskaźnik podobieństwa struktur pomiędzy klasami przedsiębiorstw	PS _{MiMa} (okres 1)=0,92				PS _{MiMa} (okres 2)=0,93				PS _{MaSr} (okres 1)=0,94				PS _{MaSr} (okres 2)=0,94			
					PS _{MiSr} (okres 1)=0,86											
					PS _{MiSr} (okres 2)=0,87											

Oznaczenia: *n* – liczba przedsiębiorstw; % - procent grupy;
Pozostałe oznaczenia – jak w tab. 6.9.

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione w powyższej tabeli dane wskazują, że przeważająca większość badanych przedsiębiorstw rodzinnych wykazała brak form umiędzynarodowienia w obydwu okresach badawczych, tj. w latach 2018-2019 (95,4%) i 2020-2021 (94,6%). Najliczniejszą grupę wśród nich stanowią: mikroprzedsiębiorstwa, tj. w latach 2018-2019 (98,9%) a w okresie 2020-2021 (97,7%), następnie małe przedsiębiorstwa, tj. w latach 2018-2019 (90,9%) i w okresie 2020-2021 (90,9%) i średnie przedsiębiorstwa, tj. w latach 2018-2019 (85,0%) i w okresie 2020-2021 (85,5%).

W oparciu o wartość testu niezależności χ^2 stwierdzono, że zależność pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a brakiem realizowania form umiędzynarodowienia w latach 2018-2019 była istotna statystycznie, $\chi^2(2)=8,32$, $p<0,05$. Sytuacja, w której nie realizowano żadnych form umiędzynarodowienia miała miejsce w mniejszej liczbie średnich przedsiębiorstw w porównaniu z mikroprzedsiębiorstwami.

Nie stwierdzono istotnej statystycznie zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a brakiem realizowania form umiędzynarodowienia w latach 2020-2021, $\chi^2(2)=5,90$, $p>0,05$. W oparciu o wartości testu McNemara nie stwierdzono także istotnych statystycznie różnic w zakresie wskazań braku form umiędzynarodowienia dla okresu 2018-2019 i 2020-2021. Dotyczy to mikroprzedsiębiorstw, $p=0,999$, małych przedsiębiorstw, $p=0,999$, średnich przedsiębiorstw, $p=0,999$, i całej badanej próby, $p=0,999$.

Biorąc pod uwagę uzyskane wyniki badań przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP, zaprezentowane w tabelach 6.25-6.26 należy wskazać, że w obydwu okresach badawczych, tj. latach 2018-2019 i 2020-2021 większość badanych przedsiębiorstw rodzinnych nie wykazała żadnych form swego umiędzynarodowienia. Z badanych przedsiębiorstw największe umiędzynarodowienie wykazały średnie przedsiębiorstwa, następnie małe, a najmniejsze mikroprzedsiębiorstwa.

Następnym analizowanym tematem mającym znaczenie z punktu widzenia strategii rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych, jest **realizacja innowacji (produktowych i procesów biznesowych) w przedsiębiorstwie**.

W tabeli 6.27 przedstawiono dane dotyczące innowacji produktowych w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w latach 2018-2019 i 2020-2021 w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.

Tabela 6.27. Innowacje produktowe w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2018-2019 i 2020-2021

Innowacje produktowe	Przedsiębiorstwa															
	mikro				małe				średnie				MŚP			
	Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2	
	2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>N</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
	41	46,6	45	51,1	11	50,0	9	40,9	5	25,0	6	30,0	57	43,8	60	46,2
Wskaźnik podobieństwa struktur (dla różnych okresów)	$PS_{Mi(okres\ 1\ i\ 2)}=0,95$				$PS_{Ma(okres\ 1\ i\ 2)}=0,91$				$PS_{Śr(okres\ 1\ i\ 2)}=0,95$				$PS_{MŚP(okres\ 1\ i\ 2)}=0,98$			
Wskaźnik podobieństwa struktur	$PS_{MiMa(okres\ 1)}=0,97$				$PS_{MiMa(okres\ 2)}=0,90$				$PS_{MaŚr(okres\ 1)}=0,75$				$PS_{MaŚr(okres\ 2)}=0,89$			
między klasami przedsiębiorstw	$PS_{MiŚr(okres\ 1)}=0,78$				$PS_{MiŚr(okres\ 2)}=0,79$											

Oznaczenia: *n* – liczba przedsiębiorstw; % - procent grupy;

Pozostałe oznaczenia – jak w tab. 6.9.

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione w powyższej tabeli dane wskazują, że udział badanych przedsiębiorstw rodzinnych, realizujących innowacje produktowe w obydwu okresach badawczych wynosił odpowiednio: w latach 2018-2019 (43,8%), a w latach 2020-2021 (46,2%). Najwięcej takich innowacji wykazały mikroprzedsiębiorstwa rodzinne, tj. w latach 2018-2019 (46,6%), a w latach 2020-2021 (51,1%), następnie małe przedsiębiorstwa rodzinne, tj. w latach 2018-2019 (50,0%), a w latach 2020-2021 (40,9%) i średnie przedsiębiorstwa rodzinne, tj. w latach 2018-2019 (25,0%), a w latach 2020-2021 (30,0%).

W oparciu o wartość testu niezależności χ^2 nie stwierdzono istotnej statystycznie zależności pomiędzy wielkością badanych przedsiębiorstw rodzinnych a innowacjami produktowymi w latach 2018-2019, $\chi^2(2)=3,49$, $p>0,05$, ani w latach 2020-2021, $\chi^2(2)=3,22$, $p>0,05$. W oparciu o wartości testu McNemara nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic w zakresie innowacji produktowych badanych przedsiębiorstw rodzinnych w okresie 2018-2019 i 2020-2021. Dotyczy to mikroprzedsiębiorstw, $p=0,481$, małych przedsiębiorstw, $p=0,727$, średnich przedsiębiorstw, $p=0,999$, i całej badanej próby, $p=0,719$.

W tabeli 6.28 przedstawiono dane w zakresie innowacji procesów biznesowych w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w latach 2018-2019 i 2020-2021 w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.

Tabela 6.28. Innowacje procesów biznesowych w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2018-2019 i 2020-2021

Innowacje procesów biznesowych	Przedsiębiorstwa															
	mikro				małe				średnie				MŚP			
	Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2	
	2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
	7	8,0	10	11,4	1	4,5	5	22,7	3	15,0	2	10,0	11	8,5	17	13,1
Wskaźnik podobieństwa struktur (dla różnych okresów)	PS _{Mi(okres 1 i 2)} =0,95				PS _{Ma(okres 1 i 2)} =0,91				PS _{Sr(okres 1 i 2)} =0,95				PS _{MŚP(okres 1 i 2)} =0,98			
Wskaźnik podobieństwa struktur	PS _{MiMa(okres 1)} =0,97				PS _{MiMa(okres 2)} =0,90				PS _{MaSr(okres 1)} =0,75				PS _{MaSr(okres 2)} =0,89			
między klasami przedsiębiorstw	PS _{MiSr(okres 1)} =0,78				PS _{MiSr(okres 2)} =0,79											

Oznaczenia: *n* – liczba przedsiębiorstw; % - procent grupy;
Pozostałe oznaczenia – jak w tab. 6.9.

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione w powyższej tabeli dane wskazują, że przeważająca większość badanych przedsiębiorstw rodzinnych nie realizowała innowacji procesów biznesowych w obydwu okresach badawczych, tj. w latach 2018-2019 (91,5%) i 2020-2021 (86,9%). Najwięcej innowacji procesów biznesowych w okresie przed pandemią było wprowadzonych przez średnie przedsiębiorstwa (15%), a najmniej przez małe przedsiębiorstwa (4,5%). Natomiast w trakcie pandemii najwięcej innowacji procesów biznesowych było wprowadzonych przez małe przedsiębiorstwa (22,7%), a najmniej przez średnie przedsiębiorstwa (10%).

W oparciu o wartość testu niezależności χ^2 nie stwierdzono istotnej statystycznie zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a innowacjami procesów biznesowych w latach 2018-2019, $\chi^2(2)=1,57$, $p>0,05$, ani w latach 2020-2021, $\chi^2(2)=2,20$, $p>0,05$.

W oparciu o wartości testu McNemara nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic w zakresie innowacji procesów biznesowych w okresie 2018-2019 i 2020-2021. Dotyczy to mikroprzedsiębiorstw, $p=0,375$, małych przedsiębiorstw, $p=0,125$, średnich przedsiębiorstw, $p=0,999$, i całej badanej próby, $p=0,180$.

Kolejną badaną kwestią związaną z realizacją strategii rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych jest **podejmowanie prób realizacji działań innowacyjnych w przedsiębiorstwach**.

W tabeli 6.29 przedstawiono rozkład podejmowania prób realizacji działań innowacyjnych w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w latach 2018-2019 i 2020-2021 w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.

Tabela 6.29. Podejmowanie prób realizacji działań innowacyjnych w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2018-2019 i 2020-2021

Działania innowacyjne	Przedsiębiorstwa															
	mikro				Małe				średnie				MŚP			
	Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2	
	2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
	37	42,0	44	50,0	9	40,9	12	54,5	6	30,0	5	25,0	52	40,0	61	46,9
Wskaźnik podobieństwa struktur (dla różnych okresów)	$PS_{Mi(Okres\ 1\ i\ 2)}=0,92$				$PS_{Ma(Okres\ 1\ i\ 2)}=0,86$				$PS_{Śr(Okres\ 1\ i\ 2)}=0,95$				$PS_{MŚP(Okres\ 1\ i\ 2)}=0,93$			
Wskaźnik podobieństwa struktur pomiędzy klasami przedsiębiorstw	$PS_{MiMa(Okres\ 1)}=0,99$				$PS_{MiMa(Okres\ 2)}=0,95$				$PS_{MaŚr(Okres\ 1)}=0,89$				$PS_{MaŚr(Okres\ 2)}=0,70$			
	$PS_{MiŚr(Okres\ 1)}=0,88$				$PS_{MiŚr(Okres\ 2)}=0,75$											

Oznaczenia: *n* – liczba przedsiębiorstw; % - procent grupy;

Pozostałe oznaczenia – jak w tab. 6.9.

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowane w powyższej tabeli dane wskazują, że udział badanych przedsiębiorstw rodzinnych podejmujących próby realizacji działań innowacyjnych w obydwu okresach

badawczych wynosił odpowiednio: w latach 2018-2019 (40,0%), a w latach 2020-2021 (46,9%).

Najwięcej przedsiębiorstw, które podjęły taką próbę było w klasie małych przedsiębiorstw rodzinnych, tj. w latach 2018-2019 (40,9%), a w latach 2020-2021 (54,5%), następnie mikroprzedsiębiorstw, tj. w latach 2018-2019 (42,0%), a w latach 2020-2021 (50,0%) i średnich przedsiębiorstw rodzinnych, tj. w latach 2018-2019 (30,0%), a w latach 2020-2021 (25,0%).

W oparciu o wartość testu niezależności χ^2 nie stwierdzono istotnej statystycznie zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a podejmowaniem działań innowacyjnych w latach 2018-2019, $\chi^2(2)=0,99$, $p>0,05$, ani w latach 2020-2021, $\chi^2(2)=4,71$, $p>0,05$.

W oparciu o wartości testu McNemara nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic w zakresie podejmowania prób działań innowacyjnych w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w okresie 2018-2019 i 2020-2021. Dotyczy to mikroprzedsiębiorstw, $p=0,210$, małych przedsiębiorstw, $p=0,375$, średnich przedsiębiorstw, $p=0,999$, i całej badanej próby, $p=0,164$.

Biorąc pod uwagę uzyskane wyniki badań przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP, zaprezentowane w tabelach 6.27-6.29 można stwierdzić, że znaczna część badanych przedsiębiorstw w obydwu okresach badawczych, tj. w latach 2018-2019 i 2020-2021 realizowała innowacje produktowe, przy czym ich liczba nieznacznie wzrosła w czasie kryzysu związanego z pandemią Covid-19. Przeważająca większość badanych przedsiębiorstw nie realizowała jednak innowacji procesów biznesowych w obydwu okresach badawczych. Ponadto duża część przedsiębiorstw rodzinnych podejmowała próby działań innowacyjnych w obydwu okresach badawczych, a ich liczba wzrosła w czasie kryzysu związanego z pandemią Covid-19.

Ostatnią, ważną płaszczyzną analizowaną w związku z realizacją strategii rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych jest określenie funkcjonowania przedsiębiorstwa zgodnie z **założeniami społecznej odpowiedzialności biznesu**⁹⁶¹.

W tabeli 6.30 przedstawiono wyniki badań w tym zakresie w latach 2018-2019 i 2020-2021.

⁹⁶¹ Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) to koncepcja zarządzania zorientowana na budowę trwałych relacji z różnymi grupami interesariuszy, poprzez integrowanie ekonomicznych, prawnych, ekologicznych, społecznych, a także etycznych aspektów działalności przedsiębiorstw.

Tabela 6.30. Funkcjonowanie badanych przedsiębiorstw rodzinnych zgodnie z założeniami społecznej odpowiedzialności biznesu według klas ich wielkości w latach 2018-2019 i 2020-2021

Społeczna odp. biznesu	Przedsiębiorstwa															
	mikro				małe				średnie				MŚP			
	Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2		Okres 1		Okres 2	
	2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021		2018-2019		2020-2021	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
	70	79,5	75	85,2	14	63,6	16	72,7	17	85,0	18	90,0	101	77,7	109	83,8
Wskaźnik podobieństwa struktur (dla różnych okresów)	$PS_{Mi(okres\ 1\ i\ 2)}=0,94$				$PS_{Ma(okres\ 1\ i\ 2)}=0,91$				$PS_{Śr(okres\ 1\ i\ 2)}=0,95$				$PS_{MŚP(okres\ 1\ i\ 2)}=0,94$			
Wskaźnik podobieństwa struktur pomiędzy klasami przedsiębiorstw	$PS_{MiMa(okres\ 1)}=0,84$				$PS_{MiMa(okres\ 2)}=0,88$				$PS_{MaŚr(okres\ 1)}=0,79$				$PS_{MaŚr(okres\ 2)}=0,83$			
					$PS_{MiŚr(okres\ 1)}=0,95$											
					$PS_{MiŚr(okres\ 2)}=0,95$											

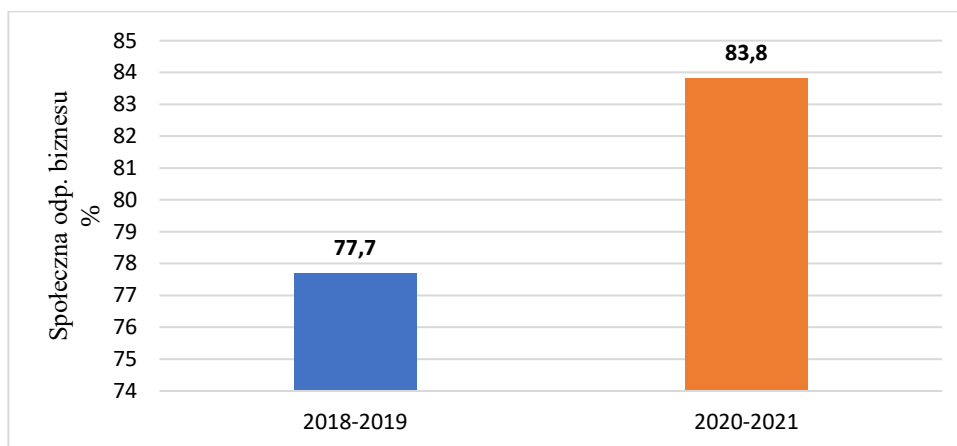
Oznaczenia: *n* – liczba przedsiębiorstw; % - procent grupy;
Pozostałe oznaczenia – jak w tab. 6.9.

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione w powyższej tabeli dane wskazują, że zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw rodzinnych funkcjonowała zgodnie z założeniami społecznej odpowiedzialności biznesu w obydwu okresach badawczych, tj. w latach 2018-2019 (77,7%) i w okresie 2020-2021 (83,8%), przy czym liczba przedsiębiorstw rodzinnych, działających zgodnie z założeniami społecznej odpowiedzialności biznesu nieznacznie wzrosła w czasie kryzysu związanego z pandemią Covid-19.

W oparciu o wartość testu niezależności χ^2 nie stwierdzono istotnej statystycznie zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a funkcjonowaniem przedsiębiorstw zgodnie z założeniami społecznej odpowiedzialności biznesu w latach 2018-2019, $\chi^2(2)=3,30$, $p>0,05$, ani w latach 2020-2021, $\chi^2(2)=2,69$, $p>0,05$. W oparciu o wartości testu McNemara stwierdzono, że liczba przedsiębiorstw rodzinnych działających zgodnie z założeniami społecznej odpowiedzialności biznesu była istotnie statystycznie większa w okresie 2020-2021 niż w okresie 2018-2019.

Na wykresie 6.12 przedstawiono funkcjonowanie badanych przedsiębiorstw rodzinnych zgodnie z założeniami społecznej odpowiedzialności biznesu w latach 2018-2019 i 2020-2021. Dotyczy to całej badanej próby, $p=0,39$ (nie dotyczy analizowanych odrębnie mikroprzedsiębiorstw, $p=0,180$, małych przedsiębiorstw, $p=0,500$, średnich przedsiębiorstw, $p=0,999$).



Wykres 6.12. Funkcjonowanie badanych przedsiębiorstw rodzinnych MŚP zgodnie z założeniami społecznej odpowiedzialności biznesu w latach 2018-2019 i 2020-2021

Źródło: opracowanie własne.

Reasumując wyniki badań przedstawione w tabelach 6.9 – 6.30 oraz na wykresach 6.6 – 6.12, można wskazać, że badane przedsiębiorstwa rodzinne w obydwu okresach badawczych, tj. w latach 2018-2019 i 2020-2021 w zdecydowanej większości uznały, że ich przetrwanie i rozwój zależy od specyfiki działalności związanej z rodzinnym charakterem przedsiębiorstwa. Wynika z tego, że zarówno w okresie przed, jak i w czasie kryzysu związanego z pandemią Covid – 19 w badanych przedsiębiorstwach rodzina, jej działania, normy i wartości miały bardzo duży wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Ponadto o specyfice działalności przedsiębiorstwa związanej z jego rodzinnym charakterem świadczy również fakt, że większość analizowanych przedsiębiorstw rodzinnych to przedsiębiorstwa po sukcesji, a dodatkowo część z nich posiadało konstytucję rodzinną.

Znaczna część badanych przedsiębiorstw nie uzależnia strategii rozwoju od przyjętych planów sukcesyjnych. Może to oznaczać, że przedsiębiorstwa rodzinne przeszły już zmianę międzygeneracyjną, a zwłaszcza małe przedsiębiorstwa stosują elastyczne strategie rozwoju, bardziej podporządkowane bieżącym, krótkookresowym, zmiennym uwarunkowaniom rynkowym. Jednak biorąc pod uwagę wizję rozwoju - znaczna część badanych przedsiębiorstw

rodzinnych uwzględnia sukcesję w swoich długoterminowych planach rozwojowych, co należy ocenić pozytywnie.

W okresie 2018-2019 wszystkie badane przedsiębiorstwa rodzinne funkcjonowały wg utartych zasad i metod, a większość badanych przedsiębiorstw również w latach 2020-2021. Zmniejszenie liczby przedsiębiorstw funkcjonujących wg utartych zasad i metod w trakcie kryzysu związanego z pandemią Covid – 19 może mieć związek z niepewnymi warunkami rynkowymi i z koniecznością dostosowywania się przedsiębiorstw do nowej rzeczywistości gospodarczej.

Przedstawione analizy dotyczące zasad i metod działania organizacji pozwalają na **pozytywną weryfikację założonej hipotezy badawczej H₂** odnoszącą się do drugiej części jej sformułowania⁹⁶²: *strategie rozwoju w przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP są zróżnicowane, przy czym ich realizacja następuje zazwyczaj według przyjętych, utartych zasad działania.*

W części badanych przedsiębiorstw wykazano centralizację zarządzania, natomiast w większości - inne podejście do zarządzania organizacją - decentralizację lub podejście mieszane. A zatem można wskazać, że przedsiębiorstwa rodzinne sektora MŚP stosują zarówno centralizację zarządzania, jak i inne podejścia (decentralizację i podejście mieszane), co wynika niewątpliwie z osobistych cech ich właścicieli/ zarządzających, jak i samego przedsiębiorstwa, jego struktury, osób zatrudnionych, ich kwalifikacji, wiedzy, umiejętności i innych charakterystyk. Należy również podkreślić, że w kontekście decentralizacji, to właśnie inni członkowie rodziny mieli znaczący udział w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

W większości badanych przedsiębiorstw rodzinnych wskazywano na brak zmian w ich systemie zarządzania w obydwu okresach badawczych, tj. w latach 2018-2019 i 2020-2021. Warto zwrócić w tym miejscu uwagę, że zmniejszenie liczby przedsiębiorstw, wskazujących brak zmian systemu zarządzania w trakcie kryzysu związanego z pandemią Covid-19, może wynikać z konieczności modyfikacji ich systemu zarządzania, w celu adaptacji do dynamicznie zmieniających się uwarunkowań gospodarczych.

Największy wpływ na finansowanie przedsiębiorstw w obydwu okresach badawczych, tj. przed i w czasie kryzysu, związanego z pandemią Covid – 19 miały środki własne. Zatem na tej podstawie można stwierdzić, że przedsiębiorstwa rodzinne w niewielkim stopniu wykorzystują zewnętrzne źródła kapitału w finansowaniu ich działalności. Może to być

⁹⁶² Weryfikacja pierwszej części hipotezy o treści "strategie rozwoju w przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP są zróżnicowane" została dokonana w podrozdziale 6.4, poświęconym strategiom rozwoju badanych przedsiębiorstw.

spowodowane (zwłaszcza w mikroprzedsiębiorstwach) z problemami z pozyskaniem takiego kapitału, wynikającymi np. z braku historii (zdolność) kredytowej, pożyczkowej, lub braku kompetentnych pracowników posiadających wiedzę z tego zakresu. Sytuacja ta znajduje swoje odzwierciedlenie także w literaturze, gdyż właściciele przedsiębiorstw rodzinnych podkreślają, że większe znaczenie dla nich niż inwestorów instytucjonalnych mają wizerunek i reputacja. Z jednej strony wydłuża to perspektywę biznesową, jednak z drugiej udziela partnerom biznesowym większej gwarancji stabilności organizacji⁹⁶³.

Przedstawione powyżej wyniki badań odnośnie uzależnienia przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa od specyfiki działalności związanej z rodzinnym charakterem przedsiębiorstw, zarządzania przedsiębiorstwem oraz źródeł finansowania rozwoju przedsiębiorstwa pozwalają na **pozytywną weryfikację założonej hipotezy badawczej: H₅₁: przetrwanie i rozwój przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP jest uzależniony od specyfiki ich działalności, ze szczególnym uwzględnieniem długowieczności i sukcesji.**

Należy ponadto podkreślić, że przeważająca większość badanych przedsiębiorstw rodzinnych nie wykazała żadnych form swego umiędzynarodowienia w obydwu okresach badawczych. Najliczniejszą grupę wśród nich stanowią: mikroprzedsiębiorstwa, następnie małe przedsiębiorstwa oraz średnie przedsiębiorstwa, co wskazuje, że umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa jest w pewnym stopniu zależne od klasy wielkości przedsiębiorstwa. Wraz ze wzrostem klasy wielkości przedsiębiorstwa i rozbudową jego struktur prawno-organizacyjnych, wzrasta też jego skłonność do prowadzenia działań na rynkach zagranicznych.

Znaczna część badanych przedsiębiorstw rodzinnych w obydwu okresach badawczych realizowała innowacje produktowe, przy czym ich liczba nieznacznie wzrosła w czasie kryzysu związanego z pandemią Covid-19. Jednakże przeważająca większość badanych przedsiębiorstw rodzinnych nie realizowała innowacji procesów biznesowych w obydwu okresach badawczych. Zatem uzyskane wyniki badań potwierdzają zależności występujące w przedsiębiorstwach rodzinnych, w zakresie ich działań innowacyjnych, określające, że zdecydowana większość przedsiębiorstw realizuje innowacje produktowe, a jedynie niewielka część innowacje procesowe⁹⁶⁴. Duża część badanych przedsiębiorstw rodzinnych podejmowała próby działań innowacyjnych w obydwu okresach badawczych, przy czym ich liczba wzrosła

⁹⁶³ A. Surdej, K. Wach, *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji...*, op. cit., s. 46.

⁹⁶⁴ A. Sopińska, P. Dziurski, *Działalność innowacyjna w przedsiębiorstwach rodzinnych*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 189/2023.

w czasie kryzysu związanego z pandemią Covid-19, co może wynikać z konieczności szukania rozwiązań aktualnie dostosowanych do bieżących potrzeb rynku.

Przedstawione wyniki badań dotyczące form umiędzynarodowienia oraz innowacji potwierdzają założone hipotezy badawcze o treści:

H_{s4}: *strategie rozwoju realizowane wśród mikro i małych przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce wykazują znaczący stopień podobieństwa.*

H_{s5}: *strategie rozwoju, realizowane w średnich przedsiębiorstwach rodzinnych, charakteryzują się określoną specyfiką w relacji do mikro i małych przedsiębiorstw, w tym uwidacznia się ich skłonność do internacjonalizacji⁹⁶⁵*

w odniesieniu do ww. tematów, tj. innowacji oraz umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa jako strategii rozwoju.

Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw rodzinnych funkcjonowała zgodnie z założeniami społecznej odpowiedzialności biznesu w obydwu okresach badawczych, przy czym liczba przedsiębiorstw rodzinnych, działających zgodnie z założeniami społecznej odpowiedzialności biznesu nieznacznie wzrosła w czasie kryzysu związanego z pandemią Covid-19. Analiza tych wyników badań znajduje swoje odzwierciedlenie w literaturze, w której podkreśla się, że dla organizacji rodzinnych istotne oprócz wyników finansowych są także inne wartości, takie jak kontynuacja tradycji rodzinnej oraz społeczna odpowiedzialność biznesu⁹⁶⁶.

6.4. Identyfikacja i egzemplifikacja realizowanych strategii rozwoju w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP w przyjętych okresach badawczych

Zrozumienie pojęcia i istoty strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP ujawnia, że metodą do osiągnięcia rozwoju organizacji, jest często połączenie różnych koncepcji strategii oraz świadome działanie zarządzających. Aby przedsiębiorstwa mogły we właściwy sposób wdrożyć strategię działania i obrać odpowiedni kierunek rozwoju, przede

⁹⁶⁵ Pod pojęciem „skłonność” rozumie się posiadanie cechy, która może ujawnić lub ujawnia się. Cytowane za: *Słownik Języka Polskiego*, PWN, <https://sjp.pwn.pl/sjp/;2521141>, dostęp: 20.03.2022. Szerzej na ten temat patrz m.in.: W. Nowiński, W. Nowara, *Stopień i uwarunkowania internacjonalizacji polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Gospodarka Narodowa, nr 3/2011.

⁹⁶⁶ www.businessweek.com/stories/2002-03-19/when-its-all-in-the-family, dostęp: 20.03.2021 r.

wszystkim należy poznać rodzaje strategii, sposób w jaki można podjąć efektywne działania, a także przyczyny zmiany strategii rozwoju.

Identyfikację i egemplifikację realizowanych strategii rozwoju w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP przeprowadzono w podziale według kryterium czasu, wyróżniając dwa, przyjęte okresy badawcze, tj. przed (lata 2018–2019) i w czasie kryzysu, związanego z pandemią Covid - 19 (lata 2020–2021).

Wyniki badań zaprezentowano w formie uzyskanych w toku postępowania badawczego zbiorów danych w ramach następujących zagadnień, istotnych dla realizacji strategii rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych, tj.:

- posiadania przez przedsiębiorstwa rodzinne strategii rozwoju, z uwzględnieniem czasu jej realizacji,
- sposobów powstawania strategii,
- rodzajów strategii realizowanych przez organizacje,
- uzależnienia strategii rozwoju w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych od przyjętych planów sukcesyjnych,
- typów zachowań strategicznych realizowanych w przedsiębiorstwach.

Pierwszym ważnym zagadnieniem związanym z identyfikacją i egemplifikacją realizowanych strategii rozwoju w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP w przyjętych okresach badawczych jest ustalenie **posiadania strategii rozwoju przez przedsiębiorstwa**.

W tabeli 6.31 przedstawiono rozkład wyników badań w zakresie posiadania strategii rozwoju w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych.

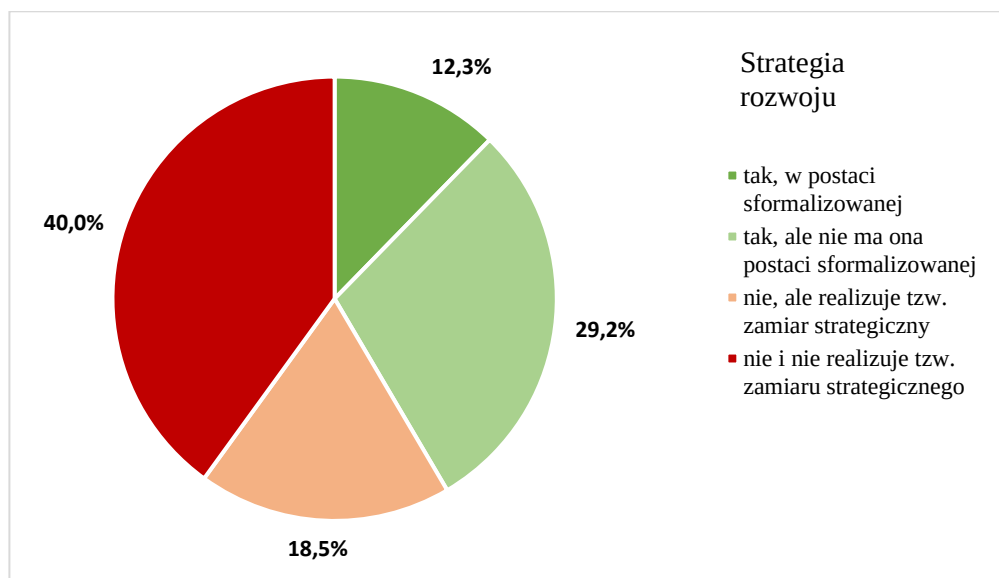
Tabela 6.31. Posiadanie strategii rozwoju w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP

Strategia rozwoju	<i>n</i>	%
Tak, w postaci sformalizowanej	16	12,3
Tak, ale nie ma ona postaci sformalizowanej	38	29,2
Nie, ale realizuje tzw. zamiar strategiczny	24	18,5
Nie i nie realizuje tzw. zamiaru strategicznego	52	40,0
Ogółem	130	100

Oznaczenia: *n* – liczba przedsiębiorstw; % - procent próby.

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie danych, przedstawionych w powyższej tabeli można wskazać, że badane przedsiębiorstwa rodzinne w większości - 41,5% posiadały strategię (sformalizowaną – 12,3% lub niesformalizowaną -29,2%), ponadto realizowały również tzw. zamiar strategiczny - 18,5%. Pozostała część badanych przedsiębiorstw - 40% wskazała, że nie posiada strategii i nie realizowała tzw. zamiaru strategicznego, co zaprezentowano na wykresie 6.13.



Wykres 6.13. Posiadanie strategii rozwoju w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP

Źródło: opracowanie własne.

W oparciu o wartość testu χ^2 dla jednej próby stwierdzono istotne statystycznie różnice w zakresie częstości wybieranych odpowiedzi, $\chi^2(3)=23,23$, $p<0,01$.

Kolejnym, istotnym tematem związanym z identyfikacją i egzemplifikacją realizowanych strategii rozwoju w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP w przyjętych okresach badawczych jest wskazanie, które z nich **posiadają strategię średnio, a które długoterminowe**.

W tabeli 6.32 przedstawiono rozkład posiadania strategii średnio lub długoterminowych w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w latach 2018-2019 i 2020-2021.

Tabela 6.32. Posiadanie strategii średnio- lub długoterminowych w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP w latach 2018-2019 i 2020-2021

Strategia	2018-2019		2020-2021	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Strategia średnioterminowa	42	32,3	49	37,7
Strategia długoterminowa	17	13,1	15	11,5
Nie/trudno powiedzieć	71	54,6	66	50,8
Ogółem	130	100	130	100

Oznaczenia: *n* – liczba przedsiębiorstw; % - procent próby.

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie danych zaprezentowanych w powyższej tabeli można wskazać, że część badanych przedsiębiorstw rodzinnych posiadało strategię średnioterminową w okresie 2018-2019 (32,3%), a w latach 2020-2021 (37,7%). Strategię długoterminową posiadało niewiele przedsiębiorstw rodzinnych, tj. w okresie 2018-2019 (13,1%), a w latach 2020-2021 (11,5%). Pozostała część przedsiębiorstw rodzinnych w obydwu okresach badawczych udzieliła odpowiedzi, nie posiada/trudno powiedzieć, którą z ww. strategii posiada.

W oparciu o test Wilcoxona stwierdzono, że różnica pomiędzy rozkładem posiadania strategii średnioterminowych i długoterminowych przez przedsiębiorstwa rodzinne w latach 2018-2019 i 2020-2021 nie była istotna statystycznie, $Z=-0,50$, $p>0,05$. Wartość wskaźnika podobieństwa struktur wynosiła 0,946, co wskazywało na podobieństwo porównywanych struktur w 94,6%. W większości przedsiębiorstw nie było strategii średnioterminowych ani długoterminowych zarówno w okresie 2018-2019, jak i w okresie 2020-2021.

Następną, ważną kwestią związaną z identyfikacją i egzemplifikacją realizowanych strategii rozwoju w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP w przyjętych okresach badawczych jest wskazanie **sposobów powstawania strategii w przedsiębiorstwach.**

W tabeli 6.33 przedstawiono rozkład wyników badań dotyczących sposobów powstawania strategii w analizowanych przedsiębiorstwach w latach 2018-2019 i 2020-2021.

Tabela 6.33. Sposoby powstawania strategii w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP w latach 2018-2019 i 2020-2021

Sposoby powstawania strategii	2018-2019		2020-2021	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Zaplanowana	25	42,4	23	35,9
Wyłaniająca się	33	55,9	41	64,1
Trudno powiedzieć	1	1,7	0	0
Ogółem	59	100	64	100

Oznaczenia: *n* – liczba przedsiębiorstw; % - procent grupy.

Źródło: opracowanie własne.

Badania ujawniły, że w związku z kryzysem pandemicznym nastąpiła pewna zmiana w zakresie planowania strategii w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych. O ile przed pandemią 42,4%, przedsiębiorstw wykazało strategię zaplanowaną, to w trakcie pandemii odsetek ten zmniejszył się do 35,9% przedsiębiorstw. Natomiast przedsiębiorstwa rodzinne w obydwu okresach badawczych w dominującej części wskazały na strategię wyłaniającą się, tj. przed pandemią 2018-2019 (55,9%), a w trakcie pandemii 2020-2021 – odsetek ten się zwiększył do 64,1%, co stanowi udział większościowy.

W oparciu o test McNemara nie stwierdzono istotnej statystycznie różnicy pomiędzy rozkładem sposobów powstawania strategii w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w latach 2018-2019 i w latach 2020-2021, $p=0,999$. Wartość wskaźnika podobieństwa struktur wynosiła 0,919, co wskazywało na podobieństwo porównywanych struktur w 91,9%. W większości przedsiębiorstw rodzinnych rozwijała się strategia wyłaniająca się.

Kolejną, ważną kwestią analizowaną w związku z identyfikacją i egzemplifikacją realizowanych strategii rozwoju w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP w przyjętych okresach badawczych jest wskazanie **rodzajów realizowanych strategii rozwoju** (strategii rozwoju wiodących ku ekspansji oraz tradycyjnych i konserwatywno-kompresyjnych strategii rozwoju) w przedsiębiorstwach.

W tabeli 6.34 przedstawiono rozkład rodzajów realizowanych strategii rozwoju wiodących ku ekspansji w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w latach 2018-2019 i 2020-2021. Zestawienie uzupełniono wartościami testu McNemara.

Tabela 6.34. Realizowane strategie rozwoju wiodące ku ekspansji w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP w latach 2018-2019 i 2020-2021

Strategie rozwoju wiodące ku ekspansji	2018-2019		2020-2021		P
	n	%	n	%	
Działania na nowych produktach lub rynkach	14	10,8	15	11,5	0,999
Rozwój rynku	30	23,1	30	23,1	0,999
Penetracja rynku	6	4,6	8	6,2	0,754
Rozwój produktu	8	6,2	8	6,2	0,999
Brak	72	55,4	69	53,1	0,581

Oznaczenia: n – liczba przedsiębiorstw; % - procent próby; p – istotność statystyczna.

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie danych zaprezentowanych w powyższej tabeli można wskazać, że w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych najczęściej wskazywaną strategią rozwoju wiodącą ku ekspansji była strategia ekspansji poprzez rozwój rynku. Wskazało ją zarówno w okresie 2018-2019 (21,3%), jak i w latach 2020-2021 (23,1%) przedsiębiorstw.

Nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic pomiędzy strategiami realizowanymi w okresie 2018-2019 i w okresie 2020-2021. Wartość wskaźnika podobieństwa struktur wynosiła $PS_{(okres\ 1\ i\ 2)}=0,98$.

W tabeli 6.35 przedstawiono rozkład realizowanych tradycyjnych i konserwatywno-kompresyjnych strategii rozwoju w badanych przedsiębiorstwach w latach 2018-2019 i 2020-2021. Zestawienie uzupełniono wartościami testu McNemara.

Na podstawie danych przedstawionych w tabeli 6.35 można wskazać, że w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych najczęściej wskazywaną tradycyjną strategią konkurencyjności była strategia koncentracji, zarówno w okresie 2018-2019 (10,8%), jak i w latach 2020-2021 (10,8%). Ponadto, biorąc pod uwagę obydwa okresy badawcze, można zauważyć wzrost przedsiębiorstw rodzinnych realizujących strategię przywództwa jakościowego i przywództwa kosztowego. O ile przed pandemią strategię przywództwa jakościowego realizowało 3,1% przedsiębiorstw, to w czasie pandemii było to 6,2%. Natomiast strategię przywództwa kosztowego wskazało w pierwszym okresie badawczym 5,4% przedsiębiorstw, a w drugim 9,2%. Dodatkowo zaszły istotne zmiany we wskazaniach przedsiębiorstw rodzinnych dotyczących strategii dywersyfikacji. O ile przed pandemią strategię dywersyfikacji wewnętrznej realizowało 7,7% przedsiębiorstw, to w czasie pandemii ich udział zmniejszył się

do 3,1%. Natomiast strategię dywersyfikacji zewnętrznej wskazało w pierwszym okresie badawczym 3,1% przedsiębiorstw, a w drugim już 8,5%.

Tabela 6.35. Tradycyjne i konserwatywno-kompresyjne strategie rozwoju, realizowane w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP w latach 2018-2019 i 2020-2021

Strategie rozwoju	2018-2019		2020-2021		P
	n	%	n	%	
Tradycyjne strategie konkurowania					
Przywództwo jakościowe	4	3,1	8	6,2	0,344
Przywództwo kosztowe	7	5,4	12	9,2	0,180
Koncentracji	14	10,8	14	10,8	0,999
Dywersyfikacji wewnętrznej	10	7,7	4	3,1	0,180
Dywersyfikacji zewnętrznej	4	3,1	11	8,5	0,016
Dywersyfikacji mieszanej	11	8,5	3	2,3	0,021
Strategie konserwatywno-kompresyjne					
Zachowawcza	5	3,8	4	3,1	0,999
Defensywna	4	3,1	7	5,4	0,453
Tradycyjne strategie konkurowania	50	38,5	52	40,0	0,791
Strategie konserwatywno-kompresyjne	9	6,9	11	8,5	0,687
Brak	71	54,6	67	51,5	0,424

Oznaczenia: n – liczba przedsiębiorstw; % - procent próby; p – istotność statystyczna.

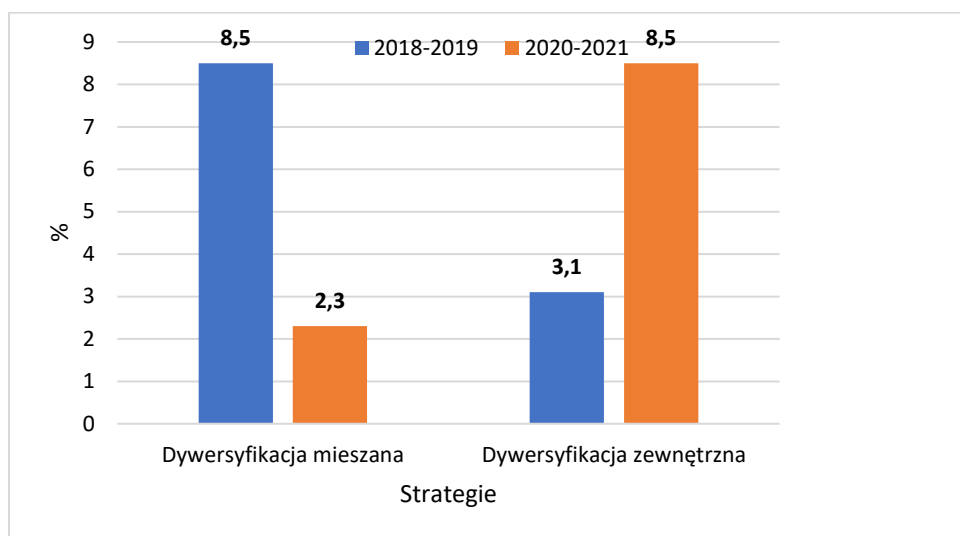
Żadne z badanych przedsiębiorstw nie wskazało na inną strategię.

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa rodzinne w niewielkim stopniu wskazały na strategie konserwatywno-kompresyjne. Większe różnice wystąpiły we wskazaniach przedsiębiorstw w zakresie strategii defensywnej. W okresie przed pandemią wskazało ją 3,1% przedsiębiorstw, natomiast w okresie pandemii liczba przedsiębiorstw wzrosła do 5,4%. Z kolei strategię zachowawczą wskazało w pierwszym okresie 3,8% przedsiębiorstw, a w drugim okresie udział przedsiębiorstw nieznacznie zmniejszył się i wyniósł 3,1%. Ponadto, żadne z badanych przedsiębiorstw nie wybrało strategii naprawczej.

Stwierdzono dodatkowo, że strategia dywersyfikacji mieszanej była wskazywana rzadziej w okresie 2020-2021 niż w okresie 2018-2019, a strategia dywersyfikacji zewnętrznej była wskazana częściej w okresie 2020-2021 niż w okresie 2018-2019. Na wykresie 6.14

zaprezentowano istotne statystycznie zależności pomiędzy okresem, którego dotyczy badanie a stosowanymi strategiami w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych.



Wykres 6.14. Istotne statystycznie zależności pomiędzy okresem 2018-2019 i 2020-2021 a stosowanymi strategiami w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 6.36 przedstawiono wyniki badań w przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP w zakresie strategii rozwoju wiodących ku ekspansji oraz tradycyjnych i konserwatywno-kompresyjnych w porównywanym okresie 2018-2019 i 2020-2021.

Tabela 6.36. Kontynuacja a zmiana strategii rozwoju w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP w porównywanym okresie 2018-2019 i 2020-2021

Wyszczególnienie	<i>n</i>	Struktura ogółem %	Struktura wewnętrzna %
Kontynuacja realizowanych strategii	18	13,85	26,09
Zmiana strategii	51	39,23	73,91
Łącznie kontynuacja i zmiana strategii	69	53,08	100,00
Brak strategii	61	46,92	-
Ogółem	130	100,00	-

Oznaczenia: *n* – liczba przedsiębiorstw; % - procent próby.

Objaśnienie: Wyniki dotyczą ekspansyjnych oraz tradycyjnych i konserwatywno-kompresyjnych strategii rozwoju.

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie danych zaprezentowanych w powyższej tabeli można wskazać, że większość badanych przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP (39,23%) w latach 2018-2019 i 2020-2021 dokonało zmian realizowanych strategii rozwoju wiodących ku ekspansji oraz tradycyjnych i konserwatywno-kompresyjnych, zaś mniejsza ich część (13,85%) kontynuowała te same strategie. Biorąc jednak pod uwagę strukturę wewnętrzną, tj. bez uwzględniania tych przedsiębiorstw, które wykazały brak strategii w obydwu okresach badawczych, wyraźnie zarysowuje się różnica między okresem przed i w czasie pandemii Covid-19: aż blisko ¾ przedsiębiorstw spośród posiadających strategię rozwoju, dokonało ich zmian, a jedynie ok. 1/4 kontynuowało te z pierwszego okresu – przedpandemicznego.

W tabeli 6.37 przedstawiono rozkład ocen respondentów w zakresie stopnia zrealizowania strategii w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w latach 2018-2019 i w latach 2020-2021. Zestawienie uzupełniono wartościami testu Wilcoxona oraz wartościami wskaźnika podobieństwa struktur.

Tabela 6.37. Oceny respondentów w zakresie stopnia zrealizowania strategii w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP w latach 2018-2019 i w latach 2020-2021

Strategia	Stopień realizacji	2018-19		2020-21		Z	p	PS _(okres 1 i 2)
		n	%	n	%			
Ekspansja poprzez rozwój rynku						-1,14	0,255	0,92
	b. wysoki	8	6,2	5	3,8			
	wysoki	18	13,8	26	20,0			
	średni	23	17,7	22	16,9			
	b. niski	4	3,1	3	2,3			
Ekspansja poprzez penetrację rynku	brak	73	56,2	68	52,3	-2,13	0,033	0,88
	b. wysoki	4	3,1	13	10,0			
	wysoki	25	19,2	19	14,6			
	średni	18	13,8	24	18,5			
	niski	8	6,2	4	3,1			
Ekspansja poprzez rozwój produktu	b. niski	3	2,3	3	2,3			
	brak	72	55,4	67	51,5	-1,95	0,051	0,92
	b. wysoki	8	6,2	9	6,9			
	wysoki	20	15,4	28	21,5			
	średni	24	18,5	21	16,2			
Strategia przywództwa jakościowego	niski	4	3,1	4	3,1			
	b. niski	1	0,8	2	1,5			
	brak	73	56,2	66	50,8	-0,82	0,415	0,90

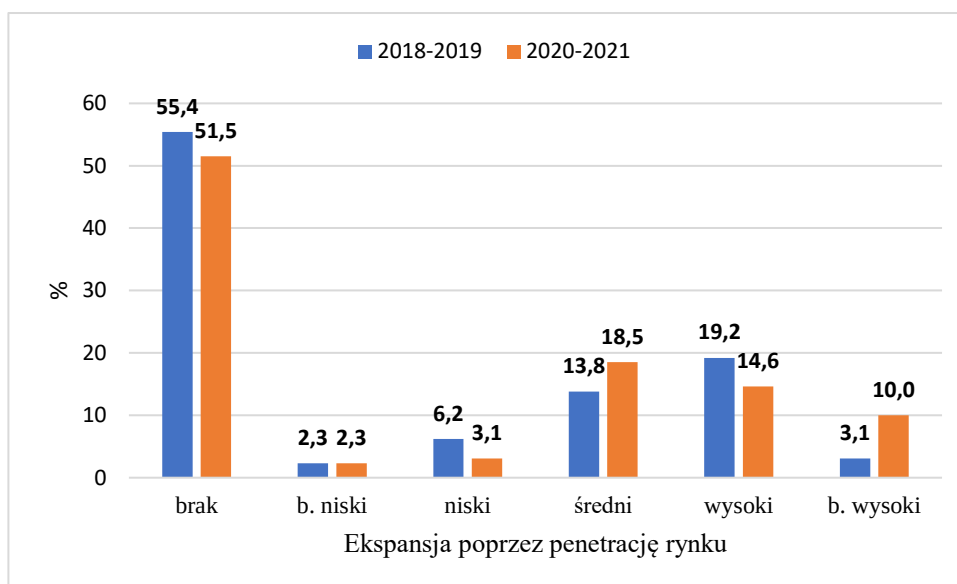
Strategia przywództwa kosztowego	wysoki	22	16,9	17	13,1	-0,32	0,749	0,91
	średni	19	14,6	27	20,8			
	niski	5	3,8	2	1,5			
	b. niski	0	0	2	1,5			
	brak	73	56,2	68	52,3			
	b. wysoki	8	6,2	12	9,2			
	wysoki	22	16,9	15	11,5			
	średni	22	16,9	24	18,5			
	niski	2	1,5	6	4,6			
	b. niski	1	0,8	3	2,3			
Strategia koncentracji na wybranym segmencie rynku	brak	75	57,7	70	53,8	-0,39	0,696	0,95
	b. wysoki	8	6,2	10	7,7			
	wysoki	21	16,2	21	16,2			
	średni	27	20,8	23	17,7			
	niski	2	1,5	6	4,6			
	b. niski	0	0	1	0,8			
	brak	72	55,4	69	53,1			
Strategia dywersyfikacji wewnętrznej	b. wysoki	8	6,2	14	10,8	-1,00	0,317	0,94
	wysoki	19	14,6	18	13,8			
	średni	24	18,5	21	16,2			
	niski	6	4,6	5	3,8			
	b. niski	1	0,8	3	2,3			
	brak	72	55,4	69	53,1			
Strategia dywersyfikacji zewnętrznej	b. wysoki	6	4,6	4	3,1	-0,03	0,976	0,91
	wysoki	18	13,8	20	15,4			
	średni	24	18,5	19	14,6			
	niski	8	6,2	17	13,1			
	b. niski	0	0	1	0,8			
	brak	74	56,9	69	53,1			
Strategia zachowawcza	b. wysoki	8	6,2	5	3,8	-0,44	0,662	0,89
	wysoki	21	16,2	24	18,5			
	średni	26	20,0	19	14,6			
	niski	3	2,3	13	10,0			
	b. niski	0	0	1	0,8			
	brak	72	55,4	68	52,3			
Strategia defensywna	b. wysoki	1	0,8	6	4,6	-0,77	0,440	0,88
	wysoki	17	13,1	13	10,0			
	średni	27	20,8	21	16,2			
	niski	7	5,4	16	12,3			
	b. niski	1	0,8	3	2,3			
	brak	77	59,2	71	54,6			

Oznaczenia: *n* – liczba przedsiębiorstw; % - procent próby; *Z* – wartość testu Wilcoxona; *p* – istotność statystyczna;

PS – wskaźnik podobieństwa struktur.

Źródło: opracowanie własne.

Stwierdzono, że ekspansja poprzez penetrację rynku była realizowana w istotnie statystycznie większym stopniu w latach 2020-2021 niż w latach 2018-2019. Na wykresie 6.15 przedstawiono stopień realizowania ekspansji poprzez penetrację rynku w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w latach 2018-2019 i 2020-2021.



Wykres 6.15. Stopień realizowania ekspansji poprzez penetrację rynku w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP w latach 2018-2019 i 2020-2021

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym zagadnieniem analizowanym w związku z identyfikacją i egzemplifikacją realizowanych strategii rozwoju w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP w przyjętych okresach badawczych jest wskazanie **uzależnienia strategii rozwoju w przedsiębiorstwach rodzinnych od przyjętych planów sukcesyjnych**.

W tabeli 6.38 przedstawiono rozkład uzależnienia strategii rozwoju w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych od przyjętych planów sukcesyjnych.

Tabela 6.38. Uzależnianie strategii rozwoju w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych od przyjętych planów sukcesyjnych

Uzależnianie strategii rozwoju od planów sukcesyjnych	<i>n</i>	%
Tak	37	28,5
Trudno powiedzieć	6	4,6
Nie	87	66,9
Ogółem	130	100

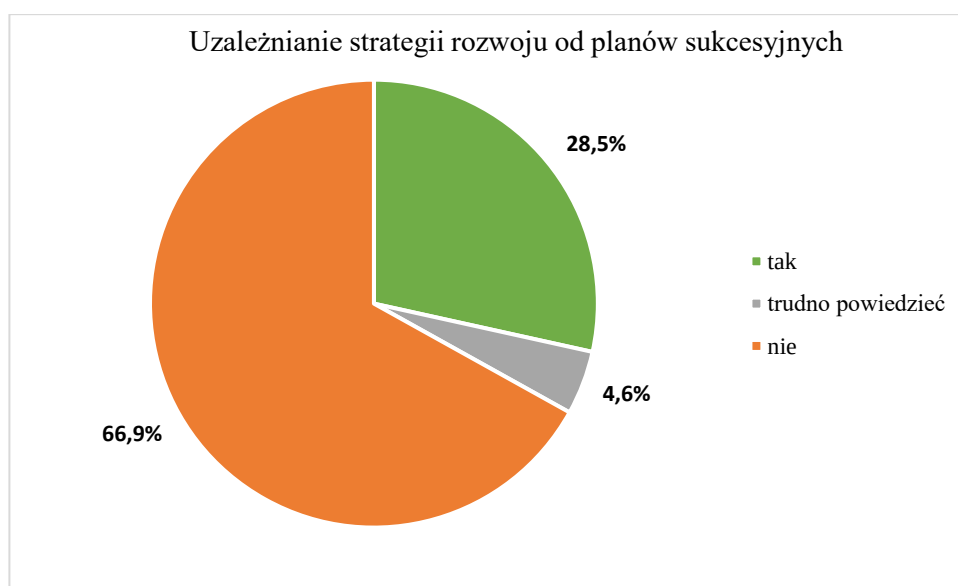
Oznaczenia: *n* – liczba przedsiębiorstw; % - procent próby

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie danych zaprezentowanych w powyższej tabeli można wskazać, że w większości badanych przedsiębiorstwach rodzinnych strategia rozwoju przedsiębiorstwa nie była uzależniona - 66,9% od przyjętych planów sukcesyjnych.

W oparciu o wartość testu χ^2 dla jednej próby stwierdzono istotne statystycznie różnice w zakresie częstości wskazywania poszczególnych odpowiedzi, $\chi^2(2)=77,09$, $p<0,001$.

Na wykresie 6.16 przedstawiono uzależnianie strategii rozwoju od planów sukcesyjnych w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych.



Wykres 6.16. Uzależnianie strategii rozwoju od planów sukcesyjnych w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnim, istotnym tematem dotyczącym realizowanych strategii rozwoju w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP w przyjętych okresach badawczych jest **wskazanie typów zachowań strategicznych**, realizowanych w tych przedsiębiorstwach.

W tabeli 6.39 przedstawiono rozkład typów zachowań strategicznych realizowanych w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w latach 2018-2019 i 2020-2021. Zestawienie uzupełniono wartościami testu McNemara.

Na podstawie danych przedstawionych w tabeli 6.39 można wskazać, że w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w obydwu okresach badawczych, w największej liczbie

przypadków realizacja strategii powiązana była ze współwłasnością rodziny z zarządem jednej osoby z rodziny. Wskazała ją zarówno w okresie 2018-2019 (42,3%), jak i w latach 2020-2021 (43,6%) znaczna część badanych przedsiębiorstw.

Nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic pomiędzy wskazaniami przedsiębiorstw rodzinnych udzielanymi dla okresu 2018-2019 i dla okresu 2020-2021.

Tabela 6.39. Typy zachowań strategicznych realizowanych w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w latach 2018-2019 i 2020-2021

Zachowania strategiczne	2018-2019		2020-2021		P
	n	%	n	%	
Organizacja z pokolenia na pokolenie	13	16,7	16	20,5	0,999
Współwłasność rodziny z zarządem jednej osoby z rodziny	33	42,3	34	43,6	0,999
Współwłasność rodziny z zarządem pozarodzinnym	10	12,8	14	17,9	0,424
Współwłasność rodziny z zarządem wielu osób z rodziny	5	6,4	3	3,8	0,500
Profesjonalizacja biznesu rodzinnego, stanowiącego własność jednej osoby	4	5,1	2	2,6	0,500
Utrata rodzinnego charakteru	2	2,6	0	0,0	0,500

Oznaczenia: n – liczba przedsiębiorstw; % - procent próby; p – istotność statystyczna.

Źródło: opracowanie własne.

Reasumując wyniki badań zaprezentowane w tabelach 6.31-6.39 oraz na wykresach 6.13-6.16 należy podkreślić, że badane przedsiębiorstwa rodzinne w większości posiadały strategię (sformalizowaną lub niesformalizowaną), ponadto realizowały również tzw. zamiar strategiczny, dodatkowo część badanych przedsiębiorstw rodzinnych posiadało strategię średnioterminową, przy czym udział takich podmiotów zwiększył się w czasie trwania pandemii Covid – 19 w odniesieniu do okresu ją poprzedzającego. Natomiast strategię długoterminową w obydwu okresach badawczych posiadało niewiele przedsiębiorstw rodzinnych, a ich udział zmniejszył się w czasie trwania pandemii Covid – 19. Przedstawione wyniki wskazują, że badane przedsiębiorstwa bardziej koncentrowały się na planowaniu krótkookresowym (zwłaszcza w okresie kryzysu, związanego z pandemią Covid – 19), dostosowując swoje działania do sytuacji aktualnie panującej na rynku.

W związku z kryzysem pandemicznym nastąpiła pewna zmiana w zakresie planowania strategii w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych. W trakcie pandemii odsetek przedsiębiorstw, które wykazały strategię zaplanowaną zmniejszył się, a zwiększył się odsetek przedsiębiorstw, które wykazały strategię wyłaniającą się i stanowił udział większościowy. Znajduje to swoje potwierdzenie w literaturze, gdyż przedsiębiorstwa rodzinne posiadają najczęściej strategię rodzącą się w bieżącym działaniu, w sposób przypadkowy oraz mało uporządkowany. Z tego względu przybierają one na ogół formy intuicyjne, a także nie mają sformalizowanej misji, wizji lub planu strategicznego⁹⁶⁷.

W większości badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w obydwu okresach badawczych najczęściej realizowaną strategią rozwoju wiodącą ku ekspansji była strategia ekspansji poprzez rozwój rynku. Zatem przedsiębiorstwa skoncentrowały się wówczas na poszukiwaniu nowych odbiorców lub nowych rynków dla posiadanych produktów. Natomiast w zakresie tradycyjnych strategii konkurencyjności najczęściej podawaną przez badane przedsiębiorstwa rodzinne, w obydwu okresach badawczych była strategia koncentracji, co wskazuje, że przedsiębiorstwa koncentrowały się na wybranym segmencie rynku, wybranej grupie klientów. Ponadto, biorąc pod uwagę obydwa okresy badawcze można zauważyć, że w trakcie trwania pandemii Covid-19 wzrosła liczba przedsiębiorstw rodzinnych realizujących strategię przywództwa jakościowego i przywództwa kosztowego. Uwidacznia to, że badane przedsiębiorstwa rodzinne w okresie kryzysu, związanego z pandemią Covid – 19, próbowały wyróżniać swoje produkty lub usługi, nadając im charakterystyczne cechy, stosując przy tym niskie koszty jednostkowe.

Dodatkowo zaszły istotne zmiany we wskazaniach przedsiębiorstw rodzinnych dotyczących strategii dywersyfikacji. W czasie pandemii zmniejszyła się liczba przedsiębiorstw realizujących strategię dywersyfikacji wewnętrznej, a wzrosła realizujących strategię dywersyfikacji zewnętrznej. Wskazuje to, że w okresie kryzysu badane przedsiębiorstwa rodzinne rozpoczęły działania w nowych dziedzinach, wykraczających poza ich dotychczasowe zdolności lub realizowane do tej pory łańcuchy wartości.

Natomiast przedsiębiorstwa rodzinne w niewielkim stopniu wskazały na strategię konserwatywno-kompresyjną, przy czym większe różnice wystąpiły we wskazaniach przedsiębiorstw w zakresie strategii defensywnej, gdyż w czasie pandemii wzrosła liczba przedsiębiorstw realizujących tą strategię. Z kolei udział przedsiębiorstw posiadających strategię zachowawczą nieznacznie zmniejszył się w trakcie pandemii. Ponadto, żadne

⁹⁶⁷ *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania...*, op. cit., s.123.

z badanych przedsiębiorstw nie wybrało strategii naprawczej. Oznacza to, że w okresie kryzysu, związanego z pandemią Covid – 19 badane przedsiębiorstwa najbardziej koncentrowały się na strategii nastawionej na przetrwanie tej trudnej sytuacji, nie zaś na reorganizacji wewnątrz przedsiębiorstwa.

W zakresie realizacji strategii rozwoju wiodących ku ekspansji oraz tradycyjnych i konserwatywno-kompresyjnych, większość badanych przedsiębiorstw rodzinnych dokonała zmian swych strategii rozwoju, a jedynie niewiele z nich realizowało te same strategie. Może to wskazywać, że przedsiębiorstwa rodzinne w okresie pandemii Covid – 19 poszukiwały nowych rozwiązań bardziej adekwatnych i odpowiednich do nowej rzeczywistości gospodarczej.

Znaczna część badanych przedsiębiorstw nie uzależnia strategii rozwoju od przyjętych planów sukcesyjnych. Może to oznaczać, że przedsiębiorstwa rodzinne przeszły już zmianę międzygeneracyjną, a zwłaszcza małe przedsiębiorstwa stosują elastyczne strategie rozwoju, bardziej podporządkowane bieżącym, krótkookresowym, zmiennym uwarunkowaniom rynkowym. Jednak biorąc pod uwagę wizję rozwoju, znaczna część badanych przedsiębiorstw rodzinnych uwzględnia sukcesję w swoich długoterminowych planach rozwojowych.

W badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w obydwu okresach badawczych, w największej liczbie przypadków typ zachowań strategicznych powiązany był ze współwłasnością rodziny z zarządem jednej osoby z rodziny. Oznacza to, że w obydwu okresach badawczych wpływ rodziny na zarządzanie przedsiębiorstwem był decydujący w kontekście jego strategii rozwoju.

Przedstawione powyżej wyniki badań wskazują na potwierdzenie założonej hipotezy głównej HG o treści: „strategie rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP realizowane w latach 2018-2019 uległy zmianie w latach 2020-2021, w związku z kryzysem pandemicznym Covid-19” oraz hipotezy szczegółowej H_{s2}: strategie rozwoju w przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP są zróżnicowane, przy czym ich realizacja następuje zazwyczaj według przyjętych, utartych zasad działania.

6.5. Identyfikacja i egzemplifikacja realizowanych strategii rozwoju w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP według klas ich wielkości

Identyfikację i egzemplifikację realizowanych strategii rozwoju w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP przeprowadzono w podziale na klasy wielkości przedsiębiorstw oraz sektor MŚP ogółem. Ponadto, uwzględniono kryterium czasu, wyróżniając przy tym dwa przyjęte okresy badawcze tj. przed (lata 2018–2019) i w czasie kryzysu, związanego z pandemią Covid - 19 (lata 2020–2021). Wyniki badań zaprezentowano w formie uzyskanych w toku postępowania badawczego zbiorów danych w ramach następujących zagadnień istotnych dla realizacji strategii rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych, tj.:

- posiadania przez przedsiębiorstwa rodzinne strategii rozwoju, z uwzględnieniem czasu jej realizacji,
- sposobów powstawania strategii,
- rodzajów strategii realizowanych przez przedsiębiorstwa,
- uzależnienia strategii rozwoju w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych od przyjętych planów sukcesyjnych,
- typów zachowań strategicznych, realizowanych w przedsiębiorstwach.

Pierwszym, istotnym zagadnieniem związanym z identyfikacją i egzemplifikacją realizowanych strategii rozwoju w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP według klas ich wielkości, jest ustalenie **posiadania strategii rozwoju przez te przedsiębiorstwa, wraz z uwzględnieniem czasu jej realizacji.**

W tabeli 6.40 przedstawiono rozkład posiadania strategii rozwoju w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.

Tabela 6.40. Posiadanie strategii rozwoju w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości

Strategia rozwoju	Przedsiębiorstwo							
	mikro		małe		średnie		MŚP	
	n	%	n	%	n	%	n	%
tak, w postaci sformalizowanej	10	11,4	2	9,1	4	20,0	16	12,3
tak, ale nie ma ona postaci sformalizowanej	24	27,3	7	31,8	7	35,0	38	29,2
nie, ale realizuje tzw. zamiar strategiczny	21	23,9	3	13,6	0	0,0	24	18,5
nie i nie realizuje tzw. zamiaru strategicznego	33	37,5	10	45,5	9	45,0	52	40,0
Wskaźnik	PSMiMa =0,88							
podobieństwa	PSMaŚr=0,86							
struktur (PS)	PSMiŚr=0,76							

n – liczba przedsiębiorstw; % - procent grupy;

PSMiMa – podobieństwo struktur mikroprzedsiębiorstw i małych przedsiębiorstw;

PSMaŚr – podobieństwo struktur małych i średnich przedsiębiorstw;

PSMiŚr – podobieństwo struktur mikroprzedsiębiorstw i średnich przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie danych zaprezentowanych w powyższej tabeli można wskazać, że badane mikroprzedsiębiorstwa rodzinne w większości posiadały strategię (niesformalizowaną – 27,3% lub sformalizowaną - 11,4%) ewentualnie realizowały tzw. zamiar strategiczny (23,9%). Małe przedsiębiorstwa rodzinne w większości posiadały strategię (niesformalizowaną - 31,8% lub sformalizowaną - 9,1%) część z nich realizowała tzw. zamiar strategiczny (13,6%). Średnie przedsiębiorstwa rodzinne natomiast w większości posiadały strategię (niesformalizowaną - 35,0% lub sformalizowaną - 20,0%), żadne z nich nie realizowało tzw. zamiaru strategicznego. Pozostała część przedsiębiorstw wskazała, że nie posiada strategii i nie realizowała tzw. zamiaru strategicznego.

W oparciu o wartość testu niezależności χ^2 nie stwierdzono istotnej statystycznie zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a posiadaniem przez nie strategii rozwoju, $\chi^2(6)=7,39$, $p>0,05$. Największa liczba przedsiębiorstw rodzinnych nie miała i nie realizowała tzw. zamiaru strategicznego.

Kolejnym aspektem, związanym z identyfikacją i egzemplifikacją realizowanych strategii rozwoju w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP według klas ich wielkości, jest wskazanie posiadania strategii średnio- lub długoterminowych przez te przedsiębiorstwa.

W tabeli 6.41 przedstawiono rozkład posiadania strategii średnio- lub długoterminowych w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w zależności od wielkości przedsiębiorstwa w latach 2018-2019.

Tabela 6.41. Posiadanie strategii średnio- lub długoterminowych w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2018-2019

Strategia	Przedsiębiorstwo							
	mikro		małe		średnie		MŚP	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
strategia średnioterminowa	33	37,5	6	27,3	3	15,0	42	32,3
strategia długoterminowa	10	11,4	2	9,1	5	25,0	17	13,1
nie/trudno powiedzieć	45	51,1	14	63,6	12	60,0	71	54,6
Wskaźnik	PSMiMa = 0,88							
podobieństwa	PSMaŚr = 0,84							
struktur (PS)	PSMiŚr = 0,78							

Oznaczenia: *n* – liczba przedsiębiorstw; % - procent grupy;

PSMiMa – podobieństwo struktur mikroprzedsiębiorstw i małych przedsiębiorstw;

PSMaŚr – podobieństwo struktur małych i średnich przedsiębiorstw;

PSMiŚr – podobieństwo struktur mikroprzedsiębiorstw i średnich przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie danych przedstawionych w powyższej tabeli można wskazać, że w latach 2018-2019, badane przedsiębiorstwa rodzinne posiadały zróżnicowane strategie w zależności od stopnia wielkości przedsiębiorstwa. Mikroprzedsiębiorstwa rodzinne posiadały strategię (średnioterminową – 37,5% lub długoterminową – 11,4%). Także małe przedsiębiorstwa rodzinne posiadały strategię (średnioterminową – 27,3% lub długoterminową – 9,1%), jak i średnie przedsiębiorstwa rodzinne (długoterminową – 25,0% lub średnioterminową – 15,0%). Pozostała część przedsiębiorstw wskazała, że nie posiada strategii lub trudno powiedzieć.

W oparciu o wartość testu niezależności χ^2 nie stwierdzono istotnej statystycznie zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a czasem realizacji posiadanej strategii (średnio- lub długoterminowa), $\chi^2(4)=6,03$, $p>0,05$. Większość przedsiębiorstw nie miała strategii średnioterminowej ani długoterminowej.

W tabeli 6.42 przedstawiono rozkład posiadania strategii średnio lub długoterminowych w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w zależności od wielkości przedsiębiorstwa w latach 2020-2021.

Tabela 6.42. Posiadanie strategii średnio- lub długoterminowych w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2020-2021

Strategia	Przedsiębiorstwo							
	mikro		małe		średnie		MŚP	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
strategia średnioterminowa	38	43,2	6	27,3	5	25,0	49	37,7
strategia długoterminowa	7	8,0	4	18,2	4	20,0	15	11,5
nie/trudno powiedzieć	43	48,9	12	54,5	11	55,0	66	50,8
Wskaźnik	PSMiMa = 0,84							
podobieństwa	PSMaŚr = 0,98							
struktur (PS)	PSMiŚr = 0,82							

Oznaczenia: *n* – liczba przedsiębiorstw; % - procent grupy;

PSMiMa – podobieństwo struktur mikroprzedsiębiorstw i małych przedsiębiorstw;

PSMaŚr – podobieństwo struktur małych i średnich przedsiębiorstw;

PSMiŚr – podobieństwo struktur mikroprzedsiębiorstw i średnich przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie danych przedstawionych w powyższej tabeli można wskazać, że w latach 2020-2021, badane mikroprzedsiębiorstwa rodzinne posiadały strategię (średnioterminową – 43,2% lub długoterminową – 8,0%). Małe przedsiębiorstwa rodzinne również posiadały strategię (średnioterminową – 27,3% lub długoterminową – 18,2%), jak i średnie przedsiębiorstwa rodzinne (średnioterminową – 25,0% lub długoterminową – 20,0%). W pozostałej części przedsiębiorstw wskazano, że nie posiadały ww. strategii lub trudno powiedzieć.

W oparciu o wartość testu niezależności χ^2 nie stwierdzono istotnej statystycznie zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a posiadaną przez nie strategią (średnio lub długoterminowa), $\chi^2(4)=5,45$, $p>0,05$. Większość przedsiębiorstw rodzinnych nie posiadała strategii średnioterminowej ani długoterminowej.

Następną, ważną kwestią związaną z identyfikacją i egzemplifikacją realizowanych strategii rozwoju w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP według klas ich wielkości jest wskazanie **sposobów powstawania strategii w tych przedsiębiorstwach**.

W tabeli 6.43 przedstawiono rozkład wyników badań w zakresie sposobów powstawania strategii w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w latach 2018-2019 w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.

Tabela 6.43. Sposoby powstawania strategii w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2018-2019

Sposoby powstawania strategii	Przedsiębiorstwo							
	mikro		małe		średnie		MŚP	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
zaplanowana	18	41,9	2	25,0	5	62,5	25	42,4
wyłaniająca się	24	55,8	6	75,0	3	37,5	33	55,9
trudno powiedzieć	1	2,3	0	0,0	0	0,0	1	1,7
Wskaźnik podobieństwa struktur (PS)	PSMiMa =0,81 PSMaŚr=0,63 PSMiŚr=0,79							

Oznaczenia: *n* – liczba przedsiębiorstw; % - procent grupy;

PSMiMa – podobieństwo struktur mikroprzedsiębiorstw i małych przedsiębiorstw;

PSMaŚr – podobieństwo struktur małych i średnich przedsiębiorstw;

PSMiŚr – podobieństwo struktur mikroprzedsiębiorstw i średnich przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie danych zaprezentowanych w powyższej tabeli można wskazać, że w badanych mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych w dominującej części strategię powstawały w sposób wyłaniający się (55,8%) lub zaplanowany (41,9%). Małe przedsiębiorstwa rodzinne w dominującej części wskazały na strategię wyłaniającą się (75,0%) lub zaplanowaną (25,0%). Natomiast średnie przedsiębiorstwa rodzinne w dominującej części wskazały na strategię zaplanowaną (62,5%) lub wyłaniającą się (37,5%).

W oparciu o wartość testu niezależności χ^2 nie stwierdzono istotnej statystycznie zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a sposobem powstawania jego strategii, $\chi^2(4)=2,72$, $p>0,05$. W większości przedsiębiorstw rozwijała się strategia wyłaniająca się.

W tabeli 6.44 przedstawiono rozkład sposobów powstawania strategii w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w latach 2020-2021 w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.

Tabela 6.44. Sposoby powstawania strategii w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2020-2021

Sposoby powstawania strategii	mikro		małe		średnie		MŚP	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
zaplanowana	20	44,4	3	30,0	0	0,0	23	35,9
wyłaniająca się	25	55,6a	7	70,0a,b	9	100,0b	41	64,1
trudno powiedzieć	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	1,7
Wskaźnik podobieństwa struktur (PS)	PSMiMa =0,86 PSMaŚr=0,70 PSMiŚr=0,56							

Oznaczenia: *n* – liczba przedsiębiorstw ; % - procent grupy;

PSMiMa – podobieństwo struktur mikroprzedsiębiorstw i małych przedsiębiorstw;

PSMaŚr – podobieństwo struktur małych i średnich przedsiębiorstw;

PSMiŚr – podobieństwo struktur mikroprzedsiębiorstw i średnich przedsiębiorstw.

Oznaczenia literowe, tj. różne litery oznaczają różnice istotne statystycznie na poziomie istotności wynikającym z poprawki Bonferroniego.

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie danych przedstawionych w powyższej tabeli można wskazać, że w badanych mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych w latach 2020-2021 w dominującej części strategię powstawały w sposób wyłaniający się (55,6%) lub zaplanowany (44,4%). Małe przedsiębiorstwa rodzinne w dominującej części wskazały na strategię wyłaniającą się – (70,0%) lub zaplanowaną (30,0%). Natomiast wszystkie średnie przedsiębiorstwa rodzinne wskazały na strategię wyłaniającą się.

W oparciu o wartość testu niezależności χ^2 stwierdzono, że zależność pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a sposobem powstawania jego strategii była istotna statystycznie, $\chi^2(2)=6,62$, $p<0,05$. Strategia wyłaniająca się była wskazywana istotnie statystycznie częściej w średnich przedsiębiorstwach rodzinnych niż w mikroprzedsiębiorstwach.

Na wykresie 6.17 przedstawiono sposób powstawania strategii w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w latach 2020-2021 w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.



Wykres 6.17. Strategia zaplanowana i wyłaniająca się w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2020-2021

Źródło: opracowanie własne.

Następną, ważną kwestią, analizowaną w aspekcie identyfikacji i egzemplifikacji realizowanych strategii rozwoju w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP według klas ich wielkości, jest wskazanie **rodzajów realizowanych strategii rozwoju** (strategii rozwoju wiodących ku ekspansji oraz pozostałych strategii rozwoju) w przedsiębiorstwach.

W tabeli 6.45 przedstawiono wyniki badań w tym zakresie za lata 2018-2019 w zależności od klasy wielkości przedsiębiorstwa. Zestawienie uzupełniono wartościami testu niezależności χ^2 .

Na podstawie danych zaprezentowanych w tabeli 6.45 można wskazać, że w badanych mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych najczęściej wskazywaną strategią rozwoju wiodącą ku ekspansji w latach 2018-2019 była strategia ekspansji poprzez rozwój rynku (26,1%), podobnie było w małych (13,6%), a także średnich przedsiębiorstwach (20,0%).

Tabela 6.45. Realizowane strategie rozwoju wiodące ku ekspansji w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w latach 2018-2019

Strategie rozwoju wiodące ku ekspansji	Przedsiębiorstwa								χ^2	P
	mikro		małe		średnie		MŚP			
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Działania na nowych produktach lub rynkach	8	9,1	3	13,6	3	15,0	14	10,8	0,82	0,664
Rozwój rynku	23	26,1	3	13,6	4	20,0	30	23,1	1,68	0,433
Penetracja rynku	6	6,8	0	0,0	0	0,0	6	4,6	3,00	0,223
Rozwój produktu	5	5,7	2	9,1	1	5,0	8	6,2	0,41	0,815
Brak	46	52,3	14	63,6	12	60,0	72	55,4	1,12	0,570
Wskaźnik	PSMiMa =0,81									
podobieństwa	PSMaŚr=0,92									
struktur (PS)	PSMiŚr=0,86									

Oznaczenia: n – liczba przedsiębiorstw; % - procent próby; χ^2 – wartość testu niezależności; p – istotność statystyczna;

PSMiMa – podobieństwo struktur mikroprzedsiębiorstw i małych przedsiębiorstw;

PSMaŚr – podobieństwo struktur małych i średnich przedsiębiorstw;

PSMiŚr – podobieństwo struktur mikroprzedsiębiorstw i średnich przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne.

Nie stwierdzono istotnych statystycznie zależności pomiędzy klasą wielkości przedsiębiorstwa a strategiami ich rozwoju poprzez ekspansję, realizowanymi w latach 2018-2019.

W tabeli 6.46 przedstawiono rozkład tradycyjnych i konserwatywno-kompresyjnych strategii rozwoju realizowanych w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w latach 2018-2019 w zależności od klasy wielkości przedsiębiorstwa. Zestawienie uzupełniono wartościami testu niezależności χ^2 .

Na podstawie danych przedstawionych w tabeli 6.46 można wskazać, że w badanych mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych najczęściej stosowaną, tradycyjną strategią konkurowania w latach 2018-2019 była strategia koncentracji (11,4%). W małych przedsiębiorstwach rodzinnych najczęściej wskazywaną, tradycyjną strategią konkurowania była strategia dywersyfikacji wewnętrznej (22,7%). Także średnie przedsiębiorstwa rodzinne najczęściej wskazały jako tradycyjną strategię konkurowania - strategię dywersyfikacji wewnętrznej oraz koncentracji (10,0%).

Tabela 6.46. Tradycyjne i konserwatywno-kompresyjne strategie rozwoju, realizowane w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2018-2019

Strategie rozwoju	Przedsiębiorstwa								χ^2	P
	mikro		małe		średnie		MŚP			
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Tradycyjne strategie konkurowania										
Przywództwo jakościowe	3	3,4	1	4,5	0	0,0	4	3,1	0,83	0,661
Przywództwo kosztowe	6	6,8	0	0,0	1	5,0	7	5,4	1,61	0,446
Koncentracji	10	11,4	2	9,1	2	10,0	14	10,8	0,11	0,947
Dywersyfikacji wewnętrznej	3	3,4a	5	22,7b	2	10,0a,b	10	7,7	9,43	0,009
Dywersyfikacji zewnętrznej	4	4,5	0	0,0	0	0,0	4	3,1	1,97	0,373
Dywersyfikacji mieszanej	10	11,4	0	0,0	1	5,0	11	8,5	3,30	0,192
Strategie konserwatywno-kompresyjne										
Zachowawcza	3	3,4	0	0,0	2	10,0	5	3,8	2,97	0,226
Defensywna	4	4,5	0	0,0	0	0,0	4	3,1	1,97	0,373

Wskaźnik PSMiMa =0,67

podobieństwa PSMaŚr=0,79

struktur (PS) PSMiŚr=0,78

Tradycyjne strategie konkurowania	36	40,9	8	36,4	6	30,0	50	38,5	0,87	0,648
Strategie konserwatywno-kompresyjne	7	8,0	0	0,0	2	10,0	9	6,9	2,08	0,354
Brak	45	51,1	14	63,6	12	60,0	71	54,6	1,39	0,500

Wskaźnik PSMiMa =0,88

podobieństwa PSMaŚr=0,90

struktur (PS) PSMiŚr=0,89

Oznaczenia: n – liczba osób; % - procent próby; χ^2 – wartość testu niezależności χ^2 ; p – istotność statystyczna;

PSMiMa – podobieństwo struktur mikroprzedsiębiorstw i małych przedsiębiorstw;

PSMaŚr – podobieństwo struktur małych i średnich przedsiębiorstw;

PSMiŚr – podobieństwo struktur mikroprzedsiębiorstw i średnich przedsiębiorstw.

Oznaczenia literowe, tj. różne litery oznaczają różnice istotne statystycznie na poziomie istotności wynikającym z poprawki Bonferroniego.

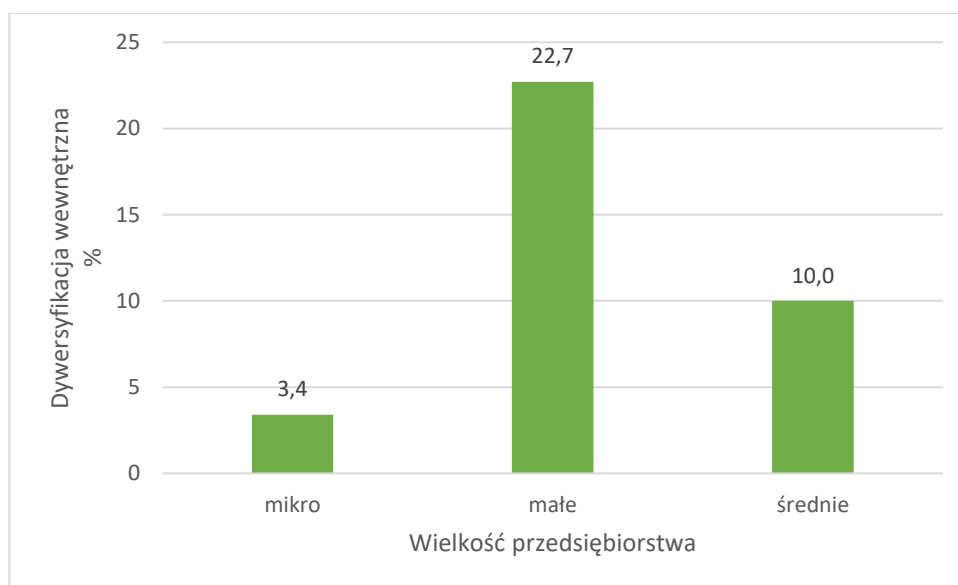
Żadne z badanych przedsiębiorstw nie wskazało na inną strategię.

Źródło: opracowanie własne.

Natomiast należy podkreślić, że przedsiębiorstwa rodzinne w niewielkim stopniu wskazały na strategie konserwatywno-kompresyjne. Średnie przedsiębiorstwa rodzinne w największym stopniu wskazały na strategię zachowawczą (10%). Żadne z przedsiębiorstw nie wybrało strategii naprawczej. Mikroprzedsiębiorstwa w niewielkim stopniu wskazały na strategię

defensywną (4,5%). Z kolei małe przedsiębiorstwa rodzinne nie wskazały na żadne strategie konserwatywno-kompresyjne. Dodatkowo żadne z badanych przedsiębiorstw rodzinnych nie wybrało strategii naprawczej.

Stwierdzono ponadto, że strategia dywersyfikacji wewnętrznej była stosowana w istotnie statystycznie większej liczbie małych przedsiębiorstw niż mikroprzedsiębiorstw. Na wykresie 6.18 przedstawiono stosowanie strategii dywersyfikacji wewnętrznej w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w latach 2018-2019 w zależności od klasy wielkości przedsiębiorstwa.



Wykres 6.18. Stosowanie strategii dywersyfikacji wewnętrznej w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2018-2019

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 6.47 przedstawiono rozkład realizowanych strategii rozwoju wiodących ku ekspansji w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w latach 2020-2021 w zależności od klasy wielkości przedsiębiorstwa. Zestawienie uzupełniono wartościami testu niezależności χ^2 .

Na podstawie danych zaprezentowanych w tabeli 6.47 można wskazać, że w badanych mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych najczęściej wskazywaną strategią rozwoju wiodącą ku ekspansji w latach 2020-2021 była strategia ekspansji poprzez rozwój rynku (26,1%).

Tabela 6.47. Realizowane strategie rozwoju wiodące ku ekspansji w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2020-2021

Strategie rozwoju wiodące ku ekspansji	Przedsiębiorstwo								χ^2	P
	mikro		małe		średnie		MŚP			
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Działania na nowych produktach lub rynkach	10	11,4	3	13,6	2	10,0	15	11,5	0,14	0,931
Rozwój rynku	23	26,1	4	18,2	3	15,0	30	23,1	1,50	0,473
Penetracja rynku	6	6,8	2	9,1	0	0,0	8	6,2	1,71	0,426
Rozwój produktu	6	6,8	1	4,5	1	5,0	8	6,2	0,21	0,899
brak	43	48,9	12	54,5	14	70,0	69	53,1	2,95	0,229
Wskaźnik podobieństwa struktur (PS)	PSMiMa =0,90				PSMaŚr=0,84					
					PSMiŚr=0,79					

Oznaczenia: n – liczba przedsiębiorstw; % - procent próby; χ^2 – wartość testu niezależności χ^2 ; p – istotność statystyczna;

PSMiMa – podobieństwo struktur mikroprzedsiębiorstw i małych przedsiębiorstw;

PSMaŚr – podobieństwo struktur małych i średnich przedsiębiorstw;

PSMiŚr – podobieństwo struktur mikroprzedsiębiorstw i średnich przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne.

W małych przedsiębiorstwach rodzinnych najczęściej wskazywaną strategią rozwoju wiodącą ku ekspansji była strategia ekspansji poprzez rozwój rynku (18,2%), tak jak i w średnich przedsiębiorstwach (15,0%). Nie stwierdzono istotnych statystycznie zależności pomiędzy klasą wielkości przedsiębiorstwa a strategiami rozwoju realizowanymi w latach 2020-2021.

W tabeli 6.48 przedstawiono rozkład tradycyjnych oraz konserwatywno-kompresyjnych strategii rozwoju, realizowanych w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w latach 2020-2021 w zależności od klasy wielkości przedsiębiorstwa. Zestawienie uzupełniono wartościami testu niezależności χ^2 .

Na podstawie danych przedstawionych w tabeli 6.48 można wskazać, że w latach 2020-2021 w badanych mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych najczęściej wskazywaną tradycyjną strategią konkurowania w latach 2020-2021 była strategia koncentracji (12,5%). W małych przedsiębiorstwach rodzinnych najczęściej wskazywaną strategią tradycyjną była strategia przywództwa jakościowego (18,2%), natomiast w średnich przedsiębiorstwach rodzinnych -strategia dywersyfikacji zewnętrznej (15,0%).

Tabela 6.48. Tradycyjne i konserwatywno-kompresyjne strategie rozwoju, realizowane w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2020-2021

Strategie rozwoju	Przedsiębiorstwo								χ^2	P
	mikro		małe		średnie		MŚP			
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Tradycyjne strategie konkurowania										
Przywództwo jakościowe	4	4,5	4	18,2	0	0,0	8	6,2	7,22	0,027
Przywództwo kosztowe	10	11,4	2	9,1	0	0,0	12	9,2	2,51	0,285
Koncentracji	11	12,5	2	9,1	1	5,0	14	10,8	1,03	0,597
Dywersyfikacji wewnętrznej	3	3,4	1	4,5	0	0,0	4	3,1	0,83	0,661
Dywersyfikacji zewnętrznej	7	8,0	1	4,5	3	15,0	11	8,5	1,57	0,456
Dywersyfikacji mieszanej	3	3,4	0	0,0	0	0,0	3	2,3	1,47	0,481
Strategie konserwatywno-kompresyjne										
Zachowawcza	3	3,4	0	0,0	1	5,0	4	3,1	0,98	0,613
Defensywna	4	4,5	0	0,0	3	15,0	7	5,4	5,00	0,082

Wskaźnik PSMiMa = 0,80

podobieństwa PSMaŚr = 0,64

struktur (PS) PSMiŚr = 0,70

Tradycyjne strategie konkurowania	38	43,2	10	45,5	4	20,0	52	40,0	3,98	0,137
Strategie konserwatywno-kompresyjne	7	8,0	0	0,0	4	20,0	11	8,5	5,50	0,064
Brak	43	48,9	12	54,5	12	60,0	67	51,5	0,91	0,636

Wskaźnik PSMiMa = 0,92

podobieństwa PSMaŚr = 0,75

struktur (PS) PSMiŚr = 0,70

Oznaczenia: n – liczba przedsiębiorstw; % - procent próby; χ^2 – wartość testu niezależności χ^2 ; p – istotność statystyczna;

PSMiMa – podobieństwo struktur mikroprzedsiębiorstw i małych przedsiębiorstw;

PSMaŚr – podobieństwo struktur małych i średnich przedsiębiorstw;

PSMiŚr – podobieństwo struktur mikroprzedsiębiorstw i średnich przedsiębiorstw.

Żadne z badanych przedsiębiorstw nie wskazało na inną strategię.

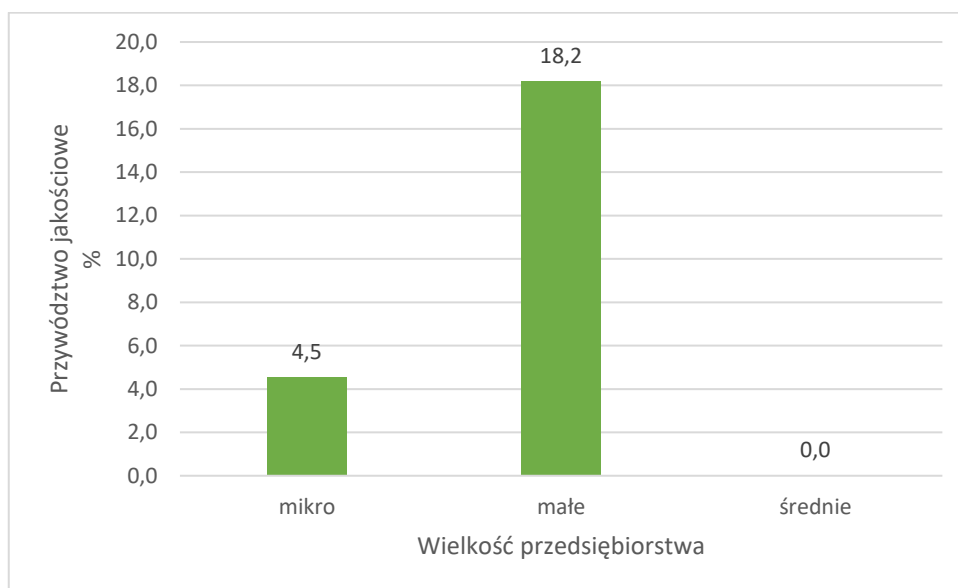
Źródło: opracowanie własne.

Z kolei przedsiębiorstwa rodzinne w niewielkim stopniu wskazały na strategie konserwatywno-kompresyjne. Średnie przedsiębiorstwa rodzinne w największym stopniu wskazały na strategię defensywną (15%). Z kolei małe przedsiębiorstwa rodzinne nie wskazały na żadne strategie konserwatywno-kompresyjne.

Należy podkreślić, że żadne z badanych przedsiębiorstw nie wybrało strategii naprawczej.

Otrzymano dodatkowo istotną statystycznie zależność pomiędzy klasą wielkości przedsiębiorstwa a stosowaniem strategii przywództwa jakościowego. Stwierdzono, że strategia przywództwa jakościowego nie była stosowana w średnich przedsiębiorstwach.

Na wykresie 6.19 przedstawiono stosowanie strategii przywództwa jakościowego w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w latach 2020-2021 w zależności od klasy wielkości przedsiębiorstwa.



Wykres 6.19. Stosowanie strategii przywództwa jakościowego w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2020-2021

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 6.49 przedstawiono wyniki badań w przedsiębiorstwach rodzinnych w zakresie kontynuacji lub zmian strategii rozwoju wiodących ku ekspansji oraz tradycyjnych i konserwatywno-kompresyjnych według klas ich wielkości w porównywanych okresach 2018-2019 i 2020-2021.

Na podstawie danych zaprezentowanych w tabeli 6.49 można wskazać, że większość badanych mikroprzedsiębiorstw rodzinnych (38,64%) w porównywanych okresach 2018-2019 i 2020-2021 dokonało zmian swych strategii rozwoju, w zakresie strategii wiodących ku ekspansji oraz tradycyjnych i konserwatywno-kompresyjnych, a mniejsza ich część (17,04%) realizowała te same strategie. Bardziej widoczne zmiany w tym zakresie są widoczne przy uwzględnieniu struktury wewnętrznej, tj. bez przedsiębiorstw, dla których odnotowano brak strategii w obydwu okresach (odpowiednio 30,61% oraz 69,39%).

Tabela 6.49. Kontynuacja a zmiana strategii rozwoju w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w porównywanych okresach 2018-2019 i 2020-2021

Wyszczególnienie	Ogółem	w tym:			
		Kontynuacja i zmiana strategii łącznie	w tym:		Brak strategii
			Kontynuacja strategii	Zmiana strategii	
Mikroprzedsiębiorstwa					
Liczba przedsiębiorstw	88	49	15	34	39
Struktura ogółem	100,00	55,68	17,04	38,64	44,32
Struktura wewnętrzna	-	100,00	30,61	69,39	-
Małe przedsiębiorstwa					
Liczba przedsiębiorstw	22	10	2	8	12
Struktura ogółem	100,00	45,46	9,10	36,36	54,54
Struktura wewnętrzna	-	100,00	20,00	80,00	-
Średnie przedsiębiorstwa					
Liczba przedsiębiorstw	20	10	1	9	10
Struktura ogółem	100,00	50,00	5,00	45,00	50,00
Struktura wewnętrzna	-	100,00	10,00	90,00	-
MŚP					
Liczba przedsiębiorstw	130	69	18	51	61
Struktura ogółem	100,00	53,08	13,85	39,23	46,92
Struktura wewnętrzna	-	100,00	26,09	73,91	-

Objaśnienie: Wyniki dotyczą ekspansywnych oraz tradycyjnych i konserwatywno-kompresyjnych strategii rozwoju przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne.

Małe przedsiębiorstwa rodzinne w większości (36,36%) w porównywanych okresach 2018-2019 i 2020-2021 dokonały zmian strategii rozwoju, a zdecydowanie mniejsza ich część (9,10%) realizowała te same strategie (w strukturze wewnętrznej odpowiednio: 20% i 80%). Podobna sytuacja nastąpiła również wśród średnich przedsiębiorstw rodzinnych. Większość z nich (45,64%) w latach 2018-2019 i 2020-2021 dokonała zmian strategii rozwoju, a tylko nieznaczna część (5%) kontynuowała przyjęte strategie.

W tabeli 6.50 przedstawiono rozkład ocen stopnia zrealizowania strategii przez badane przedsiębiorstwa rodzinne w latach 2018-2019 w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.

Zestawienie uzupełniono wartościami testu H Kruskalla-Wallisa oraz wartościami wskaźników podobieństwa struktur.

Tabela 6.50. Oceny respondentów w zakresie stopnia zrealizowania strategii w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2018-2019

Strategia	Stopień realizacji	Przedsiębiorstwo												
		mikro		małe		średnie		MŚP		H	p	PS		
		n	%	n	%	n	%	n	%			MiMa	MaŚr	MiŚr
Ekspansja poprzez rozwój rynku										2,12	0,346	0,77	0,83	0,90
	b. wysoki	7	8,0	0	0,0	1	5,0	8	6,2					
	wysoki	12	13,6	3	13,6	3	15,0	18	13,8					
	średni	17	19,3	2	9,1	4	20,0	23	17,7					
	niski	2	2,3	2	9,1	0	0,0	4	3,1					
	b. niski	4	4,5	0	0,0	0	0,0	4	3,1					
	brak	46	52,3	15	68,2	12	60,0	73	56,2					
Ekspansja poprzez penetrację rynku										3,20	0,202	0,75	0,80	0,90
	b. wysoki	3	3,4	0	0,0	1	5,0	4	3,1					
	wysoki	20	22,7	1	4,5	4	20,0	25	19,2					
	średni	12	13,6	4	18,2	2	10,0	18	13,8					
	niski	5	5,7	2	9,1	1	5,0	8	6,2					
	b. niski	3	3,4	0	0,0	0	0,0	3	2,3					
	brak	45	51,1	15	68,2	12	60,0	72	55,4					
Ekspansja poprzez rozwój produktu										1,65	0,439	0,84	0,88	0,90
	b. wysoki	6	6,8	1	4,5	1	5,0	8	6,2					
	wysoki	15	17,0	3	13,6	2	10,0	20	15,4					
	średni	17	19,3	3	13,6	4	20,0	24	18,5					
	niski	3	3,4	0	0,0	1	5,0	4	3,1					
	b. niski	1	1,1	0	0,0	0	0,0	1	0,8					
	brak	46	52,3	15	68,2	12	60,0	73	56,2					
Strategia przywództwa jakościowego										1,75	0,417	0,74	0,70	0,83
	b. wysoki	9	10,2	1	4,5	1	5,0	11	8,5					
	wysoki	15	17,0	6	27,3	1	5,0	22	16,9					
	średni	15	17,0	0	0,0	4	20,0	19	14,6					
	niski	3	3,4	0	0,0	2	10,0	5	3,8					
	b.niski	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0					
	brak	46	52,3	15	68,2	12	60,0	73	56,2					

Strategia przywództwa kosztowego	b. wysoki	7	8,0	0	0,0	1	5,0	8	6,2	2,56	0,278	0,85	0,84	0,79
	wysoki	17	19,3	4	18,2	1	5,0	22	16,9					
	średni	14	15,9	3	13,6	5	25,0	22	16,9					
	niski	2	2,3	0	0,0	0	0,0	2	1,5					
	b. niski	1	1,1	0	0,0	0	0,0	1	0,8					
	brak	47	53,4	15	68,2	13	65,0	75	57,7					
Strategia koncentracji na wybranym segmencie rynku	b. wysoki	7	8,0	0	0,0	1	5,0	8	6,2	3,48	0,176	0,83	0,78	0,74
	wysoki	18	20,5	3	13,6	0	0,0	21	16,2					
	średni	16	18,2	4	18,2	7	35,0	27	20,8					
	niski	2	2,3	0	0,0	0	0,0	2	1,5					
	b. niski	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0					
	brak	45	51,1	15	68,2	12	60,0	72	55,4					
Strategia dywersyfikacji wewnętrznej	b. wysoki	7	8,0	0	0,0	1	5,0	8	6,2	2,76	0,251	0,82	0,74	0,79
	wysoki	15	17,0	4	18,2	0	0,0	19	14,6					
	średni	16	18,2	3	13,6	5	25,0	24	18,5					
	niski	4	4,5	0	0,0	2	10,0	6	4,6					
	b. niski	1	1,1	0	0,0	0	0,0	1	0,8					
	brak	45	51,1	15	68,2	12	60,0	72	55,4					
Strategia dywersyfikacji zewnętrznej	b. wysoki	5	5,7	0	0,0	1	5,0	6	4,6	2,06	0,357	0,84	0,78	0,82
	wysoki	15	17,0	3	13,6	0	0,0	18	13,8					
	średni	15	17,0	4	18,2	5	25,0	24	18,5					
	niski	6	6,8	0	0,0	2	10,0	8	6,2					
	b. niski	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0					
	brak	47	53,4	15	68,2	12	60,0	74	56,9					
Strategia zachowawcza	b. wysoki	8	9,1	0	0,0	0	0,0	8	6,2	2,43	0,297	0,84	0,93	0,83
	wysoki	16	18,2	3	13,6	2	10,0	21	16,2					
	średni	16	18,2	5	22,7	5	25,0	26	20,0					
	niski	2	2,3	0	0,0	1	5,0	3	2,3					
	b. niski	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0					
	brak	46	52,3	14	63,6	12	60,0	72	55,4					
Strategia defensywna	b. wysoki	1	1,1	0	0,0	0	0,0	1	0,8	2,15	0,341	0,83	0,74	0,82
	wysoki	14	15,9	3	13,6	0	0,0	17	13,1					

średni	19	21,6	3	13,6	5	25,0	27	20,8
niski	4	4,5	0	0,0	3	15,0	7	5,4
b. niski	1	1,1	0	0,0	0	0,0	1	0,8
brak	49	55,7	16	72,7	12	60,0	77	59,2

Objaśnienie: *n* – liczba przedsiębiorstw; % - procent próby; *Z* – wartość testu Wilcoxona; *p* – istotność statystyczna;

PSMiMa – podobieństwo struktur mikroprzedsiębiorstw i małych przedsiębiorstw;

PSMaŚr – podobieństwo struktur małych i średnich przedsiębiorstw;

PSMiŚr – podobieństwo struktur mikroprzedsiębiorstw i średnich przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne.

Nie stwierdzono istotnych statystycznie zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a ocenami stopnia zrealizowania strategii przez przedsiębiorstwo w latach 2018-2019.

W tabeli 6.51 przedstawiono rozkład ocen stopnia zrealizowania strategii przez badane przedsiębiorstwa rodzinne w latach 2020-2021 w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Zestawienie uzupełniono wartościami testu H Kruskalla-Wallisa oraz wartościami wskaźników podobieństwa struktur.

Tabela 6.51. Oceny respondentów w zakresie stopnia zrealizowania strategii przez badane przedsiębiorstwa rodzinne według klas ich wielkości w latach 2020-2021

Strategia	Stopień realizacji	Przedsiębiorstwo										PS		
		mikro		małe		średnie		MŚP		H	p	MiMa	MaŚr	MiŚr
		n	%	n	%	n	%	n	%					
Ekspansja poprzez rozwój rynku										1,01	0,605	0,75	0,83	0,91
	b. wysoki	5	5,7	0	0,0	0	0,0	5	3,8					
	wysoki	20	22,7	2	9,1	4	20,0	26	20,0					
	średni	12	13,6	7	31,8	3	15,0	22	16,9					
	niski	5	5,7	0	0,0	1	5,0	6	4,6					
	b. niski	1	1,1	1	4,5	1	5,0	3	2,3					
	brak	45	51,1	12	54,5	11	55,0	68	52,3					
Ekspansja poprzez penetrację rynku										2,08	0,353	0,84	0,89	0,80
	b. wysoki	13	14,8	0	0,0	0	0,0	13	10,0					
	wysoki	13	14,8	4	18,2	2	10,0	19	14,6					
	średni	15	17,0	5	22,7	4	20,0	24	18,5					
	niski	2	2,3	1	4,5	1	5,0	4	3,1					

Ekspansja poprzez rozwój produktu	b. niski	1	1,1	0	0,0	2	10,0	3	2,3	1,25	0,534	0,88	0,80	0,82					
	brak	44	50,0	12	54,5	11	55,0	67	51,5										
	b. wysoki	8	9,1	0	0,0	1	5,0	9	6,9										
	wysoki	20	22,7	5	22,7	3	15,0	28	21,5										
	średni	14	15,9	5	22,7	2	10,0	21	16,2										
	niski	2	2,3	0	0,0	2	10,0	4	3,1										
	b. niski	1	1,1	0	0,0	1	5,0	2	1,5										
	brak	43	48,9	12	54,5	11	55,0	66	50,8										
Strategia przywództwa jakościowego										2,06	0,357	0,82	0,90	0,80					
	b. wysoki	12	13,6	1	4,5	1	5,0	14	10,8	0,66	0,719	0,88	0,89	0,91					
	wysoki	14	15,9	2	9,1	1	5,0	17	13,1										
	średni	16	18,2	6	27,3	5	25,0	27	20,8										
	niski	1	1,1	0	0,0	1	5,0	2	1,5										
	b. niski	1	1,1	0	0,0	1	5,0	2	1,5										
	brak	44	50,0	13	59,1	11	55,0	68	52,3										
	b. wysoki	9	10,2	1	4,5	2	10,0	12	9,2										
wysoki	12	13,6	2	9,1	1	5,0	15	11,5											
Strategia przywództwa kosztowego	średni	15	17,0	5	22,7	4	20,0	24	18,5	1,95	0,377	0,78	0,85	0,74					
	niski	4	4,5	1	4,5	1	5,0	6	4,6										
	b. niski	2	2,3	0	0,0	1	5,0	3	2,3										
	brak	46	52,3	13	59,1	11	55,0	70	53,8										
	b. wysoki	8	9,1	1	4,5	1	5,0	10	7,7						1,41	0,495	0,84	0,84	0,85
	wysoki	19	21,6	2	9,1	0	0,0	21	16,2										
	średni	12	13,6	6	27,3	5	25,0	23	17,7										
	niski	4	4,5	0	0,0	2	10,0	6	4,6										
b. niski	0	0,0	0	0,0	1	5,0	1	0,8											
brak	45	51,1	13	59,1	11	55,0	69	53,1											
b. wysoki	13	14,8	1	4,5	0	0,0	14	10,8	Dywersyfikacji wewnętrznej										
wysoki	12	13,6	3	13,6	3	15,0	18	13,8											
średni	13	14,8	5	22,7	3	15,0	21	16,2											
niski	3	3,4	0	0,0	2	10,0	5	3,8											
b. niski	2	2,3	0	0,0	1	5,0	3	2,3											
brak	45	51,1	13	59,1	11	55,0	69	53,1											

Strategia										2,38	0,305	0,75	0,75	0,81
dywersyfikacji zewnętrznej	b. wysoki	4	4,5	0	0,0	0	0,0	4	3,1					
	wysoki	17	19,3	2	9,1	1	5,0	20	15,4					
	średni	13	14,8	1	4,5	5	25,0	19	14,6					
	niski	9	10,2	6	27,3	2	10,0	17	13,1					
	b. niski	0	0,0	0	0,0	1	5,0	1	0,8					
	brak	45	51,1	13	59,1	11	55,0	69	53,1					
Strategia										2,30	0,317	0,81	0,84	0,83
zachowawcza	b. wysoki	5	5,7	0	0,0	0	0,0	5	3,8					
	wysoki	19	21,6	3	13,6	2	10,0	24	18,5					
	średni	13	14,8	2	9,1	4	20,0	19	14,6					
	niski	7	8,0	4	18,2	2	10,0	13	10,0					
	b. niski	0	0,0	0	0,0	1	5,0	1	0,8					
	brak	44	50,0	13	59,1	11	55,0	68	52,3					
Strategia										1,43	0,490	0,84	0,83	0,83
defensywna	b. wysoki	6	6,8	0	0,0	0	0,0	6	4,6					
	wysoki	10	11,4	1	4,5	2	10,0	13	10,0					
	średni	12	13,6	4	18,2	5	25,0	21	16,2					
	niski	12	13,6	3	13,6	1	5,0	16	12,3					
	b. niski	2	2,3	0	0,0	1	5,0	3	2,3					
	brak	46	52,3	14	63,6	11	55,0	71	54,6					

Objaśnienie: *n* – liczba przedsiębiorstw; % - procent próby; *Z* – wartość testu Wilcoxona; *p* – istotność statystyczna;

PSMiMa – podobieństwo struktur mikroprzedsiębiorstw i małych przedsiębiorstw;

PSMaŚr – podobieństwo struktur małych i średnich przedsiębiorstw;

PSMiŚr – podobieństwo struktur mikroprzedsiębiorstw i średnich przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne.

Nie stwierdzono istotnych statystycznie zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a ocenami stopnia zrealizowania strategii w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w latach 2020-2021.

Kolejnym zagadnieniem, analizowanym w aspekcie identyfikacji i egzemplifikacji realizowanych strategii rozwoju w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP według klas ich wielkości, jest wskazanie **uzależnienia strategii rozwoju w przedsiębiorstwach rodzinnych od przyjętych planów sukcesyjnych**.

W tabeli 6.52 przedstawiono rozkład uzależnienia strategii rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych od przyjętych planów sukcesyjnych według klas wielkości przedsiębiorstw.

Tabela 6.52. Uzależnianie strategii rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych od przyjętych planów sukcesyjnych według klas ich wielkości

Uzależnianie strategii rozwoju od planów sukcesyjnych	Przedsiębiorstwo							
	mikro		małe		średnie		MŚP	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Tak	29	33,0	3	13,6	5	25,0	37	28,5
Trudno powiedzieć	5	5,7	0	0,0	1	5,0	6	4,6
Nie	54	61,4	19	86,4	14	70,0	87	66,9
Wskaźnik podobieństwa struktur (PS)	PSMiMa =0,75 PSMaŚr=0,84 PSMiŚr=0,91							

Objaśnienie: *n* – liczba przedsiębiorstw; % - procent grupy;
 PSMiMa – podobieństwo struktur mikroprzedsiębiorstw i małych przedsiębiorstw;
 PSMaŚr – podobieństwo struktur małych i średnich przedsiębiorstw;
 PSMiŚr – podobieństwo struktur mikroprzedsiębiorstw i średnich przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie danych zaprezentowanych w powyższej tabeli można wskazać, że w większości badanych mikroprzedsiębiorstw rodzinnych (61,4%) strategia rozwoju przedsiębiorstwa nie była uzależniona od przyjętych planów sukcesyjnych. Również w dominującej większości małych przedsiębiorstw rodzinnych (86,4%) i średnich przedsiębiorstw rodzinnych (70%) strategia rozwoju przedsiębiorstwa nie była uzależniona od przyjętych planów sukcesyjnych.

W oparciu o wartość testu niezależności χ^2 nie stwierdzono istotnej statystycznie zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a uzależnianiem strategii rozwoju od planów sukcesyjnych, $\chi^2(4)=5,32$, $p>0,05$.

Ostatnim istotnym tematem mającym wpływ na identyfikację i egzemplifikację realizowanych strategii rozwoju w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP według klas ich wielkości jest wskazanie **typów zachowań strategicznych realizowanych w tych przedsiębiorstwach**.

W tabeli 6.53 przedstawiono rozkład typów zachowań strategicznych realizowanych w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w latach 2018-2019 w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Zestawienie uzupełniono wartościami testu niezależności χ^2 .

Tabela 6.53. Typy zachowań strategicznych realizowane w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2018-2019

Typy zachowań strategicznych	Przedsiębiorstwo									
	mikro		małe		średnie		MŚP		χ^2	p
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Organizacja z pokolenia na pokolenie	9	20,9	1	12,5	3	37,5	13	22,0	1,57	0,457
Współwłasność rodziny z zarządem jednej osoby z rodziny	23	53,5	6	75,0	4	50,0	33	55,9	1,40	0,497
Współwłasność rodziny z zarządem pozarodzinnym	8	18,6	0	0,0	2	25,0	10	16,9	2,09	0,353
Współwłasność rodziny z zarządem wielu osób z rodziny	2	4,7a	0	0,0a,b	3	37,5b	5	8,5	10,24	0,006
Profesjonalizacja biznesu rodzinnego, stanowiącego własność jednej osoby	1	2,3	2	25,0	1	12,5	4	6,8	5,97	0,051
Utrata rodzinnego charakteru	1	2,3	0	0,0	1	12,5	2	3,4	2,46	0,293

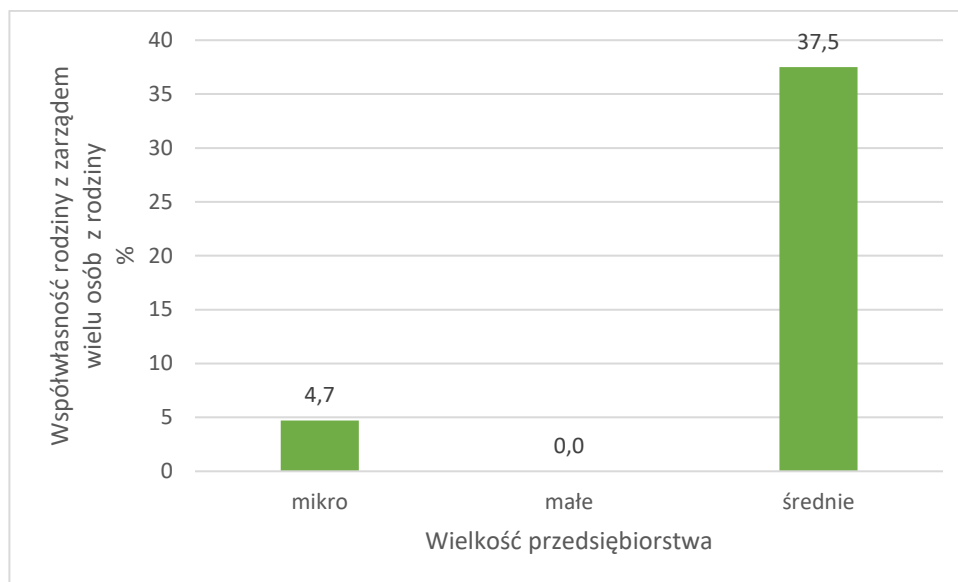
Objaśnienie: n – liczba przedsiębiorstw; % - procent próby; p – istotność statystyczna; χ^2 – wartość testu niezależności;

Oznaczenia literowe, tj. różne litery oznaczają różnice istotne statystycznie na poziomie istotności wynikającym z poprawki Bonferroniego.

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie danych przedstawionych w tabeli 6.53 można zauważyć, że w badanych mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych największy udział (53,5%) stanowiły te przedsiębiorstwa, w których wskazano na powiązanie strategii ze współwłasnością rodziny z zarządem jednej osoby z rodziny. W małych przedsiębiorstwach rodzinnych dominującą część (75,0%) stanowiły podmioty o tych powiązaniach (współwłasność rodziny z zarządem jednej osoby z rodziny). Również średnie przedsiębiorstwa rodzinne w większości wskazały na współwłasność rodziny z zarządem jednej osoby z rodziny (50,0%) w kontekście ich strategii. Stwierdzono ponadto, że współwłasność rodziny z zarządem wielu osób z rodziny występowała w większej liczbie średnich przedsiębiorstw rodzinnych niż miało to miejsce w mikroprzedsiębiorstwach.

Na wykresie 6.20 przedstawiono wyniki badań w zakresie powiązania strategii ze współwłasnością rodziny z zarządem wielu osób z rodziny w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w latach 2018-2019 w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.



Wykres 6.20. Współwłasność rodziny z zarządem wielu osób z rodziny w kontekście strategii w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2018-2019

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 6.54 przedstawiono rozkład wyników badań typów zachowań strategicznych realizowanych w przedsiębiorstwach rodzinnych w latach 2020-2021 w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Zestawienie uzupełniono wartościami testu niezależności χ^2 .

Na podstawie danych przedstawionych w tabeli 6.54 można zauważyć, że w badanych mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych w największej liczbie przypadków (48,9%) wskazano na współwłasność rodziny z zarządem jednej osoby z rodziny w kontekście strategii. W małych przedsiębiorstwach rodzinnych w dominującej ich części (70,0%) także była to współwłasność rodziny z zarządem jednej osoby z rodziny, podobnie jak w średnich przedsiębiorstwach rodzinnych (55,6%).

Tabela 6.54. Typy zachowań strategicznych realizowane w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w latach 2020-2021 w zależności od wielkości przedsiębiorstwa

Typy zachowań strategicznych	Przedsiębiorstwo									
	mikro		małe		średnie		MŚP		χ^2	P
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Organizacja z pokolenia na pokolenie	13	28,9	3	30,0	0	0,0	16	25,0	3,50	0,174
Współwłasność rodziny z zarządem jednej osoby z rodziny	22	48,9	7	70,0	5	55,6	34	53,1	1,49	0,475
Współwłasność rodziny z zarządem pozarodzinnym	9	20,0	2	20,0	3	33,3	14	21,9	0,81	0,669
Współwłasność rodziny z zarządem wielu osób z rodziny	2	4,4	0	0,0	1	11,1	3	4,7	1,33	0,515
Profesjonalizacja biznesu rodzinnego, stanowiącego własność jednej osoby	0	0,0	2	20,0	0	0,0	2	3,1	11,15	0,004
Utrata rodzinnego charakteru	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	-	-

Objaśnienie: n – liczba przedsiębiorstw; % - procent próby; p – istotność statystyczna; χ^2 – wartość testu niezależności.

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione wyniki zaprezentowane w tabelach 6.40-6.54 oraz na wykresach 6.17-6.20 wskazują, że badane przedsiębiorstwa rodzinne mikro i małe w większości posiadały strategię (niesformalizowaną lub sformalizowaną), ewentualnie realizowały tzw. zamiar strategiczny. Z kolei średnie przedsiębiorstwa stanowiły największy odsetek przedsiębiorstw rodzinnych posiadających strategię (niesformalizowaną lub sformalizowaną), ale żadne z nich nie realizowało tzw. zamiaru strategicznego.

Badane przedsiębiorstwa rodzinne w okresie przed pandemią, tj. lata 2018-2019 posiadały zróżnicowane strategie w zależności od stopnia wielkości przedsiębiorstwa. Zarówno mikroprzedsiębiorstwa, jak i małe przedsiębiorstwa rodzinne posiadały w większości strategię średnioterminową (wskaźnik podobieństwa ich struktur był wysoki, stanowiąc PS=0,88). Jedynie średnie przedsiębiorstwa rodzinne posiadały w większości strategię długoterminową. Z kolei w okresie pandemii, tj. w latach 2020-2021, w większości badanych przedsiębiorstw rodzinnych, we wszystkich klasach wielkości wskazano na posiadanie strategii średnioterminowej (wskaźnik podobieństwa struktur dla mikro i małych przedsiębiorstw był

wysoki: $PS=0,84$). Na tej podstawie można stwierdzić, że badane przedsiębiorstwa rodzinne bardziej koncentrowały się na planowaniu krótkookresowym, co jest widoczne zwłaszcza w okresie kryzysu, związanego z pandemią Covid – 19, dostosowując swoje działania do niestabilnej sytuacji gospodarczej, aktualnie panującej na rynku.

Badane przedsiębiorstwa rodzinne w okresie przed pandemią (lata 2018-2019) podawały różne sposoby powstawania strategii, w zależności od stopnia wielkości przedsiębiorstwa. Zarówno w mikroprzedsiębiorstwach, jak i małych przedsiębiorstwach rodzinnych strategie w większości powstawały w sposób wyłaniający się (podobieństwo struktur dla mikro i małych przedsiębiorstw było wysokie: $PS=0,81$). Natomiast średnie przedsiębiorstwa rodzinne posiadały w większości strategię zaplanowaną. Z kolei w okresie pandemii Covid-19 (lata 2020-2021), w większości badanych przedsiębiorstw rodzinnych, bez względu na klasę wielkości strategie powstawały w sposób wyłaniający się (podobieństwo struktur dla mikro i małych przedsiębiorstw było również wysokie: $PS=0,86$). Przy czym wszystkie średnie przedsiębiorstwa rodzinne wskazały na strategię wyłaniającą się. Na tej podstawie można stwierdzić, że średnie przedsiębiorstwa w tym trudnym pandemicznym okresie przyjęły niejako filozofię planowania działań strategicznych „wyczekujących”, powiązanych z obserwacją dynamicznej rzeczywistości, w której doświadczają się pandemicznych równoczesnych szoków popytowych i podażowych⁹⁶⁸. Pomimo, że w sektorze MŚP to właśnie średnie przedsiębiorstwa charakteryzują się najbardziej rozbudowanym systemem zarządzania i stosowaniem zaawansowanych technik i metod działań konkurencyjnych, w tym strategii działania, to jednak ich strategiczne podejście do planowania w czasie pandemii Covid-19 bardziej przypominało przyjęcie postawy wyczekującej na zmianę – stąd można wyjaśnić wskazania przedsiębiorców na „strategię wyłaniającą się” w tym okresie.

W większości badanych przedsiębiorstw rodzinnych bez względu na klasę wielkości, w obydwu okresach badawczych, najczęściej realizowaną strategią rozwoju wiodącą ku ekspansji była strategia ekspansji poprzez rozwój rynku. Zatem przedsiębiorstwa skoncentrowały się wówczas na poszukiwaniu nowych odbiorców lub nowych rynków dla posiadanych produktów. Dodatkowo zaszły istotne zmiany we wskazaniach poszczególnych klas wielkości przedsiębiorstw rodzinnych, dotyczących pozostałych strategii rozwoju

⁹⁶⁸ Zerwanie globalnych łańcuchów dostaw i zakłócenia po stronie zaopatrzenia materiałowego, co powoduje uniemożliwienie ciągłości produkcji, a w konsekwencji dystrybucji i sprzedaży na „normalnym poziomie”. Z drugiej strony szok popytowy spowodowany lockdownami i zmniejszeniem poziomu wynagrodzeń w związku ze spadkiem aktywności gospodarczej przedsiębiorstw, a także „postojami” osób zatrudnionych czy redukcji zatrudnienia. Szerzej na ten temat patrz: P. Banaszyk, M. Gorynia, *Pandemia Covid-19 a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, ICAN Management Review, nr 4, 2020, s. 68-73.

wiodących ku ekspansji. W czasie pandemii Covid-19 udział średnich przedsiębiorstw realizujących strategię ekspansji poprzez rozwój rynku zmniejszył się. Podobna sytuacja wystąpiła w sektorze małych przedsiębiorstw rodzinnych, realizujących strategię ekspansji poprzez rozwój produktu. Ich liczba zmniejszyła się w czasie pandemii Covid-19.

Natomiast w czasie pandemii wzrósł udział małych przedsiębiorstw rodzinnych realizujących strategię ekspansji poprzez penetrację rynku. Porównując ze sobą klasy wielkości przedsiębiorstw można zauważyć wyraźne zróżnicowanie wśród średnich przedsiębiorstw w porównaniu z mikro i małymi przedsiębiorstwami w obu okresach badawczych. W średnich przedsiębiorstwach w czasie pandemii 70% badanych wykazało, że nie realizuje strategii ekspansyjnych, a równocześnie wśród pozostałych strategii rozwoju 20% stanowiły w średnich przedsiębiorstwach strategie konserwatywno-kompresyjne, jak: zachowawcza i defensywna.

W mikroprzedsiębiorstwach zmiany w zakresie strategii ekspansyjnych nie były znaczące w porównaniu obu okresów badawczych. Przed pandemią ich strategie głównie dotyczyły ekspansji poprzez rozwój rynku, a następnie penetracji rynku. Zatem mikroprzedsiębiorstwa w tym czasie skupiły swoją działalność przede wszystkim na poszukiwaniu nowych odbiorców lub nowych rynków dla posiadanych produktów, a w mniejszym stopniu dążyły do wzrostu sprzedaży oferowanych już produktów na dotychczasowych rynkach. Natomiast w czasie pandemii dominujące były ekspansje poprzez rozwój rynku, penetrację rynku oraz rozwój produktu. Mikroprzedsiębiorstwa wówczas kontynuowały swoją działalność, koncentrując się przede wszystkim na poszukiwaniu nowych odbiorców lub nowych rynków dla posiadanych produktów, a w mniejszym stopniu nadal dążyły do wzrostu sprzedaży oferowanych już produktów na dotychczasowych rynkach oraz kreowania unowocześnionych wyrobów dla zaspokojenia tych samych potrzeb na dotychczasowych rynkach.

Z tradycyjnych strategii konkurencji przed pandemią Covid-19 przedsiębiorstwa te wykorzystywały przede wszystkim strategię koncentracji, a następnie przywództwa kosztowego. Zatem w tym okresie mikroprzedsiębiorstwa koncentrowały się na wybranej grupie klientów, przykładając wagę do niskich kosztów jednostkowych. Z kolei w czasie pandemii Covid-19 (2020-2021) tradycyjne strategie, wybierane przez mikroprzedsiębiorstwa, wiązały się przede wszystkim z kontynuacją strategii koncentracji, wzrostem rangi przywództwa kosztowego oraz dywersyfikacją zewnętrzną. Wskazuje to, że w okresie kryzysu badane przedsiębiorstwa rodzinne nadal koncentrowały się na wybranej grupie klientów, przykładając większą wagę do niskich kosztów jednostkowych, ponadto rozpoczęły działania

w nowych dziedzinach, wykraczających poza ich dotychczasowe zdolności lub realizowane do tej pory łańcuchy wartości.

W małych przedsiębiorstwach rodzinnych dominujące strategie ekspansywne związane były z ekspansją poprzez rozwój rynku i rozwój produktu (w okresie przed pandemią, 2018-2019). Zatem w tym okresie przedsiębiorstwa te koncentrowały się przede wszystkim na poszukiwaniu nowych odbiorców lub nowych rynków dla posiadanych produktów, a w mniejszym stopniu dążyły do kreowania unowocześnionych wyrobów dla zaspokojenia tych samych potrzeb na dotychczasowych rynkach. Natomiast w czasie pandemii dominujące były ekspansje poprzez rozwój rynku oraz penetrację rynku. Małe przedsiębiorstwa wówczas kontynuowały swoją działalność, koncentrując się przede wszystkim na poszukiwaniu nowych odbiorców lub nowych rynków dla posiadanych produktów, a w mniejszym stopniu dążyły do wzrostu sprzedaży oferowanych już produktów na dotychczasowych rynkach

Wśród tradycyjnych strategii konkutowania małe przedsiębiorstwa korzystały przed pandemią (2018-2019) przede wszystkim ze strategii dywersyfikacji wewnętrznej, a następnie z koncentracji. Zatem w tym okresie małe przedsiębiorstwa skupiały się na kreowaniu nowych produktów lub rodzajów działalności w oparciu o własne zasoby oraz umiejętności, a także koncentrowały się na wybranym segmencie rynku. Natomiast w czasie pandemii (2020-2021) strategie małych przedsiębiorstw opierały się przede wszystkim na przywództwie jakościowym – tj. charakterystycznych cechach wyróżniających produkty i usługi.

Warto zauważyć, że podobieństwo struktur mikro i małych przedsiębiorstw realizujących strategie rozwoju wiodące ku ekspansji było wysokie w obydwu okresach badawczych, a w okresie pandemii wzrosło: $PS_{2018-2019} = 0,81$ i $PS_{2020-2021} = 0,90$. Podobne zależności odnotowano w zakresie strategii tradycyjnych i konserwatywno-kompresyjnych, charakteryzuje je bowiem wysoki stopień podobieństwa struktur mikro i małych przedsiębiorstw: $PS_{2018-2019} = 0,88$ i $PS_{2020-2021} = 0,92$.

Średnie przedsiębiorstwa rodzinne korzystały w obu okresach badawczych w większości ze strategii związanych z ekspansją poprzez rozwój rynku, czyli poszukiwały przede wszystkim nowych odbiorców lub nowych rynków dla posiadanych produktów.

Wśród tradycyjnych strategii konkutowania w średnich przedsiębiorstwach najczęściej stosowana przed pandemią była strategia dywersyfikacji wewnętrznej oraz koncentracji. Zatem w tym okresie średnie przedsiębiorstwa skupiały się głównie na kreowaniu nowych produktów lub rodzajów działalności w oparciu o własne zasoby oraz umiejętności, a także koncentrowały się na wybranym segmencie rynku. Z kolei w czasie pandemii najwięcej średnich przedsiębiorstw realizowało dywersyfikację zewnętrzną. Zatem w tym okresie średnie

przedsiębiorstwa rozpoczęły wchodzenie w nowe dziedziny, które wykraczają poza ich obecne zdolności lub realizowane dotychczas łańcuchy wartości.

W zakresie realizowanych strategii rozwoju wiodących ku ekspansji oraz tradycyjnych i konserwatywno-kompresyjnych w latach 2018-2019 i 2020-2021, większość badanych mikroprzedsiębiorstw rodzinnych dokonała zmian swych strategii rozwoju. Podobna sytuacja nastąpiła wśród małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych, przy czym największy odsetek przedsiębiorstw, które dokonały zmiany strategii wystąpił wśród średnich przedsiębiorstw.

Na podstawie przeprowadzonych analiz można zaobserwować, w jaki sposób badane przedsiębiorstwa rodzinne próbowały wdrażać mechanizmy – strategie zarządzania w odpowiedzi na dynamicznie zmieniające się uwarunkowania rynkowe. Kryzys pandemiczny, związany z rozprzestrzenianiem się wirusa SARS COV-2 miał szczególny charakter, a funkcjonowanie przedsiębiorstw w czasie jego trwania było niezwykle problematyczne dla wielu spośród nich. Niektóre przedsiębiorstwa w czasie pandemii kontynuowały przyjęte wcześniej strategie rozwoju, gdyż prawdopodobnie uznały, że jest to dla nich najlepsze i sprawdzone rozwiązanie. Natomiast większa część organizacji wdrożyła w czasie kryzysu pandemicznego odmienne strategie rozwoju, od tych, które stosowała wcześniej. Może to wskazywać, że przedsiębiorstwa uznały, że w niepewnej rzeczywistości gospodarczej konieczne są nowe rozwiązania, bardziej dostosowane do aktualnych uwarunkowań rynkowych.

W większości badanych przedsiębiorstw rodzinnych we wszystkich klasach wielkości strategia rozwoju przedsiębiorstwa nie była uzależniona od przyjętych planów sukcesyjnych. Może to oznaczać, że przedsiębiorstwa rodzinne przeszły już zmianę międzygeneracyjną, a zwłaszcza małe przedsiębiorstwa stosują elastyczne strategie rozwoju, bardziej podporządkowane bieżącym, krótkookresowym, zmiennym uwarunkowaniom rynkowym. Jednak biorąc pod uwagę wizję rozwoju, znaczna część badanych przedsiębiorstw rodzinnych uwzględnia sukcesję w swoich długoterminowych planach rozwojowych.

W większości badanych przedsiębiorstw rodzinnych, we wszystkich klasach wielkości, w obydwu okresach badawczych, tj. w latach 2018-2019 i 2020-2021 największy udział stanowiły te podmioty, dla których zidentyfikowano współwłasność rodziny z zarządem jednej osoby z rodziny w kontekście strategii ich rozwoju, co wskazuje na silny wpływ rodziny na zarządzanie przedsiębiorstwem. Może to wynikać z największego udziału mikro i małych przedsiębiorstw w segmencie MŚP, a tym samym nielicznego zarządu przedsiębiorstwa.

W oparciu o przedstawione powyżej wyniki badań dokonano pozytywnej weryfikacji następujących hipotez badawczych:

H_{s4}: „strategie rozwoju realizowane wśród mikro i małych przedsiębiorstw rodzinnych wykazują znaczący stopień podobieństwa”

H_{s5}: „strategie rozwoju realizowane w średnich przedsiębiorstwach rodzinnych charakteryzują się określoną specyfiką w relacji do mikro i małych przedsiębiorstw, w tym uwidacznia się ich skłonność do internacjonalizacji”.

Ponadto, na podstawie badań zidentyfikowano, że strategie rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP, z uwzględnieniem wszystkich trzech klas ich wielkości, tj.:

- mikroprzedsiębiorstw,
- małych przedsiębiorstw i
- średnich przedsiębiorstw

realizowane w latach 2018-2019 uległy zmianie w latach 2020-2021, w związku z kryzysem pandemicznym Covid-19, co dodatkowo (oprócz danych ogółem dla MŚP) w kontekście poszczególnych klas wielkości sektora MŚP potwierdza **hipotezę główną HG** dysertacji o brzmieniu: „strategie rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP, realizowane w latach 2018-2019 uległy zmianie w latach 2020-2021, w związku z kryzysem pandemicznym Covid-19”.

6.6. Wizja rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP i ich planów rozwojowych na lata 2023-2025

Analizę zagadnienia, dotyczącego wizji rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w Polsce po zakończeniu kryzysu związanego z pandemią Covid-19, przeprowadzono w podziale na klasy wielkości przedsiębiorstw oraz sektor MŚP ogółem. Dla potrzeb opracowania ww. analizy, zaprezentowano wyniki badań w następujących kwestiach istotnych dla przyszłości badanych przedsiębiorstw rodzinnych, tj.:

- planowania sukcesji,
- planowanych przedsięwzięć inwestycyjnych,
- oceny perspektyw rozwoju w przedsiębiorstwach.

Pierwszym analizowanym tematem związanym z wizją rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP po zakończeniu globalnego kryzysu związanego z pandemią Covid-19 jest **planowanie sukcesji**.

W tabeli 6.55 przedstawiono rozkład odpowiedzi w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych na pytanie o planowanie sukcesji w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.

Tabela 6.55. Planowanie sukcesji w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości

Planowanie sukcesji	Przedsiębiorstwo							
	mikro		małe		średnie		MŚP	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Tak	42	47,7	4	18,2	7	35,0	53	40,8
Trudno powiedzieć	22	25,0	6	27,3	4	20,0	32	24,6
Nie	24	27,3	12	54,5	9	45,0	45	34,6
Wskaźnik podobieństwa struktur (PS)	PSMiMa =0,70 PSMaŚr=0,83 PSMiŚr=0,82							

Objaśnienie: *n* – liczba przedsiębiorstw; % - procent grupy;
 PSMiMa – podobieństwo struktur mikroprzedsiębiorstw i małych przedsiębiorstw;
 PSMaŚr – podobieństwo struktur małych i średnich przedsiębiorstw;
 PSMiŚr – podobieństwo struktur mikroprzedsiębiorstw i średnich przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie danych przedstawionych w powyższej tabeli można wskazać, że największa liczba badanych przedsiębiorstw rodzinnych (40,8%) planowała sukcesję. Prawie połowa mikroprzedsiębiorstw miała w planach sukcesję (47,7%), następnie średnich przedsiębiorstw (35,0%), a najmniej małych przedsiębiorstw (18,2%).

W oparciu o wartość testu niezależności χ^2 nie stwierdzono istotnej statystycznie zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a planowaniem sukcesji, $\chi^2(4)=8,72$, $p>0,05$.

Kolejne, analizowane zagadnienie skorelowane ze strategiczną wizją rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP po zakończeniu kryzysu związanego z pandemią Covid-19 to **planowane przedsięwzięcia inwestycyjne w tych przedsiębiorstwach**.

W tabeli 6.56 przedstawiono rozkład przedsięwzięć inwestycyjnych w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych planowanych na lata 2023-2025 w zależności od wielkości

przedsiębiorstwa (badanie zrealizowano w okresie styczeń-luty 2023). Zestawienie uzupełniono wartościami testu niezależności χ^2 .

Tabela 6.56. Przedsięwzięcia inwestycyjne planowane na lata 2023-2025 w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości

Przedsięwzięcia	Przedsiębiorstwo								χ^2	P
	mikro		małe		średnie		MŚP			
	n	%	n	%	n	%	n	%		
inwestycje w środki trwałe	15	17,0	1	4,5	2	10,0	18	13,8	2,60	0,273
udoskonalenie produktów/ zmiana asortymentu	9	10,2a	8	36,4b	3	15,0a,b	20	15,4	9,24	0,010
prace badawczo-rozwojowe	2	2,3a	2	9,1b	5	25,0a,b	9	6,9	13,26	0,001
działalność innowacyjna	7	8,0	3	13,6	5	25,0	15	11,5	4,75	0,093
wdrażanie nowych technologii	11	12,5	2	9,1	3	15,0	16	12,3	0,35	0,840
zmiana systemu zarządzania	2	2,3	3	13,6	1	5,0	6	4,6	5,17	0,075
rozszerzenie współpracy z innymi przedsiębiorstwami	11	12,5	4	18,2	5	25,0	20	15,4	2,12	0,347
wprowadzenie nowych produktów i usług	19	21,6	5	22,7	2	10,0	26	20,0	1,49	0,474
poprawa jakości	19	21,6	5	22,7	2	10,0	26	20,0	1,49	0,474
poprawa jakości oferowanego asortymentu	11	12,5	2	9,1	1	5,0	14	10,8	1,03	0,597
nowa strategia marketingowa	7	8,0	3	13,6	1	5,0	11	8,5	1,10	0,577
pozyskanie nowego inwestora	8	9,1	1	4,5	0	0,0	9	6,9	2,32	0,313
szkolenia pracowników z systemu zarządzania	1	1,1	1	4,5	1	5,0	3	2,3	1,67	0,434
wzrost zatrudnienia specjalistów	8	9,1	5	22,7	1	5,0	14	10,8	4,22	0,121
ekspansja na nowe rynki	5	5,7	1	4,5	1	5,0	7	5,4	0,05	0,975
brak środków do ich finansowania	10	11,4	3	13,6	1	5,0	14	10,8	0,91	0,633
nie ma takich potrzeb	16	18,2	3	13,6	6	30,0	25	19,2	2,00	0,368

Objaśnienie: n – liczba przedsiębiorstw; % - procent próby; p – istotność statystyczna; χ^2 – wartość testu niezależności χ^2 ;

Oznaczenia literowe, tj. różne litery oznaczają różnice istotne statystycznie na poziomie istotności wynikającym z poprawki Bonferroniego.

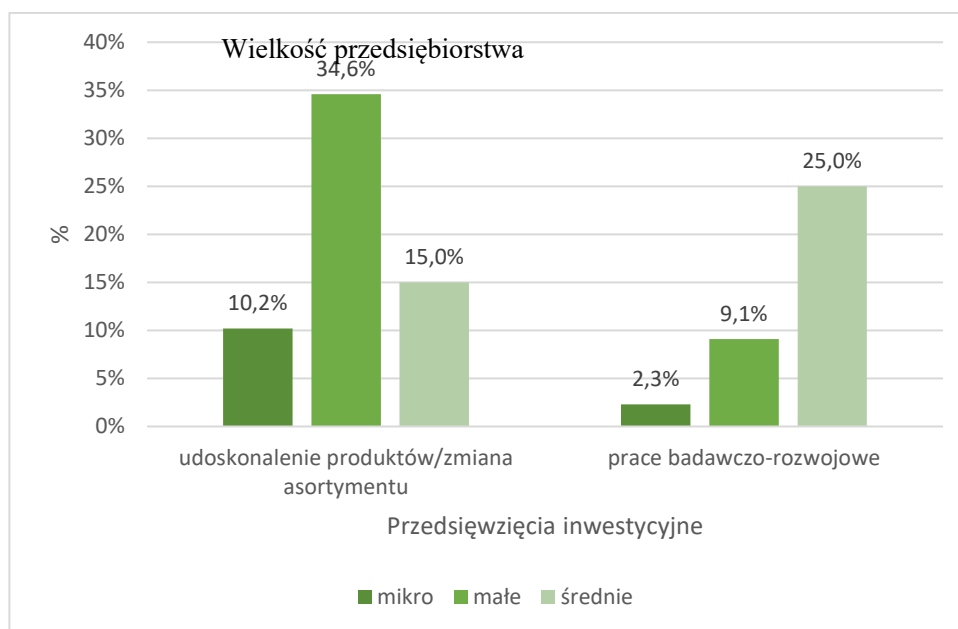
Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie danych zaprezentowanych w powyższej tabeli można wskazać, że największa liczba badanych przedsiębiorstw rodzinnych jako planowane przedsięwzięcia inwestycyjne wskazała wprowadzenie nowych produktów i usług (20,0%) oraz poprawę jakości (20,0%).

Również mikroprzedsiębiorstwa najczęściej wskazywały w swoich planach inwestycyjnych na wprowadzenie nowych produktów i usług (21,6%) oraz poprawę jakości – (21,6%). Małe przedsiębiorstwa natomiast najczęściej podawały jako planowane inwestycje:

udoskonalenie produktów/zmianę asortymentu (36,4%), wprowadzenie nowych produktów i usług (22,7%), poprawę jakości (22,7%) oraz wzrost zatrudnienia specjalistów (22,7%). Z kolei wśród średnich przedsiębiorstw największe znaczenie miały następujące przedsięwzięcia inwestycyjne: prace badawczo-rozwojowe (25,0%), działalność innowacyjna (25,0%), a także rozszerzenie współpracy z innymi przedsiębiorstwami (25,0%).

Ponadto otrzymano istotne statystycznie zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa rodzinnego a wskazywaniem planowanego przedsięwzięcia inwestycyjnego w formie udoskonalenia produktów/zmiany asortymentu i prac badawczo-rozwojowych. Udoskonalenia produktów/zmiany asortymentu były planowane istotnie statystycznie częściej w małych przedsiębiorstwach rodzinnych niż w mikroprzedsiębiorstwach, z kolei prace badawczo-rozwojowe były planowane istotnie statystycznie częściej w średnich przedsiębiorstwach niż w mikroprzedsiębiorstwach. Na wykresie 6.21 zaprezentowano istotne statystycznie zależności w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a planowanymi przedsięwzięciami inwestycyjnymi.



Wykres 6.21. Istotne statystycznie zależności w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a planowanymi przedsięwzięciami inwestycyjnymi na lata 2023-2025

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnia, analizowana kwestia w temacie wizji rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP po zakończeniu kryzysu związanego z pandemią Covid-19 to **ocena perspektyw ich rozwoju**.

W tabeli 6.57 przedstawiono rozkład ocen perspektyw rozwoju w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w najbliższych latach w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.

Tabela 6.57. Oceny perspektyw rozwoju na lata 2023 – 2025 w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości

Przedsiębiorstwo	Przedsiębiorstwo							
	mikro		małe		średnie		MŚP	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
zamierza dokonać zmiany strategii rozwoju	1	1,1	0	0,0	0	0,0	1	0,8
będzie rozwijać się dynamicznie	11	12,5	5	22,7	4	20,0	20	15,4
będzie rozwijać się powoli	63	71,6	13	59,1	9	45,0	85	65,4
nie ma szans na rozwój	10	11,4	2	9,1	6	30,0	18	13,8
najprawdopodobniej trzeba będzie zawiesić działalność	0	0,0	1	4,5	0	0,0	1	0,8
trudno powiedzieć	3	3,4	1	4,5	1	5,0	5	3,8
Wskaźnik	PSMiMa =0,84							
podobieństwa					PSMaŚr=0,79			
struktur (PS)					PSMiŚr=0,72			

Objaśnienie: *n* – liczba przedsiębiorstw; % - procent grupy;
 PSMiMa – podobieństwo struktur mikroprzedsiębiorstw i małych przedsiębiorstw;
 PSMaŚr – podobieństwo struktur małych i średnich przedsiębiorstw,
 PSMiŚr – podobieństwo struktur mikroprzedsiębiorstw i średnich przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie danych przedstawionych w powyższej tabeli można wskazać, że największa liczba badanych przedsiębiorstw rodzinnych jako perspektywę rozwoju na lata 2023-2025 podała powolny rozwój przedsiębiorstwa (65,4%). Znajduje to również odzwierciedlenie we wskazaniach poszczególnych klas wielkości przedsiębiorstw, tj. mikroprzedsiębiorstwa (71,6%), małe przedsiębiorstwa (59,1%), średnie przedsiębiorstwa – (45%). Pokazuje to, że ocena prospektyw rozwoju przez badane przedsiębiorstwa rodzinne nie charakteryzuje się znaczącymi różnicami ze względu na poszczególne klasy wielkości.

W oparciu o wartość testu niezależności χ^2 nie stwierdzono istotnej statystycznie zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa rodzinnego a ocenami jego perspektyw rozwoju w latach 2023 - 2025, $\chi^2(10)=13,49, p>0,05$.

Resumując uzyskane wyniki w temacie wizji rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych, ich planów rozwojowych, należy podkreślić, że największa liczba badanych przedsiębiorstw rodzinnych planowała sukcesję. W tym przeważały mikroprzedsiębiorstwa, następnie średnie przedsiębiorstwa i małe przedsiębiorstwa. Oznacza to, że przedsiębiorstwa rodzinne (zwłaszcza mikro i średnie) przywiązują dużą wagę do zmiany międzygeneracyjnej w swoich organizacjach wiedząc, że ma to istotne znaczenie dla ich rozwoju.

W zakresie planowanych przedsięwzięć inwestycyjnych można wskazać, że o ile mikro i małe przedsiębiorstwa rodzinne wskazywały podobne przedsięwzięcia inwestycyjne, koncentrując się przede wszystkim na podniesieniu jakości nowych wyrobów i usług, to odpowiedzi średnich przedsiębiorstw zasadniczo się w tym zakresie różniły. Skupiły się one głównie na pracach badawczo-rozwojowych, działaniach innowacyjnych i kooperacji z innymi przedsiębiorstwami.

Największa liczba badanych przedsiębiorstw rodzinnych we wszystkich klasach wielkości jako perspektywę rozwoju w najbliższych latach podała powolny rozwój przedsiębiorstwa. Wskazuje to, że ocena perspektyw rozwoju przez badane przedsiębiorstwa rodzinne nie charakteryzuje się znaczącymi różnicami ze względu na poszczególne klasy wielkości. Zarówno mikro, małe, jak i średnie przedsiębiorstwa w większości wskazują na podobne perspektywy rozwoju. Na odpowiedzi badanych przedsiębiorstw mogła wpłynąć niestabilna sytuacja gospodarcza, jak i niepewność w ocenie ich uwarunkowań rozwoju.

Podsumowanie i wnioski końcowe

Przedsiębiorstwa rodzinne ze względu na rosnące społeczne znaczenie i udział w tworzeniu PKB zarówno w rozwoju gospodarki światowej, jak i poszczególnych krajów, stały się obiektem szczególnego zainteresowania naukowców, inwestorów oraz praktyków biznesu. Charakteryzują się one przede wszystkim kreowaniem wartości dla swych udziałowców, tworzeniem stanowisk pracy oraz stosunkowo stabilną sytuacją finansową, wyprzedzając w tych aspektach swych nierodzinnych konkurentów⁹⁶⁹. Ponadto, we współczesnej gospodarce światowej, cechującej się bardzo dużą dynamiką i zmiennością, cechy takie jak zorientowanie na długookresowy rozwój, elastyczność, nastawienie na jakość produktów i usług, znaczenie i wartość marki, relacje z klientami oraz dbałość o pracowników, zapewniają organizacjom rodzinnym znaczące przewagi konkurencyjne⁹⁷⁰.

Fundamentem skutecznego prowadzenia przedsiębiorstwa, także w małej skali jest odpowiednio zaplanowana i realizowana strategia jego rozwoju. W ogólnym zarysie można ją traktować jako środek dla osiągnięcia celów rozwojowych przedsiębiorstwa. Samo pojęcie strategii jest jednak niejednoznaczne i różnie interpretowane w literaturze przedmiotu, co związane jest z ewolucją jej pojmowania i spojrzeniem na istotę strategii w oparciu o różne założenia epistemologiczne (poznania naukowego), aksjologiczne (teorii wartości), a także metodologiczne (metody badań naukowych)⁹⁷¹. Myślenie o strategii jest zasadniczo ukierunkowane na decyzje długofalowe i kluczowe, których podejmowanie musi się odbywać w sposób odpowiedzialny, ponieważ mają one fundamentalne konsekwencje dla każdej organizacji⁹⁷². Ponadto, strategia pełni rolę łącznika przedsiębiorstwa z otoczeniem i odnosi się też do jego zmian w przyszłości. Można ją rozpatrywać jako filozofię działania, mającą pomóc zrealizować założone cele w sposób skuteczny. Brak bowiem skutecznego działania powoduje kryzys funkcjonowania przedsiębiorstwa – brak dobrobytu organizacji, właścicieli, pracowników i odbiorców⁹⁷³.

⁹⁶⁹ M. Kawko, *Finansowanie i struktura kapitałowa przedsiębiorstw rodzinnych*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, nr 2, 2019, s. 91-103.

⁹⁷⁰ Ibidem, s. 91 – 103.

⁹⁷¹ F. Chybalski, A. Zakrzewska – Bielawska, *Strategia i prognozowanie działalności malej i średniej firmy...*, op. cit., s. 46.

⁹⁷² J. Jeżak, *Orientacja strategiczna oraz główne kierunki rozwoju firm rodzinnych...*, op. cit., s. 89.

⁹⁷³ K. Oblój, *Pasja i dyscyplina strategii...*, op. cit., s. 10.

Przemiany, jakie dokonały się w XXI wieku sprawiły, że na strategię zaczęto patrzeć w nieco inny sposób. Szybkie tempo zmian, jakie zachodzą w otoczeniu, postęp techniczno-technologiczny, globalizacja, przyspieszony rozwój wiedzy, doprowadziły do tego, że strategia zindywidualizowanej organizacji w nowym modelu ekonomii, to działania prowadzące do innowacji wartości. Dodatkowo powinna ona uwzględniać również etykę, a także społeczną odpowiedzialność biznesu⁹⁷⁴.

Dobrze przygotowana strategia ma wytyczać oraz stale doskonalić drogę, którą organizacja chce podążać. Powinna odpowiedzieć na pytania o konkretne możliwości działania, planowane zmiany, środki niezbędne do realizacji zadań i ich alokację, a także pozycję przedsiębiorstwa w przyszłości. W efekcie jej implementacja wiąże się m.in. z wykorzystywaniem pojawiających się w otoczeniu szans, szybkim reagowaniem na zagrożenia, a przede wszystkim nawiązywaniem do wizji organizacji, a nie tylko do jej obecnej pozycji⁹⁷⁵. Charakter takiej strategii (skutecznej, wygrywającej) polega na tworzeniu unikalności organizacji i daje możliwość jej interesariuszom odróżnić ją w sposób zdecydowany od innych podmiotów, funkcjonujących w tym samym sektorze. Zatem jest to wyraziste zdefiniowanie tożsamości przedsiębiorstwa, bez względu na przedmiot i istotę działania⁹⁷⁶.

Realizacja strategii wśród przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP jest kluczowa w kontekście ich procesów rozwojowych, co zyskało szczególne znaczenie w czasie kryzysu związanego z pandemią Covid-19. Funkcjonowanie przedsiębiorstw w czasie trwania pandemii było niezwykle problematyczne, bowiem część organizacji została zmuszona do zawieszenia swojej działalności lub w ogóle przestała funkcjonować. Podmioty, które przetrwały te ciężkie warunki odniosły w pewnym sensie sukces, do którego drogą wiodącą były często konkretne strategie rozwoju, zaimplementowane przez badane przedsiębiorstwa rodzinne sektora MŚP.

Ukazany w pracy doktorskiej problem badawczy, dotyczący rozpoznania strategii podejmowanych przez przedsiębiorstwa rodzinne sektora MŚP w Polsce w okresach o zróżnicowanych uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych, tj. przed i w trakcie pandemii Covid-19, został rozwiązany przez autorkę pracy poprzez określenie stosowanych strategii rozwoju wśród badanych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Przeprowadzone badania pozwoliły ponadto na wyszczególnienie strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych, pozwalających na rozwój i sukces organizacji, mimo złożonego otoczenia ekonomicznego oraz

⁹⁷⁴ F. Chybalski, A. Zakrzewska – Bielawska, *Strategia i prognozowanie działalności małej i średniej firmy...*, op. cit., s. 47.

⁹⁷⁵ A. Bhide, *Rozwój firmy: zadania i obowiązki szefa...*, op. cit. s. 47.

⁹⁷⁶ K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy...*, op. cit., s. 33 – 36.

zmiennych uwarunkowań gospodarczych. Przyjęte powyżej wskazania stanowiły motyw podjęcia niniejszej rozprawy, a w ich rezultacie ustalono **cel główny** o brzmieniu: „identyfikacja i opis realizowanych strategii rozwoju w przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP w dwóch, zróżnicowanych okresach badawczych, tj. przed i w czasie pandemii Covid-19”. W badaniach uwzględniono zatem dwa okresy badawcze, tj. przed kryzysem pandemicznym (lata 2018-2019) i w czasie kryzysu, związanego z pandemią Covid-19 (lata 2020-2021)”, a także trzy klasy wielkości badanych przedsiębiorstw, tj.: mikro, małe i średnie. Cel główny rozprawy został zrealizowany przez cele cząstkowe.

Należy podkreślić, że cele rozprawy doktorskiej zostały zrealizowane, jak również postawione hipotezy badawcze zostały zweryfikowane pozytywnie. W tym zakresie, w pierwszej kolejności przeprowadzono analizę uwarunkowań działalności przedsiębiorstw w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw sektora MŚP, we wskazanych okresach badawczych (przed i w trakcie pandemii Covid-19). Ponadto, przedstawiono również badania innych autorów w przedmiotowym zakresie strategii rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP, w tym także rodzinnych, realizując w ten sposób empiryczne badania wtórne. Następnie zaprezentowano autorskie badania własne, przeprowadzone wśród 130 przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP, które pozwoliły na potwierdzenie **hipotezy głównej** wskazującej, że *„strategie rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP, realizowane w latach 2018-2019 uległy zmianie w latach 2020-2021, w związku z kryzysem pandemicznym Covid-19”, a także hipotez szczegółowych.*

Realizacja badań przyczyniła się ponadto do zdefiniowania wniosków oraz przedstawienia stosownych rekomendacji. Szczegółowe ustalenia rozprawy doktorskiej należy rozpatrywać, biorąc pod uwagę obszar teoretyczny, metodyczny empiryczny oraz utylitarny, stosownie do sformułowania operacyjnych celów badawczych oraz hipotez szczegółowych.

Na płaszczyźnie analizy literatury przedmiotu zaprezentowano zagadnienia terminologiczne, związane z pojęciem, istotą i elementami strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Przedstawiono dominujące motywy w ewolucji strategii organizacji, na gruncie teorii zarządzania strategicznego, a także wybrane klasyfikacje szkół i podejść do strategii. Wskazano również na determinanty planowania, realizacji i kontroli strategii rozwoju przedsiębiorstwa, a ponadto ukazano specyfikę strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych. Następnie, na podstawie dostępnej literatury przedmiotu, wskazano charakterystykę i ograniczenia strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP oraz podjęto próbę konceptualizacji tych strategii.

W odniesieniu do płaszczyzny metodycznej rozprawy, zwrócono szczególną uwagę na koncepcję badań, przedstawienie zakresu przedmiotowego oraz podmiotowego badania, kryteria doboru właściwych metod, technik i narzędzi badawczych. W pracy dokonano doboru adekwatnych metod, pozwalających na opracowanie narzędzia, umożliwiającego przeprowadzenie przygotowanego badania, przy uwzględnieniu ustalonych kryteriów badawczych. Dobór odpowiednich narzędzi umożliwił także określenie realizowanych strategii rozwoju, uwzględniając przyjęte kryteria odniesienia, tj. okresy badawcze oraz klasy wielkości badanych przedsiębiorstw rodzinnych. Przeprowadzono ponadto weryfikację, pozwalającą na przedstawienie zróżnicowania strategii rozwoju wśród przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP.

W zakresie obszaru empirycznego (badań własnych, pierwotnych) zrealizowano następujące działania:

- 1) zidentyfikowano czynniki rozwoju przedsiębiorstw wykazując, które były najbardziej istotne dla badanych przedsiębiorstw, biorąc pod uwagę przyjęte kryteria analizy: dwa okresy badawcze, klasy wielkości przedsiębiorstw, biorąc pod uwagę miejsce prowadzenia przez nie działalności gospodarczej – woj. mazowieckie, a następnie dokonano ich analizy i oceny;
- 2) zidentyfikowano strategie rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP uwzględniając przyjęte, wyżej wymienione kryteria;
- 3) przeprowadzono analizy porównawcze pomiędzy badanymi przedsiębiorstwami, z zastosowaniem analizy wielokryterialnej, pozwalającej na określenie różnic oraz podobieństw wśród badanych podmiotów;
- 4) zidentyfikowano plany rozwojowe oraz perspektywy rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP na lata 2023–2025.

Na podstawie otrzymanych wyników badań można wyciągnąć wnioski, że posiadanie przez przedsiębiorstwo strategii umożliwiającej rozwój jest bardzo istotne, zwłaszcza w sytuacji pojawienia się kryzysu gospodarczego, gdyż pozwala to często przetrwać przedsiębiorstwom. Badane przedsiębiorstwa rodzinne sektora MŚP w większości posiadały strategię (sformalizowaną lub niesformalizowaną) lub realizowały tzw. zamiar strategiczny. Największy odsetek organizacji posiadających sformalizowaną strategię wystąpił wśród średnich przedsiębiorstw, następnie mikro oraz małych. Ponadto mikro i małe organizacje wskazały na tzw. zamiar strategiczny, czego nie zaobserwowano wśród średnich przedsiębiorstw.

Wyniki badań wskazują, że w związku z kryzysem pandemicznym nastąpiła zmiana w zakresie realizowanej strategii w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych. W trakcie

pandemii liczba przedsiębiorstw posiadających strategię długoterminową zmniejszyła się, a większość badanych przedsiębiorstw realizowała strategię średnioterminową. O ile wśród mikro oraz małych przedsiębiorstw rodzinnych zmiany nie były aż tak istotne, to wśród średnich przedsiębiorstw zmiana była zasadnicza. Wskazuje to, że pomimo, iż średnie przedsiębiorstwa charakteryzują się najbardziej rozbudowanym systemem zarządzania strategicznego wśród organizacji sektora MŚP, to jednak ich strategiczne podejście do planowania w czasie pandemii Covid-19 koncentrowało się w tym okresie znacząco bardziej na planach krótkookresowych, dostosowujących działania do sytuacji aktualnie panującej na rynku.

Dodatkowo, przeprowadzone analizy ujawniły, że w związku z kryzysem pandemicznym nastąpiła istotna zmiana w zakresie planowania strategii w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych. W trakcie pandemii Covid-19 odsetek przedsiębiorstw realizujących strategię zaplanowaną zmniejszył się i wówczas większość badanych MŚP wskazało na strategię wyłaniającą się. Wśród mikro oraz małych organizacji tendencje te nie były tak istotne, z kolei wśród średnich przedsiębiorstw zmiana była zasadnicza, ponieważ wszystkie wykazały przyjęcie strategii wyłaniającej się w okresie trwania pandemii Covid-19. Wskazuje to, że w średnich przedsiębiorstwach strategiczne podejście do planowania w czasie pandemii Covid-19 przyjęło postawę wyczekującą na zmianę – stąd można wyjaśnić stosowanie przez przedsiębiorców „strategii wyłaniającej się” w tym okresie.

Porównując ze sobą klasy wielkości przedsiębiorstw można zauważyć wyraźne zróżnicowanie wśród średnich przedsiębiorstw w porównaniu z mikro i małymi przedsiębiorstwami w obu okresach badawczych. W średnich przedsiębiorstwach w czasie pandemii 70% badanych wykazało, że nie realizuje strategii ekspansywnych, a równocześnie wśród pozostałych strategii rozwoju 20% stanowiły w średnich przedsiębiorstwach strategie konserwatywno-kompresyjne, jak: zachowawcza i defensywna.

W mikroprzedsiębiorstwach zmiany w zakresie strategii ekspansywnych nie były znaczące w porównaniu obu okresów badawczych. Przed pandemią ich strategie głównie dotyczyły ekspansji poprzez rozwój rynku, a następnie penetracji rynku. Zatem mikroprzedsiębiorstwa w tym czasie skupiły swoją działalność przede wszystkim na poszukiwaniu nowych odbiorców lub nowych rynków dla posiadanych produktów, a w mniejszym stopniu dążyły do wzrostu sprzedaży oferowanych już produktów na dotychczasowych rynkach. Natomiast w czasie pandemii dominujące były ekspansje poprzez rozwój rynku, penetrację rynku oraz rozwój produktu. Mikroprzedsiębiorstwa wówczas kontynuowały swoją działalność koncentrując się przede wszystkim na poszukiwaniu nowych odbiorców lub nowych rynków dla posiadanych

produktów, a w mniejszym stopniu nadal dążyły do wzrostu sprzedaży oferowanych już produktów na dotychczasowych rynkach oraz kreowania unowocześnionych wyrobów dla zaspokojenia tych samych potrzeb na dotychczasowych rynkach.

Z tradycyjnych strategii konkurowania przed pandemią badane mikroprzedsiębiorstwa wykorzystywały przede wszystkim strategię koncentracji, a następnie przywództwa kosztowego. Zatem w tym okresie mikroprzedsiębiorstwa koncentrowały się na wybranej grupie klientów, przykładając wagę do niskich kosztów jednostkowych. Z kolei w czasie pandemii tradycyjne strategie, wybierane przez mikroprzedsiębiorstwa, wiązały się przede wszystkim z kontynuacją strategii koncentracji, wzrostem rangi przywództwa kosztowego oraz dywersyfikacją zewnętrzną. Wskazuje to, że w okresie kryzysu badane przedsiębiorstwa rodzinne nadal koncentrowały się na wybranej grupie klientów, przykładając większą wagę do niskich kosztów jednostkowych, ponadto rozpoczęły działania w nowych dziedzinach, wykraczających poza ich dotychczasowe zdolności lub realizowane do tej pory łańcuchy wartości.

W małych przedsiębiorstwach rodzinnych dominujące strategie ekspansywne w okresie przed pandemią związane były z ekspansją poprzez rozwój rynku i rozwój produktu. Zatem wówczas przedsiębiorstwa te koncentrowały się przede wszystkim na poszukiwaniu nowych odbiorców lub nowych rynków dla posiadanych produktów, a w mniejszym stopniu dążyły do kreowania unowocześnionych wyrobów dla zaspokojenia tych samych potrzeb na dotychczasowych rynkach. Natomiast w czasie pandemii dominujące były ekspansje poprzez rozwój rynku oraz penetrację rynku. Małe przedsiębiorstwa wówczas kontynuowały swoją działalność, koncentrując się przede wszystkim na poszukiwaniu nowych odbiorców lub nowych rynków dla posiadanych produktów, a w mniejszym stopniu dążyły do wzrostu sprzedaży oferowanych już produktów na dotychczasowych rynkach.

Wśród tradycyjnych strategii konkurowania małe przedsiębiorstwa korzystały przed pandemią przede wszystkim ze strategii dywersyfikacji wewnętrznej, a następnie z koncentracji. Zatem w tym okresie małe przedsiębiorstwa skupiały się na kreowaniu nowych produktów lub rodzajów działalności w oparciu o własne zasoby oraz umiejętności, a także koncentrowały się na wybranym segmencie rynku (wybranej grupie klientów). Natomiast w czasie pandemii strategie małych przedsiębiorstw opierały się przede wszystkim na przywództwie jakościowym – tj. charakterystycznych cechach wyróżniających produkty i usługi.

Z kolei średnie przedsiębiorstwa rodzinne korzystały w obu okresach badawczych w większości ze strategii związanych z ekspansją poprzez rozwój rynku, czyli poszukiwały

przede wszystkim nowych odbiorców lub nowych rynków dla posiadanych produktów. Wśród tradycyjnych strategii konkutowania w średnich przedsiębiorstwach najczęściej stosowana przed pandemią była strategia dywersyfikacji wewnętrznej oraz koncentracji. Zatem w tym okresie średnie przedsiębiorstwa skupiały się głównie na kreowaniu nowych produktów lub rodzajów działalności w oparciu o własne zasoby oraz umiejętności, a także koncentrowały się na wybranym segmencie rynku (wybranej grupie klientów). Z kolei w czasie pandemii najwięcej średnich przedsiębiorstw realizowało dywersyfikację zewnętrzną. Zatem w tym okresie średnie przedsiębiorstwa rozpoczęły wchodzenie w nowe dziedziny, które wykraczają poza ich obecne zdolności lub realizowane dotychczas łańcuchy wartości.

Na podstawie przeprowadzonych analiz można zaobserwować, w jaki sposób badane przedsiębiorstwa rodzinne próbowały wdrażać mechanizmy – strategie zarządzania w odpowiedzi na dynamicznie zmieniające się uwarunkowania rynkowe. Kryzys związany z pandemią Covid - 19 miał szczególny charakter, a funkcjonowanie przedsiębiorstw w czasie jego trwania było niezwykle problematyczne dla wielu spośród nich. Niektóre przedsiębiorstwa w czasie pandemii kontynuowały przyjęte wcześniej strategie rozwoju, gdyż prawdopodobnie uznały, że jest to dla nich najlepsze i sprawdzone rozwiązanie. Natomiast część organizacji wdrożyła w czasie kryzysu pandemicznego zupełnie odmienne strategie rozwoju od tych, które stosowała wcześniej. Może to wskazywać, że przedsiębiorstwa uznały, że w niepewnej rzeczywistości gospodarczej sprawdzą się nowe rozwiązania bardziej dostosowane do nowych uwarunkowań rynkowych. Należy także wskazać, że istotnym czynnikiem prowadzącym do rozwoju przedsiębiorstwa jest realizacja innowacji. Z przeprowadzonych badań wynika, iż podejście innowacyjne w przedsiębiorstwach rodzinnych realizujących strategie rozwoju udało się utrzymać w obydwu analizowanych okresach 2018-2019 oraz 2020-2021. Ponadto warto również podkreślić, że trudna sytuacja gospodarcza wywołana pandemią Covid-19 spowodowała, że często celem przedsiębiorstwa w okresie kryzysu było jego przetrwanie. W rezultacie doprowadziło to do zmniejszenia się ilości badanych organizacji stosujących strategie ekspansywne, a zwiększeniem się udziału tych, o strategiach konserwatywno-kompresyjnych.

Przedsiębiorstwa rodzinne zostały dobrane w sposób, aby respondenci byli w stanie ocenić badane elementy w analizowanych okresach. Zatem wszystkie organizacje rozpoczęły swoją działalność przed 2018 rokiem. Uwzględniając wykazane zróżnicowanie we wskazaniach stosowanych strategii rozwoju przez przedsiębiorstwa należy przyjąć, że może to wynikać z zupełnie innych realiów gospodarczych panujących na rynku oraz faktu, że przedsiębiorstwa

rozpoczynające działalność w różnym czasie, znajdują się na różnych etapach rozwoju. Ponadto wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że większość badanych przedsiębiorstw rodzinnych jest po sukcesji, zatem na zarządzanie organizacją ma wpływ już kolejne pokolenie zarządzających. Dodatkowo, na co warto zwrócić uwagę, istotny wpływ na działalność przedsiębiorstw rodzinnych ma rodzina. Potwierdziły to wyniki przeprowadzonych badań, które wskazują, że czynnikiem, który miał największe znaczenie w rozwoju przedsiębiorstw w obydwu okresach badawczych był wpływ rodziny.

Zdaniem autorki pracy, dysertacja wypełnia ujawnioną lukę teorio-poznawczą oraz empiryczną. Analiza literatury przedmiotu, a także przeprowadzone badania w przedmiotowym zakresie ukazują również specyfikę strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w Polsce.

Przeprowadzając analizę doboru właściwych metod badawczych, autorka prezentuje metody, które były najbardziej adekwatne na potrzeby przeprowadzonego badania oraz realizacji założeń dysertacji i prowadziły do osiągnięcia postawionego celu. Autorka uwidacznia jednak problemy wiążące się z realizacją badań oraz ich ograniczenia, które szczegółowo zostały przedstawione w części metodycznej, a także w rozdziale empirycznym pracy, w punktach wymagających informacji w tym zakresie. Należy również zauważyć, że przeprowadzone badania nie wykluczają wykorzystania także innych metod badawczych. Natomiast pokazanie uwarunkowań działalności przedsiębiorstw rodzinnych, uwzględniając okresy badawcze, pozwoliło zidentyfikować, jakie różnice występują w zakresie czynników i stosowanych strategii rozwoju w tych przedsiębiorstwach.

W końcowej części badań empirycznych autorka zwraca uwagę na perspektywy rozwojowe przedsiębiorstw rodzinnych, które są swoistą wskazówką na przyszłość. Pomimo dynamicznych i niepewnych uwarunkowań gospodarczych, badane organizacje wskazały na plany, które ich zdaniem mogą być kluczowe w rozwoju ich przedsiębiorstwa w perspektywie najbliższych (na dzień badania) trzech lat.

Reasumując uzyskane wyniki pracy warto podkreślić, że realizacja niniejszej pracy pozwala na wskazanie jej wartości w czterech obszarach: poznawczym, metodycznym, empirycznym i utylitarnym.

1. Wartość dodana w aspekcie poznawczym dotyczy:

- usystematyzowania i uszczegółowienia pojęć, związanych ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa oraz wykazania istoty oraz specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych, w tym ich strategii rozwoju. Dokonano tego w oparciu o krajową i zagraniczną literaturę, w szczególności z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości,

- w części teoretycznej dysertacji uwzględniono specyfikę przedsiębiorstw rodzinnych, ze wskazaniem na podmioty przynależne do sektora MŚP (w tym: mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa), co nie stanowi szerszego zakresu badań teorio-poznawczych,
- podjęto udaną próbę konceptualizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego sektora MŚP, a poprzez to wypełniono lukę teorio-poznawczą.

2. Wartość dodana w aspekcie metodycznym dotyczy:

- opracowania metodyki badawczej, uwzględniającej:
 - określenie koncepcji, a także uwag metodycznych pracy doktorskiej,
 - przedstawienie przedmiotowego, podmiotowego, czasowego oraz przestrzennego obszaru badań naukowych,
 - dokonanie szczegółowej charakterystyki kryteriów oraz doboru obiektów badawczych,
 - wyselekcjonowanie metod, technik i narzędzi badawczych, pozwalających na realizację badań empirycznych w obszarze realizowanych strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w dwóch, zróżnicowanych okresach badawczych tj. przed (w latach 2018-2019) oraz w czasie pandemii Covid-19 (w latach 2020-2021).

Wartość ta wynika z zaproponowanych, adekwatnych dla rozwiązania problemu badawczego metod i technik badawczych, a także autorskiego opracowania narzędzia badawczego w postaci kwestionariusza ankiety.

3. Wartość dodana w obszarze empirycznym związana jest z przedstawieniem autorskich wyników przeprowadzonych analiz w zakresie czynników i realizowanych strategii rozwoju w przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP w odmiennych uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych (przed i w czasie kryzysu związanego z pandemią Covid – 19), w tym:

- przeprowadzeniem szczegółowej analizy oraz oceny uwarunkowań społeczno-gospodarczych w zakresie działalności i możliwości rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw rodzinnych w dwóch, odmiennych okresach badawczych,
- opracowaniem autorskiej systematyki, dotyczącej strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP, w oparciu o którą przeprowadzone zostały badania empiryczne i sformułowane wnioski,

- zidentyfikowaniem i przedstawieniem czynników rozwoju oraz ich znaczenia dla przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP, wraz z uwzględnieniem klas ich wielkości, tj. mikro, małych i średnich,
- określeniem mechanizmów, procesów i działań znamienych dla realizacji rozwoju strategii rozwoju w przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP,
- zidentyfikowaniem i opisem strategii realizowanych przez przedsiębiorstwa rodzinne sektora MŚP przed i w czasie pandemii Covid-19, z uwzględnieniem ich trzech klas wielkości;
- przedstawieniem wizji rozwoju tych przedsiębiorstw wraz z ich planami rozwojowymi na lata 2023-2025.

Przedstawione wyniki w tym obszarze pozwoliły na wypełnienie zidentyfikowanej uprzednio luki empirycznej.

4. **Wartość dodana w obszarze użytecznym** jest powiązana z realizacją badań empirycznych, poprzez przedstawienie konkluzji i wskazań z nich wynikających, w tym stosownych rekomendacji, co stanowi ważny element wiedzy do wykorzystania przez przedsiębiorców w przyszłości w temacie wizji rozwoju ich organizacji w świetle zmienności otoczenia i uwarunkowań działalności.

W tym miejscu należy ponadto podkreślić, że w pracy doktorskiej został nie tylko określony problem badawczy oraz zidentyfikowana luka teoretyczna i empiryczna. Dodatkowo ustalono, a także zrealizowano cele pracy i zweryfikowano hipotezy badawcze, wykorzystując do tego odpowiednie metody badawcze, jak również wypracowano wymierne efekty z tym związane. W tabeli PODS.1 zaprezentowano zbiorcze zestawienie kluczowych założeń pracy i uzyskanych efektów.

Tabela PODS.1. Syntetyczne zestawienie głównych założeń naukowo-badawczych dysertacji wraz z uzyskanymi rezultatami

Problem badawczy dysertacji	Zidentyfikowane luki badawcze	Cel główny pracy	Cele szczegółowe	Rozdział	Hipotezy badawcze		Weryfikacja hipotez	Zastosowane metody badawcze	Uzyskane rezultaty pracy
Jako problem badawczy w dysertacji wskazano <i>Czy były realizowane, a jeśli tak, to jakie strategie wśród przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w okresach o zróżnicowanych uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych (przed i w czasie trwania pandemii Covid – 19)?</i>	Luka teorio-poznawcza polegająca na braku kompleksowego opracowania, dotyczącego koncepcji strategii rozwoju przedsiębiorstwa wraz z identyfikacją istoty współczesnych strategii rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw rodzinnych i ich specyfiki	Identyfikacja i opis realizowanych strategii rozwoju w przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP w dwóch, zróżnicowanych okresach badawczych, tj. przed i w czasie pandemii Covid-19	C1: przedstawienie istoty przedsiębiorstw rodzinnych i systemów zarządzania ich rozwojem C2: ukazanie istoty strategii rozwoju przedsiębiorstwa, analizy jej rodzajów i elementów składowych C3: zaprezentowanie i usystematyzowanie dotychczasowego dorobku naukowego, dotyczącego strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych oraz podjęcie próby konceptualizacji strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP	1-2 3 3				W zakresie części teoretycznej dokonano krytycznej analizy piśmiennictwa, ze szczególnym uwzględnieniem literatury krajowej i zagranicznej, ze szczególnym uwzględnieniem obszaru nauk o zarządzaniu i jakości.	Uzyskana wartość dodana w obszarze poznawczym, polega na usystematyzowaniu i uszczegółowieniu pojęć, związanych ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa, wykazaniu istoty oraz specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych, w tym ich strategii rozwoju. Dodatkowo w pracy została uwzględniona specyfika przedsiębiorstw rodzinnych przynależących do sektora MŚP (mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa), co nie stanowiło szerszego zakresu badań podejmowanych w literaturze przedmiotu.

			C4: opracowanie metodyki badania dotyczącej strategii rozwoju realizowanych w przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP w przyjętych okresach badawczych	4				W zakresie części metodycznej przeprowadzono identyfikację metod, technik i narzędzi badawczych adekwatnych do realizacji części empirycznej dysertacji.	Uzyskana wartość dodana w zakresie metodycznym , polega m.in. na wyselekcjonowaniu tych metod, technik i narzędzi badawczych, które pozwalają na: realizację wskazanych celów pracy, weryfikację sformułowanych hipotez badawczych, a także wypełnienia rozpoznanych luk badawczych i rozwiązanie problemu badawczego.
	Luka empiryczna dotycząca braku badań na temat realizowanych strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w dwóch zróżnicowanych okresach badawczych, tj. przed (2018-2019) i w trakcie pandemii Covid-19 (2020-2021).		C5: identyfikacja czynników rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP i ich znaczenia w przyjętych okresach badawczych	5-6	H.G.	Strategie rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP, realizowane w latach 2018-2019 uległy zmianie w latach 2020-2021, w związku z kryzysem pandemicznym Covid-19	pozytywna	W zakresie części empirycznej pracy wykorzystano metody badawcze: 1. taksonomię struktur 2. test niezależności chi-kwadrat Pearsona 3. test H Kruskala-Wallisa 4. test McNemara, 5. test Wilcoxona	Uzyskana wartość dodana w zakresie empirycznym polega m.in. na przedstawieniu autorskich wyników badań w zakresie identyfikacji czynników oraz realizowanych strategii rozwoju w przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP w zróżnicowanych okresach badawczych (przed i w czasie pandemii Covid-19), wraz z uwzględnieniem klas ich wielkości (mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa).
			C6: identyfikacja i egzemplifikacja stosowanych strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP, przy uwzględnieniu klas ich wielkości oraz przyjętych okresów badawczych	6	HS.1	Przetrwanie i rozwój przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP jest uzależniony od specyfiki ich działalności, ze szczególnym	Pozytywna		

						uwzględnieniem długowieczności i sukcesji			
				6	HS.2	Strategie rozwoju w przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP są zróżnicowane, przy czym ich realizacja następuje zazwyczaj według przyjętych, utartych zasad działania,	Pozytywna		
				6	HS.3	W przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP odnotowuje się zmianę w zakresie czynników ich rozwoju w okresie bezpośrednio poprzedzającym kryzys pandemiczny (2018-2019) i w czasie tego kryzysu (2020-2021)	Pozytywna		
				6	HS.4	Strategie rozwoju realizowane wśród mikro i małych przedsiębiorstw rodzinnych wykazują znaczący	Pozytywna		

						stopień podobieństwa			
				6	HS.5	Strategie rozwoju realizowane w średnich przedsiębiorstwach rodzinnych charakteryzują się określoną specyfiką w relacji do mikro i małych przedsiębiorstw, w tym uwidacznia się ich skłonność do internacjonalizacji	Pozytywna		3) Uzyskana wartość dodana w obszarze utylitarnym jest powiązana z realizacją badań empirycznych, poprzez przedstawienie konkluzji i wskazań z nich wynikających, w tym stosownych rekomendacji

Źródło: opracowanie własne.

Jak wskazano wcześniej, realizacja niniejszej pracy doktorskiej pozwoliła również na przedstawienie stosowanych rekomendacji. W tym zakresie należy podkreślić, że pojęcie strategii przedsiębiorstw ewoluowało wraz z rozwojem wiedzy, a zarządzający przedsiębiorstwami rodzinnymi sektora MŚP muszą ciągle podejmować działania zmierzające do ich rozwoju i „sukcesu” rynkowego. Trzeba o to nieustannie zabiegać, ponieważ pozycja przedsiębiorstwa na rynku i jego rozwój związane są z różnymi czynnikami, zarówno takimi, na które organizacja ma wpływ (wewnętrznymi), jak również tymi, na które jej wpływ jest znacząco ograniczony (zewnętrznymi). Zrozumienie pojęcia i istoty strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP ujawnia, że metodą do osiągnięcia rozwoju organizacji, jest często połączenie różnych koncepcji strategii oraz świadome działanie zarządzających. Aby przedsiębiorstwa mogły we właściwy sposób wdrożyć strategię działania i obrać odpowiedni kierunek rozwoju, przede wszystkim należy poznać rodzaje strategii, sposób w jaki można podjąć efektywne działania, a także przyczyny zmiany strategii rozwoju. Ponadto należy zwrócić uwagę, że świadomość przedsiębiorców dotycząca strategii rozwoju przedsiębiorstw powinna przyczynić się do skuteczniejszego podejmowania działań. Organizacje właściwie identyfikujące swój potencjał rozwojowy będą w stanie stworzyć zharmonizowaną z ich specyfiką strategię rozwoju. Dzięki temu przedsiębiorstwa będą mogły dostosować się do aktualnie panujących warunków rynkowych, co w efekcie doprowadzi do ich rozwoju i szeroko rozumianego „sukcesu”.

Należy również podkreślić, że przedstawione w tej pracy wyniki badań empirycznych mogą stanowić istotną wskazówkę dla zarządzających przedsiębiorstwami rodzinnymi sektora MŚP w Polsce. Wyselekcjonowany dobór kryteriów oraz przeprowadzona wieloaspektowa analiza umożliwiają bowiem wskazanie tych czynników rozwoju, które dla organizacji mogą okazać się fundamentalne i zapewnią osiągnięcie pożądanego rozwoju. Organizacje, posiadające taką wiedzę mogą skuteczniej podejmować swoje działania. Biorąc pod uwagę, że rozwój przedsiębiorstwa zmienia się w czasie, powinny one umieć wykorzystać posiadane instrumenty oraz dostosowywać je do aktualnie panujących warunków gospodarczych.

Ponadto, szczegółowe klasyfikacje, uwzględniające strategie i czynniki rozwoju, wskazują na określone tendencje oraz zachowania badanych przedsiębiorstw rodzinnych. Może być to przydatne dla organizacji, które zmagają się z problemami lub tych, które zmieniają swój profil działania, a co więcej, część empiryczna pracy doktorskiej może być użyteczna także dla nowych przedsiębiorstw.

Wyniki badań, skorelowane z właściwymi kryteriami, dostarczają także informacji w zakresie specyfiki danej klasy wielkości przedsiębiorstw i ich zróżnicowań oraz

uwidaczniają, że sektor MŚP tworzą różne organizacje, zatem nie powinno się zbyt ogólnie podchodzić do jego analiz. Biorąc pod uwagę wielkość badanych przedsiębiorstw, należy wskazać, że wyniki badań ukazują ich zróżnicowanie, co może wpływać na wybór określonych strategii rozwoju. Ponadto, przeprowadzone analizy pozwalają zwrócić także uwagę na zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP, jakie miały miejsce w badanych okresach oraz na czynniki, jakie miały największe znaczenie dla rozwoju tych przedsiębiorstw. Podkreślić należy, że zastosowanie wielokryterialnego ujęcia badań empirycznych przez autorkę rozprawy umożliwiło wielopłaszczyznowe spojrzenie na istotę strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP. Zatem praca ma określony walor praktyczny i może być cennym źródłem informacji, odnośnie możliwości dotarcia do szerszego grona potencjalnych odbiorców. Opracowanie to ma charakter nowości, gdyż autorskie zaprojektowanie systematyki strategii rozwoju organizacji rodzinnych MŚP z jednoczesnym uwzględnieniem wskazanych okresów badawczych, a także klas ich wielkości nie było dotychczas wykorzystane w literaturze przedmiotu, a pozwoliło na wieloaspektowe spojrzenie na tą kwestię w świetle czynników i strategii ich rozwoju. Stąd też zrealizowane badania wraz z uzyskanymi wynikami, posiadają nie tylko wymiar naukowo-poznawczy, związany z analizą literatury przedmiotu, a charakteryzuje je również aspekt praktyczny, przedstawiający rekomendacje oraz wskazówki dla przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w Polsce.

Przedstawione zalecenia – na co należy jednak zwrócić uwagę – nie stanowią gotowej metody na rozwój przedsiębiorstwa i jego „sukces” rynkowy, biorąc pod uwagę, że organizacje rodzinne stanowią specyficzną grupę organizacji. Łączą one działalność przedsiębiorczą ze sferą rodzinną, co powoduje ich mocne zróżnicowanie, ostateczny kształt (struktura i charakter) organizacji zależy ponadto od takich czynników, jak: wpływ rodziny na przedsiębiorstwo, jego wielkość oraz branża. Ułożenie właściwych relacji pomiędzy systemami organizacji oraz rodziny jest zasadniczą kwestią w każdym przedsiębiorstwie rodzinnym, gdyż odpowiadają one za właściwe wyznaczenie celów, a także urzeczywistnianie ich w dążeniu do rozwoju przedsiębiorstwa⁹⁷⁷.

Ponadto ważne jest także kompleksowe ujęcie uwarunkowań działalności gospodarczej przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w Polsce, przedstawienie ich istotności oraz tego, że należy poświęcić więcej uwagi tym organizacjom przy formowaniu polityki państwa.

Wnioski możliwe do uzyskania na podstawie zrealizowanych badań skłaniają do sformułowania następujących rekomendacji:

⁹⁷⁷ K. Safin, *Przedsiębiorstwa rodzinne...*, op. cit., s. 100.

- 1) stworzenia ogólnokrajowych baz danych i badań dotyczących przedsiębiorstw rodzinnych realizowanych przez instytucje, zajmujące się zbieraniem, przetwarzaniem i udostępnianiem informacji statystycznych. Niezwykle wartościowa byłaby zwłaszcza cykliczność publikacji w tym zakresie;
- 2) rozwinięcia wsparcia i doradztwa w zakresie ubiegania się o dostępne środki z UE, gdyż wyniki badań odnoszące się do źródeł finansowania przedsiębiorstw rodzinnych wskazują, że w przedsiębiorstwach rodzinnych zauważa się niechęć do wykorzystania zewnętrznych źródeł kapitału w finansowaniu ich działalności;
- 3) stworzenia mechanizmów prawnych funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych, uwzględniających specyfikę ich działalności, na co wskazuje analiza podstaw prawnych działania przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce;
- 4) zorganizowanie warunków dla przedsiębiorców, zachęcających i wspierających ich w realizacji strategii prowadzących do rozwoju organizacji, poprzez doradztwo, szkolenia, kontakty z wyspecjalizowanymi instytucjami, gdyż wyniki badań wskazują, że część przedsiębiorstw nie posiadała opracowanej żadnej strategii.

W kontekście nauk empirycznych, do których przynależą nauki o zarządzaniu i jakości, celem jest nie tylko eksploracja i opis, ale również odkrywanie, wyjaśnianie i ukazanie związków w zakresie różnych aspektów badanego zjawiska. Te zaś w ujęciu przestrzenno-czasowym podlegają zmianom, świadcząc o dynamiczności analizowanych procesów. Stąd też autorka dysertacji uważa, że podjęte rozważania oraz przedstawione wyniki autorskich badań w przedmiocie strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w Polsce, nie wyczerpują w całości tej problematyki, jednak jest przeświadczona o tym, że mogą one stanowić inspirację do dalszej dyskusji naukowej.

Jako możliwe kierunki dalszych badań można zaproponować porównanie strategii przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP ze strategiami dużych przedsiębiorstw rodzinnych. Ponadto, biorąc pod uwagę obecną rzeczywistość gospodarczą cechującą się bardzo wyraźną dynamiką zmian i wchodzeniem w *IV rewolucję przemysłową*, polegającą na cyfryzacji procesów produkcyjnych oraz rosnącej roli informacji i wykorzystania systemów cyberfizycznych, interesujące byłoby zbadanie stosowanych strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych, wdrażających takie rozwiązania. Dodatkowo, przy planowanym rozwoju technologii *Przemysłu 4.0*, polegającym na wzmocnieniu współpracy ludzi z robotami, wspierając ludzką kreatywność i zmechanizowaną wydajność - *Przemysł 5.0*, wyzwaniem dla przedsiębiorstw jest dopasowanie strategii rozwoju, ułatwiającej wprowadzenie takich rozwiązań. Zdaniem autorki ważne jest podjęcie kontynuacji badań

w tym obszarze, gdyż taka analiza dostarcza wielu cennych informacji dla przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP i może być dla nich cenną wskazówką w kontekście zmiennych uwarunkowań otoczenia ich organizacji. Ponadto autorka rekomenduje podkreślenie wagi systematyki przyjętej w części teoretycznej pracy, związanej z zgromadzoną wiedzą z obszaru strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP. Kompleksowa analiza oraz zestawienie właściwych pozycji literatury umożliwia zebranie i poszerzanie wiedzy na ten temat. Otwiera to pole do dalszych dyskusji, bazując na dorobku naukowym, przede wszystkim w kontekście coraz to nowych wyzwań, stojących przed przedsiębiorstwami rodzinnymi sektora MŚP.

Można zatem wskazać, że podjęta w pracy problematyka strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w Polsce otwiera przestrzeń do dyskusji i dalszych badań, zwłaszcza, że świat stoi w obliczu wielu zmian oraz możliwych kryzysów.

Bibliografia

1. Achleitner A. K. i in., *Zielstrukturen in Familienunternehmen: Empirische Hinweise auf die Beziehung zwischen Unternehmens - und Familienzielen*, „Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship“, 2010, Nr 3.
2. Adamczyk J., *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
3. Adamik A., Walecka A., *Specyfika podejmowanych działań antykryzysowych w przedsiębiorstwach rodzinnych*, [w:] *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej, determinanty rozwoju*, (red.) A. Marjański, Przedsiębiorczość i Zarządzanie – Tom XIII, Zeszyt 8, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2012.
4. Adamkiewicz - Drwiłło H. G., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
5. Akpan I. J., Soopramanien D., Kwak D. H., *Cutting-edge technologies for small business and innovation in the era of COVID-19 global health pandemic*. Journal of Small Business & Entrepreneurship, Nr 33 (6), 2020.
6. Albach H., *Culture and Technical Innovation*, The Academy of Sciences and Technology in Berlin, Berlin 1993.
7. Aldamen H., Duncan K., Kelly S. i in. *Performance of Family Firms During the Global Financial Crisis: Does Governance Matter?*, Bond University, Robina Queensland, Australia 2011, SSRN no 1976789, <http://ssrn.com/abstract=1976789>, (dostęp: 10.01.2023 r.).
8. Anderson R., Reeb D., *Founding family ownership and firm performance: evidence from the S & P500*, „The Journal of Finance”, 58 (3), 2003.
9. Andrews K. R., *The Concept of Corporate Strategy*, Dow-Jones-Irwin, New York 1971.
10. Ansoff H. I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
11. Ansoff H. I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill Book Co., New York 1965.
12. Apanowicz J., *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania*, WSA i B., Gdynia 2000.
13. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
14. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
15. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
16. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
17. Baldwin R., Tomiura E., *Thinking ahead about the trade impact of COVID-19*, [w:] *Economics in the Time of COVID-19*, (red.) R. Baldwin, B. Weder di Mauro, Centre for Economic Policy Research (CEPR), Londyn 2020.
18. Balewski B., *Zarządzanie kadrami*, http://www.balewski.pl/media_f_450/file/702_pl_wyklad_zarzadzanie_kadrami_1_i_2.pdf, (dostęp: 25.09.2020 r.).
19. Balicki A., *Statystyczna analiza wielowymiarowa i jej zastosowania społeczno-ekonomiczne*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2009.
20. Bali D. A., W.H. McCulloch Jr., *International Business. Introduction and Essentials*, Richard D. Irwin, Inc., Burr Ridge, Illinois 1993.
21. Banaszyk P., Gorynia M., *Pandemia Covid-19 a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, ICAN Management Review, nr 4, 2020.
22. Barczyk R., Kowalczyk Z., *Metody badania koniunktury gospodarczej*, PWN, Warszawa 1993.
23. Barney J. B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” t. 12, 1991.

24. Bartczak K., *Innowacyjność firm rodzinnych w Polsce – rzeczywistość czy mrzonka?*, [w:] *Firmy Rodzinne. Rozwój teorii i praktyki zarządzania*, (red.) Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XVIII, Zeszyt 6, część 2, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2017.
25. Bauweraerts J., *How Do Private Family Firms Face the Crisis? Empirical Evidence from Belgium*, *International Business Research*, Vol. 6, No. 8, 2013.
26. Bąk M., *Ekonomiczne czynniki otoczenia przedsiębiorstwa a składniki majątku niewidzialnego*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, Nr 668, 2011.
27. Bąkiewicz A., *Firmy rodzinne w warunkach globalnego kryzysu finansowego*, [w:] *Firmy rodzinne – doświadczenia i perspektywy zarządzania*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, (red.) B. Piasecki, A. Marjański 2015, Tom XVI, Zeszyt 7, część II, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2015.
28. Beck, T., *Finance in the Times of coronavirus*, [w:] *Economics in the Time of COVID-19*, (red.) R. Baldwin, B. Weder di Mauro, Centre for Economic Policy Research (CEPR), Londyn 2020.
29. Bednarski L., Borowiecki R., Duraj J., Kurtys E., Waniewski T., Wersty B., *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998.
30. Begg D., Fischer S., Dornbusch R., *Makroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
31. Beer M., Spector B., Lawrence P., Quinn Mills D., Walton R., *Managing Human Assets*, Free Press, New York 1984.
32. Bembenek B., *Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa w warunkach turbulentnego otoczenia*, [w:] *Polski konsument i przedsiębiorstwo na jednolitym europejskim rynku*, (red.) J. Karwowski, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.
33. Bembenek B., *Rola strategii rozwoju w procesie zarządzania konkurencyjnością klastra*, [w:] *Marketing przyszłości. Trendy, strategie, instrumenty*, (red.) A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 775, *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, nr 30, Szczecin 2013, s. 27-46.
34. B. Bembenek, K. Moszkowicz, *Rola myślenia strategicznego w zarządzaniu strukturą klastra*, [w:] *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Rezultaty ekonomiczne, organizacyjne i społeczne*, (red.) E. Urbanowska-Sojkin, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 170, Poznań 2011.
35. Berliński L., Penc-Pietrzak I., *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa. Konstrukcja i technologia*, Difin, Warszawa 2004.
36. Berliński L., *Zarządzanie strategiczne małym przedsiębiorstwem*, OPO, Bydgoszcz 2002.
37. Bhide A., *Rozwój firmy: zadania i obowiązki szefa*, *Manager*, nr 3, 1998.
38. Białasiewicz M. (red.), *Rozwój przedsiębiorstw. Modele, czynniki, strategie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002.
39. Bielawska A., *Social Involvement of Polish Family Businesses*. *Sustainability* 2021, 13, 9484. <https://doi.org/10.3390/su13179484>.
40. Bielawska, A. *Ekspansja małych i średnich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne*, Szkice o finansach: księga jubileuszowa prof. zw. dr hab. Krystyny Znanieckiej, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2012.
41. Bielawska, A. *Firmy Rodzinne—Dylematy Definityjne*, [w:] *Wybrane problemy finansów publicznych przedsiębiorstw*, (red) M. Wasilewski, J. Bereźnicka, SGGW, Warszawa 2020.
42. Bielski M., *Organizacje: istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.

43. Bieńkowska J., *Motywacja sukcesora jako determinanta skutecznej sukcesji*, [w:] *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Zarządzanie rozwojem i zmianą*, (red.) A. Marjański, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XII, Zeszyt 7, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2011, s. 119.
44. Birch D. L., *Who Creates Jobs?*, *The Public Interest*, No. 65, 1981.
45. Birch D. L., *Job Creation in America*. Free Press, New York 1987.
46. Birch D. L., Medoff J., *Gazelles*, [in:] *Labor Markets, Employment Policy, and Job Creation*, (red.) L. C. Solmon, A. R. Levenson, Westview Press, Boulder 1997.
47. Bitner E., *Zarządzanie przedsiębiorstwami rodzinnymi*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju systemów zarządzania*, (red.) H. Howaniec, W. Waszkielewicz, W.A.T-H., Bielsko-Biała 2009.
48. Blumentri T., *The Relationship Between Boards and Planning in Family Business*, *Family Business Review*, vol. 19, no. 1, 2006.
49. Bluszkowski Ł., Mider D., *Wywiad jako metoda badawcza*, [w:] *Doktoranci o metodologii nauk ekonomicznych*, (red.) K. Kuciński, *Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*, Warszawa 2007.
50. Bławat F., *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych i średnich firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003.
51. Boone L., *Tacking the fallout from COVID-19*, [w:] *Economics in the Time of COVID-19*, (red.) R. Baldwin, B. Weder di Mauro Centre for Economic Policy Research (CEPR) 2020.
52. Boot A. W., Carletti E., Haselmann R., Kotz H. H., Krahnen J. P., Pelizzon L., Schaefer S. M., Subrahmanyam M. G., *The coronavirus and financial stability*, *SAFE Policy Letter* 78, 2020.
53. Borowiecki R., *Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki*, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, nr 20, 2011.
54. Borowiecki R., *Permanentna restrukturyzacja jako czynnik rozwoju i sukcesu przedsiębiorstw w dobie globalizacji rynku*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, nr 836, 2010.
55. Borowiecki R., *Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010.
56. Borowiecki R., Jaki A., (red.) *Procesy restrukturyzacji a konkurencyjność w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, KEIOP, Fundacja Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
57. Borowiecki R., Jaki A. (red.) *Wyzwania dla zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Wyd. Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009.
58. Borowiecki R., Siuta-Tokarska B., *Innowacje jako źródło sukcesu przedsiębiorstw w warunkach wyzwań współczesnej gospodarki*, [w:] *Współczesne kierunki nauk o zarządzaniu w kontekście dokonań naukowych Profesora Adama Stabryły*, (red.) H. Bieniok, Mfiles.pl, Krakow 2014.
59. Borowiecki R., Siuta-Tokarska B., *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Synteza badań i kierunki działania*, Difin, Warszawa 2008.
60. Borowiecki R., Siuta – Tokarska B., Thier A., Żmija K., *Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce wobec wyzwań gospodarki XXI wieku. Kontekst ekonomiczno – zarządczy*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2018.
61. Bożyk P., Misala J., Puławski M., *Międzynarodowe stosunki ekonomiczne*, PWE, Warszawa 1998.
62. Bratnicki M., *W poszukiwaniu treści strategii przedsiębiorczości. Perspektywa przedsiębiorczego rozwoju organizacji*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, (red.) R. Krupski, *Zeszyty WWSZiP*, Wałbrzych 2010.

63. Bratnicki M., Zbierowski P., *Orientacje strategiczne przedsiębiorstwa jako ważny kierunek przyszłych badań zarządzania strategicznego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, (red.) R. Krupski, Prace Naukowe WWSZIP, Nr 22 (2), 2013.
64. Bratnicki M., *O tworzeniu strategii przedsiębiorstwa raz jeszcze*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 5, 1997.
65. Brzeziński A., Brzeziński S., *Rodzina jako interesariusz małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Zarządzanie rozwojem i zmianą*, (red.) A. Marjański, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XII, Zeszyt 7, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2011.
66. Budnikowski A., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 2001.
67. Burkart M., Panunzi F., Shleifer A., *Family Firms*, *Journal of Finance*, vol. 58. no. 5, 2003.
68. Burns A.F., Mitchell W.C., *Measuring Business Cycle*, NBER Book Series Studies in Business Cycles, New York 1946.
69. Cadbury A., *Family Firms and their Governance. Creating Tomorrow's Company from Today's*, Egon Zehnder International, Great Britain 2000.
70. Cameron K., Ettington D., *The Conceptual Foundations of Organizational Culture Handbook of Theory and Research*, New York 1998.
71. Carlock R.S., Ward J.L., *Strategic Planning for the Family Business*, Palgrave, New York 2001.
72. Carney M., *Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Nr 29 (3), 2005.
73. Causes J. M., Posner B. Z., *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass, San Francisco 1987.
74. Cavallo E., Galiani S., Noy I., Pantano J., *Catastrophic natural disasters and economic growth*, *Review of Economics and Statistics*, Nr 95 (5), 2013.
75. Certo S., Peter J., *Strategic Management, Concepts and Applications*, Random House, New York 1988.
76. Chandler A.D., *Strategy and Structure*, The MIT Press, Cambridge MA 1962.
77. Chiner Furquet A., *El protocolo familiar: ámbito y contenido*, IESE Publishing, Marzo 2004.
78. Chrisman J. J., Chua J. H., Litz R.A., *Comparing the agency costs of family and non-family firms: conceptual issues and exploratory evidence*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), 2004.
79. Chomętowski S., *Dynamika rozwoju a efektywność systemów przemysłowych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1993, Zeszyty Naukowe, nr 115.
80. Chomętowski S., *Cele, kierunki oraz kryteria analiz i ocen zmian wielkości i struktury działalności gospodarczej przedsiębiorstw*, [w:] *Dynamika i kierunki zmian wielkości i struktury sektora przedsiębiorstw w Polsce w latach 1990 – 2005*, (red.) S. Chomętowski, Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009.
81. Chomętowski S., *Warunki a czynniki rozwoju przedsiębiorstwa. Próba identyfikacji i klasyfikacji*, [w:] *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*, (red.) B. Borowiecki, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, TNOiK, Kraków 1996.
82. Chua J. H., Chrisman J. J., Sharma P., *Defining the Family Business by Behavior*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1999.
83. Churchill N. C., Lewis V. L., *The Five Stages of Small Business Growth*, *Harvard Business Review* 1983.
84. Churchill N.C., Hatten K. J., *Non-Market Based Transfers of Wealth and Power. A Research From Work for Family Businesses*, *Family Business Review*, vol. 10, no. 1, 1997.

85. Chybalski F., Zakrzewska – Bielawska A., *Strategia i prognozowanie działalności małej i średniej firmy*, [w:] *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, (red.) M. Matejun, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.
86. Ciekanowski Z., *Czynnik ludzki wobec współczesnych wyzwań organizacji*, (skrypt dla studentów kierunków zarządzania i ekonomii), AON, Warszawa 2012.
87. Ciekanowski Z., *Motywowanie jako instrument zarządzania zasobami pracy*, Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej, Nr 89 Seria: Administracja i Zarządzanie (16), 2011.
88. Ciekanowski Z., Nowicka J., *Miejsce i rola kultury organizacyjnej w motywowaniu pracowników*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Naukowego w Siedlcach, nr 102, Seria Administracja i Zarządzanie (29), 2014.
89. Ciekanowski Z., *Determinanty bezpieczeństwa personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji*, Wydawnictwo PWST-E, Jarosław 2014.
90. Cogswell B. E., *Some Structural Properties Influencing Socialization*, Administrative Science Quarterly, 13, 1968.
91. M. Cohn, *Passing the torch: succession, retirement & estate planning in family-owned businesses*, McGraw-Hill, Inc, NY, s. 10–11, 1992.
92. Collins J., Porras J., *Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business, 1997.
93. Cyfert S., Krzakiewicz K., *Wpływ mechanizmów odnowy organizacyjnej na skuteczność zmian w modelach biznesu polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Strategie zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, (red.) A. Stabryła, T. Małkus, seria: Encyklopedia Zarządzania, Mfiles.pl, Kraków 2014.
94. Czaja S., *Mocne i słabe strony firm rodzinnych – szanse na rozwój czy stagnacja? (na przykładzie regionu świdnickiego i wałbrzyskiego)*, [w:] *Firmy Rodzinne. Współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XV, Zeszyt 7, część 1, (red.) A. Marjański, M. Rebeca, C. Loera, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2014.
95. Czech K., Karpio A., Wielechowski M., Woźniakowski T., Żebrowska-Suchodolska D., *Polska gospodarka w początkowym okresie pandemii COVID – 19*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2020.
96. Czermiński A., Grzybowski M., *Wybrane zagadnienia z organizacji i zarządzania*. Wyd. WSA i B, Gdynia 1996.
97. Daszkiewicz N., *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
98. Davis J., Allen M., Hayes H., *Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business*, Entrepreneurship Theory and Practice 2010, vol. 34.
99. De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
100. Dietl J., *Wyzwania rynku globalnego dla konkurencyjności polskiego biznesu* [w:] *Euromarketing. Koncepcje, strategie metody*, (red.) J. Wiktor, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Krakow 1999.
101. W., Żukowski P., *Budowa strategii jako narzędzia innowacyjnego zarządzania organizacją*, Prace Komisji Geografii Przemysłu, Nr 15, Warszawa – Kraków 2010.
102. Dilts R. B., *Przywództwo z wizją*, Wydawnictwo NLP, Neuroedukacja, Lublin 2007.
103. Domański J., *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
104. Dominiak P., *Sektor MŚP we współczesnej gospodarce*, PWN, Warszawa, 2005.
105. Donnelly R., *The family business*, Harvard Business Review, no. 42/4, 1964.
106. Dowgiałło Z. (red.) *Słownik ekonomiczny przedsiębiorcy*, wyd. VI rozszerzone, Wydawnictwo ZNICZ, Szczecin 1998.

107. Drapała M., *Cykl koniunkturalny we współczesnej gospodarce kapitalistycznej*, Institute of Economic Research Working Papers, No. 31/2016.
108. Drucker P., *Zarządzanie w XXI wieku*, Wyd. Muza S.A., Warszawa 2000.
109. Duczkowska-Piasecka M. (red.), *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
110. Duma D., *Zarządzanie wartościami*. Gazeta Wyborcza z 17.12.2001.
111. Dunning J. H., *Toward an Eclectic Paradigm*. Transnational Corporations, Vol. 1, nr 1, 1992.
112. Dunning J., *The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extension*, Journal of International Business Studies, no. 19 (1), 1988.
113. Dunicz M., *Rola małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce regionalnej*, Prace Naukowe WWSZiP, nr 33 (3), 2015.
114. Duraj J., *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2000.
115. Dyduch W., Chudziński P., Cyfert S., Zastempowski M., *Dynamic capabilities, value creation and value capture. Evidence from SMEs under Covid-19 lockdown in Poland*, Plos one, Nr 16 (6), 2021.
116. Eddleston K.A., Kellermanns F.W., *Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective*, Journal of Business Venturing, 2007.
117. Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
118. Eichenbaum M. S., Rebelo S, Trabandt M., *The macroeconomics of epidemics*. National Bureau of Economic Research, NBER working papers, 2020, 26882.
119. Eisenhardt K. M., Sull D. N., *Strategy as simple rules*, Harvard Business Review, Vol. 79, No 1, 2001.
120. Elstrodt H. P., *Manteniendo a la familia en el negocio*, The McKinsey Quarterly, 2003.
121. Encyklopedia Powszechna PWN, Warszawa 1982.
122. Famielec J., *Strategie rozwoju przedsiębiorstw*. Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wydawnictwo Uczelniane, Kraków 1997.
123. Fang H., Memili E., Chrisman J. Jr., Tang L., *Narrow framing and risk preferences in family and non-family firms*. Journal of Management Studies, Nr 58 (1), 2021.
124. Feltham T.S., Feltham G., Barnett J.J., *Are Canadian Family Businesses Ready for Succession?*, Hiver, 2001.
125. Fernandez Z., Nieto M.J., *Impact of ownership on the international involvement of SMEs*. Journal of International Business Studies, Nr 37 (3), 2006.
126. Fiegener M. K., Brown M. B., Prince A.R., File K. M., *Passing on strategic vision. Favored models of successor preparation by CEOs of family and nonfamily firms*, Journal of Small Business Management, No 3, 1996.
127. Flamholtz E., Hua W., *Strategic Organizational Development and the Bottom Line: Further Empirical Evidence*, European Management Journal, Nr 20 (1), 2002.
128. Follett M.P., *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, opracowane przez H.C. Metcalf, L. Urwick, Routledge, Harper and Brothers, New York 1942.
129. Fombrun C. J., Tichy N. M., Devanna M. A., *Strategic Human Resource Management*, John Wiley & Sons Inc., New York 1984.
130. Foster R., Kaplan S., *Twórcza destrukcja*, Galaktyka, Łódź 2003.
131. Freeman R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.
132. Frishkoff P.A., *Understanding Family Business: What is a family business?*, Oregon State University, Austin 1995.

133. Gabrusewicz W., *Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych i jego ocena w gospodarce rynkowej*, Zeszyty Naukowe nr 120, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1992,
134. Gadowski W., *Koronawirus powali polski transport międzynarodowy?* <https://alebank.pl/koronawirus-powali-polski-transport-miedzynarodowy/>, (dostęp: 16.07.2022 r.).
135. Gage D., Gromala J., Kopf E., *Gifting or Transferring a Business or Real Property to Next Generation*, ACTEC Journal, Vol. 30, No. 3, 2004.
136. Gallo M. A., Sveen J., *Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors*, Family Business Review, No. 4 (2), 1991.
137. Garcia-Appendini E., *Lending to small businesses. The value of soft information*, 2011, SSRN Working Paper 1750056; ssrn.com/abstract=1750056, (dostęp: 18.03.2022 r.).
138. García-Álvarez E., López-Sintas J., Gonzalvo P. S., *Socialization Patterns of Successors in First-to Second-Generation, Family Businesses*, „Family Business Review”, Vol. 15, No. 3, 2002.
139. Gersick K. i in., *Generation to Generation – Live Cycles of the Family Business*, Boston: Harvard Business School Press, 1997.
140. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
141. Golnau W., *Rozwój podejścia do zarządzania ludźmi*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, (red.) W. Golnau, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2007.
142. Golińska-Pieszyńska M., *Polskie praktyki innowacyjne. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
143. Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1998.
144. Graves C., Thomas J., *Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence*, Family Business Review, No. 21 (2), 2008.
145. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.
146. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2010.
147. Gruszecki T., *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, Cedor, Warszawa 1994.
148. Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
149. Grzegorzewska-Ramocka, E., *Cele społeczne przedsiębiorstwa, a kierunki inwestowania*. Handel Wewnętrzny. Marketing – Rynek – Przedsiębiorstwo”, nr 4–5, 2001.
150. Gubitta P., Gianecchini M., *Governance and Flexibility in Family-Owned SMEs*, “Family Business Review”, No 15, (4), 2002.
151. Gudmundson D., Hartman E. A., Tower C. B., *Strategic Orientation: Differences Between Family and Non-family Firms*, Family Business Review, No 12 (1), 1999.
152. Gyanwali M., *SME Growth in a Recession: What Does a Growing Business Tell?*, Open Journal of Business and Management, vol. 8, no 1, 2020.
153. Hadryś-Nowak A., *Międzynarodowe przedsiębiorstwo rodzinne*, CeDeWu, Warszawa 2019
154. Hamel G., Prahalad C., *Strategic Intent*, Harvard Business Review, maj – czerwiec 1989.
155. Hamel G., Prahalad C., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
156. Hanks S., Watson C., Janses E., Chandler G., *Tightening the life cycle construct: A taxonomy study of growth stage configurations*, High Technology Organizations, Entrepreneurship and Practice, 1993.
157. Harasim W. (red.) *Nowe wyzwania w zarządzaniu w erze społeczeństwa informacyjnego*, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa 2016.
158. Hayden C., *The Handbook of Strategies Expertis*, McGraw-Hill, New York 1985.
159. Hennerkes B. H., *Die Familie und ihr Unternehmen – Strategie, Liquiditat, Kontrolle*, Campus Verlag, Stuttgart 2005.

160. Hepperle T., *Stiftungen als Instrumente zur Lösung von Schnittstellenkonflikten in Familienunternehmen*, Lohmar-Köln 2011.
161. Hermann C., *Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations*, Administrative Science Quarterly, Vol. 8, No. 1, 1963.
162. Heshmati A., Productivity Growth, Efficiency and Outsourcing in Manufacturing and Service Industries, Journal Economic, Survey 2003, <https://doi.org/10.1111/1467-6419.00189>.
163. Hiebl M.R.W., *Die Rolle des Chief Financial Officer in großen Familienunternehmen*, Berlin 2012.
164. Hisrich R. D., Peters M. P., *Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing a New Enterprise*, Irwin, Boston 1989.
165. Hossain L., Uddin S., *Design patterns: coordination in complex and dynamic environments*, Disaster Prevention and Management, Vol. 21(3), 2012.
166. Huff A. S., Floyd S. W., Sherman H. D., Terjesen S., *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Wyd. Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
167. Ignatiuk S., *Wpływ przedsiębiorstw z sektora MŚP na rozwój gospodarczy północno-wschodniego regionu kraju*, Economy and Management 2011, nr 2.
168. Izenman A. J., *Modern Multivariate Statistical Techniques. Regression, Classification, and Manifold Learning*, Springer Science+Business Media, New York 2008.
169. Jaki A., *Mechanizmy rozwoju paradygmatów zarządzania*, Przegląd Organizacji, Nr 2 (889), 2014.
170. Jaki A., *Mechanizmy procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie – Seria specjalna: Monografie, Nr 215, 2012.
171. Janasz W., Kozioł K., *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
172. Janasz K., Janasz W., Kozioł K., Szopik –Depczyńska K., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie*, Difin, Warszawa 2010.
173. Janecki J., *Ocena konsekwencji kryzysu pandemicznego COVID-19 w sektorze polskich przedsiębiorstw*, Studia Biura Analiz Sejmowych „BAS”, Nr 1 (69), 2022.
174. Janiuk I., *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Warszawa, Difin 2004.
175. Jarynowski A., Wójta-Kempa M., Płatek D., Czopek K., *Attempt to understand public health relevant social dimensions of COVID-19 outbreak in Poland*, Society Register, Nr 4 (3), 2020.
176. Jarzębska E., *Wprowadzenie do koncepcji CSR i zrównoważonego rozwoju, Jak uczyć o społecznej odpowiedzialności i zrównoważonym rozwoju*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2011.
177. Jelonek D., *Strategiczna harmonizacja monitorowanie otoczenia i technologii informacyjnej w przedsiębiorstwie. Studium metodologiczno-empiryczne*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
178. Jelonek D., *Ocena internetowych kanałów komunikacji z klientem w procesie współtworzenia innowacji*, Informatyka Ekonomiczna, Nr 31, 2014.
179. Jeżak J., *Rozwój przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce na tle tendencji światowych*, Przegląd Organizacji, Nr 4, 2016.
180. Jeżak J., Winnicka-Popczyk A., Popczyk W., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004.
181. Jeżak J. (red.) *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.

182. Jeżak J., *Orientacja strategiczna oraz główne kierunki rozwoju firm rodzinnych*, [w:] *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*, (red.) J. Jeżak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
183. Jeżak J., *Zarządzanie przez wizję w firmie rodzinnej*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki*, (red.) R. Krupski, WWSZiP, Wałbrzych 2003.
184. Jędrzejczyk M., Komorowska N., *Wewnętrzne i zewnętrzne determinanty zmian zachodzących w firmach sektora MŚP*, [w:] *Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości w warunkach niepewności i ryzyka*, (red.) M. Matejun, K. Szymańska, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013.
185. Johnson G., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, New York 1989.
186. Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010.
187. Jonek – Kowalska I., Turek M., *Metodyka pracy badawczej w naukach ekonomicznych dla inżynierów*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
188. Juchniewicz J., *Czynniki ekonomiczne kształtujące rozwój przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce polskiej*, [w] *Finanse, ekonomia i zarządzanie (FEZ) - współczesne wyzwania teorii i praktyki*, cz. 4, (red.) J. Nowakowska-Grunt, I. Miciuła, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice 2018.
189. Kaczmarska-Krawczak J., *Znaczenie innowacji w procesie rozwoju firm rodzinnych*, [w:] *Firmy Rodzinne. Współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*, (red.) B. Piasecki, A. Marjański, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* Tom XV, Zeszyt 7, część 2, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2014.
190. Kaczmarek M., Olejnik I., Springer A., *Badania jakościowe – metody i zastosowania*, Wydawnictwo CeDeWu.pl, Warszawa 2013.
191. Kaleta A., *Współczesna strategia – kierunek czy reguła rozwoju*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, (red.) R. Krupski, Zeszyty WWSZiP, Wałbrzych 2010.
192. Karaszewski W., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne, Polska na tle świata*, TNOiK, Toruń 2004.
193. Kauf S., *Badania rynkowe w sferze marketingu i logistyki*, Studia i Monografie nr 340, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2004.
194. Kaufman L., Rousseeuw P. J., *Findings Groups in Data: an Introduction to Cluster Analysis*, John Willey & Sons, Hoboken 2005.
195. Kawko M., *Finansowanie i struktura kapitałowa przedsiębiorstw rodzinnych*, *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, nr 2, 2019.
196. Keynes J. M., *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
197. Kempa E., *Strategia rozwoju firm rodzinnych w sektorze MMSP*, [w:] *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Strategie zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym* (red.) A. Marjański, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XII, Numer 7, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2011.
198. Kempa E., *Sukcesja jako element strategii firmy rodzinnej*, [w:] *Firmy rodzinne – doświadczenia i perspektywy zarządzania*, (red.) A. Marjański, M. Rebeca, C. Loera, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XVI, Zeszyt 7, część I, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2015.
199. Kenyon-Rouvinez D., Ward J. L., *Family business key issues*, Palgrave, New York 2005.
200. Kierek M., *Pojęcie koordynacji*, RPEiS, 29.3/1967.
201. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 1997.
202. Kim W. Ch., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2005.

203. Klein S., *Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen*, 3. Auflage, Josef Eul Verlag, Lohmar-Köln 2010.
204. Klein S., Bell F.-A., *Non-family Executives in Family Businesses: a Literature Review Electronic Journal of Family Business Studies (EJFBS)*, Vol. 1 (1), 2007, <https://www.jyu.fi/jsbe/en/entrepreneurship/ejfbs>, (dostęp: 20.03.2020 r.).
205. Klimek J., *Innowacyjność w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] *Innowacje. Ocena w ujęciu mikro, mezo i makro*, (red.) A. Kałowski, J. Wysocki, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2015.
206. Klimek J., Lipiec J., *Firmy rodzinne w perspektywie unijnej*, Unia Europejska.pl, nr 3 (232), 2015.
207. Kłincewicz K., *Zarządzanie, organizacje i organizowanie. Przegląd perspektyw teoretycznych*, Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016.
208. Knight S., *NLP w biznesie*, Helion, Gliwice 2006.
209. Koładkiewicz I., *Family governance – struktury i praktyka. Doświadczenia światowe*, [w:] *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Zarządzanie rozwojem i zmianą*, (red.) A. Marjański, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XII, Zeszyt 7, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2011.
210. Komine A., *Beveridge on Unemployment in 1909: three inflows and outflows*, Niigata Sangyo University 2001, Nr 21.
211. Kontinen T., Ojala A., *The internationalization of family businesses: a review of extant research*, *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 1, No. 2, 2010.
212. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1994.
213. Kotarbiński T., *Dzieła wszystkie. Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, Ossolineum Wrocław 1990.
214. Kotler P., Caslione J. U., *Chaos – zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2009.
215. Kowalik J., *Analiza poziomu innowacyjności państw Unii Europejskiej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie, Nr 19, 2015.
216. Kozioł L., Piechnik-Kurdiel A., Kopeć J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie – Teoria i praktyka*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2000.
217. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.
218. Krajenta – Kopeć A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie rodzinnej* [w:] *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*, (red.) J. Jeżak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
219. Kraska E.M., *Wpływ pandemii Covid-19 na kondycję finansową przedsiębiorstw w Polsce*, *Przegląd Prawno-Ekonomiczny* nr 2/2022.
220. Krawiec F., *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa 2003.
221. Krawiec F., *Zarządzanie Strategią firmy*, Difin, Warszawa 2011.
222. Kraus S., Clauss T., Gast J., Zardini A., Tiberus V., *The economics of Covid-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis*. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Nr 26 (5), 2020.
223. Krupski R. (red.) *Zarządzanie strategiczne, koncepcje – metody*, AE im. O. Langego, Wrocław 2003.
224. Krupski R., *Strategie elastyczne*, [w:] *Koncepcje strategii organizacji*, (red.) R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, PWE, Warszawa 2009.
225. Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2008.
226. Kubiczek J., Derej W., *Tarcze antykryzysowe jako źródło wsparcia działalności MŚP w dobie pandemii COVID-19*, *Przegląd Prawno-Ekonomiczny*, Nr (1), 2022.

227. Kubiczek J., Derej W., *Financial performance of businesses in the COVID-19 pandemic conditions—comparative study*. Polish Journal of Management Studies, Nr 24 (1), 2021.
228. Kuc-Czarnecka M., *COVID-19 and digital deprivation in Poland*. Oeconomia Copernicana, Nr 11 (3), 2020.
229. Kulikowski T., *Nie wiem, co zrobię dalej, nie mam pojęcia. W Polsce rośnie bezrobocie*, <https://tvn24.pl/polska/koronawirus-w-polsce-bezrobocie-kwiecien-2020-57procentrekordowe-od-30-lat-4586752>, (dostęp: 18.07.2022 r.).
230. Krysiak U., Krysiak Z., *Determinanty i koszty kryzysu pandemii 2020*, [w:] *Globalizacja. Integracja. Konkurencyjność. Współczesne dylematy*, (red.) A. Grynia, Wydział Ekonomiczny – Informatyczny w Wilnie, Uniwersytet w Białymstoku, Wilno 2020.
231. Lachiewicz S., Matejun M., *Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, [w:] *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, (red.), M. Matejun, Difin, Warszawa 2012.
232. Laing T., *The economic impact of the Coronavirus 2019 (Covid-2019): Implications for the mining industry*. The Extractive Industries and Society, Nr 7 (2), 2020.
233. Lansberg I. S., *Managing human resources in family firms. The problem of institutional overlap*. Organizational Dynamics, 1983.
234. Lansberg I., *The Succession Conspiracy*, [w:] *Family Business Sourcebook*, (red.) C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J. L. Ward, Family Business Sourcebook, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002.
235. Lansberg I., *The Succession Conspiracy: Resistance to Succession Planning in First Generation Family*. Family Business Review, Vol. 1, No. 2, 1988.
236. Lansberg I., *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*, MA: Harvard Business School Press, Boston 1999.
237. Lansberg I., *Ruling vs. Governing: On the dialectics of governance*, Family Business, 2009.
238. Leach P., Bogod T., *Guide to the Family Business*, third edition, Kogan Page, London 1999.
239. Leksykon zarządzania, Difin, Warszawa 2004.
240. Lemańska-Majdzik A., *Otoczenie a funkcjonowanie przedsiębiorstwa – wybrane aspekty*, [w:] *Współczesne problemy zarządzania przedsiębiorstwami. Teoria i praktyka*, (red.) A. Korombel, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013.
241. Leszczewska K., *Przedsiębiorstwa rodzinne. Specyfika modeli biznesu*, Difin, Warszawa 2016.
242. Leszczewska K., *Funkcjonowanie firm rodzinnych w niestabilnym otoczeniu*, [w:] *Firmy rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*, (red.) A. Marjański, M. Rebeca, C. Loera, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XV, Zeszyt 7, część I, SAN, Łódź 2014.
243. Lewandowska A., Hadryś-Nowak A., *Wybrane aspekty psychologiczne w procesie sukcesji polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju*, (red.) Ł. Sułkowski, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XIII, Zeszyt 7, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2012.
244. Lewandowska A., *Identyfikacja kluczowych wartości jako istotny element konkurowania firm rodzinnych*, [w:] *Zarządzanie w XXI wieku. Koncepcje, trendy, problemy*, (red.) B. Godziszewski, B. Kołosowska, J. Szołno-Koguc, Wydawnictwo WSB, Toruń 2009.
245. Lewandowska A., *Strategiczna logika firm rodzinnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020.
246. Lewandowska A., *Decyzje strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych jako implikacja wartości ich założycieli w świetle badań własnych*, [w:] *Modele biznesowe*, (red.) B. Kożuch, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XIV, Zeszyt 13, część II, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2013.

247. Lewandowska A., Lipiec J., (red) *Konstytucja rodzinna. Zasady rodziny i biznesu prowadzące do długowieczności*, PWN, Warszawa 2021.
248. Lewandowska A., Więcek-Janka E., Hadryś – Nowak A., Wojewoda M., Klimek J., *Model 5 poziomów definicyjnych firm rodzinnych. Podstawy metodyczne i wyniki badań firm rodzinnych w Polsce*, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań 2016.
249. Lipiec J., *Ład przedsiębiorstwa rodzinnego*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, Nr 3, 2018.
250. Lipiec J., *Konstytucja Firmy Rodzinnej Roleski jako przykład, pierwszego rodzinnego nadzoru właścicielskiego w Polsce*, [w:] *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Zarządzanie rozwojem i zmianą*, (red.) A. Marjański, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XII, Zeszyt 7, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2011.
251. Lichniak J., *Nauka o przedsiębiorstwie. Wybrane zagadnienia*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.
252. Lichtarski J., *O endogenicznych barierach rozwoju nauk o zarządzaniu*, [w:] *Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – Metody – Zastosowania*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2007.
253. Lichtarski J. (red) *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2015.
254. Lins K.V., Volpin P., Wagner H. F., *Does Family Control Matter? International Evidence from the 2008-2009 Financial Crisis*, Review of Financial Studies, <http://ssrn.com/abstract=1964764>, 2013, (dostęp: 10.01.2023 r.).
255. Lipiński M., Kalinowska K., Klonowski S., *Profesjonalizacja firm rodzinnych, Blackpartners*, Gdynia-Warszawa, 2016.
256. Listwan T. (red.) *Słownik zarządzania kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.
257. Longenecker J.G., Schoen J. E., *Management Succession in the Family Business*, [w:] *Family Business Sourcebook*, (red.) C. E. Aronoff, J. H. Astrachan, J. L. Ward Georgia: Family Enterprise Publishers, 2002.
258. Lubecki P., *Venture capital*, CeDeWu, Warszawa 2019.
259. Łobejko S., *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
260. Łuczka T., *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie*. Wybrane aspekty mikro- i makroekonomiczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Poznań 2001.
261. Łuczka T., *Kapitał jako przedmiot gospodarki finansowej małego i średniego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 1997.
262. Macciocchi D., Tiscini R., *Behavior of Family Firms in Financial Crisis: Cash Extraction or Financial Support?* 2014. SSRN no 2446932, ssrn.com/abstract=2446932, (dostęp 10.01.2023 r.).
263. Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia diagnoza*, PWN, Warszawa – Kraków 1988.
264. Majchrzak J., *Techniki badawcze w pracach doktorskich z zakresu zarządzania*, [w:] *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, (red.) M. Sławińska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
265. Majda A., Socha B., *Relacja własność – zarządzanie i jej wpływ na wyniki finansowe polskich firm rodzinnych. Raport z badań własnych*, [w:] *Firmy Rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*, (red.) B. Piasecki, A. Marjański, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XV, Zeszyt 7, część II, Wydawnictwo SAN, Łódź 2014.
266. Majda A., *Strategia międzypokoleniowego transferu jako kluczowe wyzwanie polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] *Współczesne problemy finansów, rachunkowości*

- i zarządzania, Ekonomia i Zarządzanie w Teorii i Praktyce*, (red.) E. Walińska, Tom 7, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
267. Malinowska M., Kucharska B., (red.) *Zachowania podmiotów rynkowych w warunkach globalizacji*, PWE, Warszawa 2006.
 268. Malone S. C., *Selected Correlates of Business Continuity Planning in the Family Business*, [w:] *Family Business Sourcebook*, (red.) C. E., Aronoff, J. H., Astrachan, J. L., Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002.
 269. Malone T. W., Crowston K., *The interdisciplinary study of coordination*, *ACM Computing Surveys*, Vol. 26 (1), 1994.
 270. Malone T. W., Crowston K., *What is Coordination Theory and How Can It Help Design Cooperative Work Systems?. Proceedings of the Conference on Computer Supported Cooperative Work*, Los Angeles 1990.
 271. Mała Encyklopedia Powszechna PWN, PWN, Warszawa 1975.
 272. Małkowska-Borowczyk M., *Otoczenie jako źródło problemów i presji na wybory strategiczne przedsiębiorstw*, [w:] *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, (red.) E. Urbanowska-Sojkin, PWE, Warszawa 2011.
 273. Małysek E., *Czynniki wpływające na sukces i długoterminowe przetrwanie firm rodzinnych*, [w:] *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Zarządzanie rozwojem i zmianą*, (red.) A. Marjański, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XII, Zeszyt 7, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2011.
 274. Mankiw G., *Real Business Cycles: A New Keynesian Perspective*, *The Journal of Economic Perspectives*, Nr 3 (3), 1989.
 275. Marjański A., *Uwarunkowania strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] *Firmy Rodzinne – doświadczenia i perspektywy zarządzania*, (red.) A. Marjański, M. Rebeca, C. Loeray, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XVI, Zeszyt 7, część I, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2015.
 276. Marjański A., Marjańska J., *Uwarunkowania strategii małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Strategie zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym*, (red.) A. Marjański, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XII, Numer 7, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2011.
 277. Marjański A., Rebeca M., Loera C., (red.) *Firmy Rodzinne– zarządzanie, rozwój, przedsiębiorczość*. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XIX, Zeszyt 7, część I, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2018.
 278. Marjański A., Sułkowski Ł., *Consolidation strategies of small family firms in Poland during Covid-19 crisis*. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, Nr 9 (2), 2021.
 279. Marjański A., *Specyfika firm rodzinnych*, [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, (red.) K. Bryczkowska, M. Olszewska, M. Mączyńska, PARP, Warszawa 2012.
 280. Marjański A., *Procesy zarządzania strategicznego w małych i średnich przedsiębiorstwach rodzinnych*, [w:] *Zarządzanie strategiczne, podstawowe problemy*, (red.) R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008.
 281. Marjański A., *Strategie małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, praca doktorska, AE im. O. Langego, Wrocław 2006.
 282. Marjański A., Marjańska J., *Uwarunkowania strategii małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Strategie zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym*, (red.) A. Marjański, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XII, Numer 7, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2011.

283. Marjański A., *Grupy przedsiębiorstw rodzinnych – perspektywy badań empirycznych*, [w:] *Firmy rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*, (red.) A. Marjański, M. Rebeca, C. Loera, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XV, Zeszyt 7, część 1, SAN, Łódź 2014.
284. Marjański A., *Uwarunkowania strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] *Firmy Rodzinne – doświadczenia i perspektywy zarządzania*, (red.) A. Marjański, M. Rebeca, C. Loera, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XVI, Zeszyt 7, Część I, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2015.
285. Marmot M. G., Bell R., *How will the financial crisis affect health?* Bmj, Nr 3, 2009.
286. Marona B., Tomal M., *The COVID-19 pandemic impact upon housing brokers' workflow and their clients' attitude: Real estate market in Krakow*. Entrepreneurial Business and Economics Review, Nr 8 (4), 2020.
287. Martyniuk O., *Funkcjonowanie polskich przedsiębiorstw rodzinnych w okresie spowolnienia gospodarczego*, *Zarządzanie i Finanse*, Nr 2/2, 2013.
288. Matejun M., *Czynniki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw na podstawie badań w mikroregionie łódzkim*, [w:] *Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji*, (red.) S. Lachiewicz, A. Zakrzewska – Bielawska, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.
289. Matejun M., *Faza startowa jako strategiczny etap rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, (red.) S. Lachiewicz, M. Matejun, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
290. Mazur-Wierzbicka E., *Rodzina jako szczególny interesariusz przedsiębiorstwa rodzinnego*, [w:] *Firmy Rodzinne – współczesne nurty badań i praktyk i zarządzania*, (red.) Ł. Sułkowski, A. Marjański *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XV, zeszyt 7, część III, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2014.
291. Mazur-Wierzbicka, E., *Specyfika realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach rodzinnych*, [w:] *Firmy Rodzinne - współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*, (red) A. Marjański, M. Rebeca, C. Loera *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XV, zeszyt 7, część I, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2014.
292. McKibbin W., Fernando R., *The economic impact of COVID-19*, [w:] *Economics in the Time of COVID-19*, (red.) R. Baldwin, B. Weder di Mauro, Centre for Economic Policy Research (CEPR), Londyn 2020.
293. Miciuła I., *Globalne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, *Zarządzanie i Finanse*, Nr 1, cz. 2, Szczecin 2013.
294. Miller D., Wright M., Le Breton-Miller I., Scholes L., *Resources and innovation in family businesses. The Janus-face of socioemotional preferences*. California Management Review Nr 58 (1), 2015.
295. Minichilli A., Corbetta G., MacMillan I. C., *Top Management Teams in Family-Controlled Companies: Familiness, Faultlines, and Their Impact on Financial Performance*, *Journal of Management Studies*, Nr 47 (2), 2010.
296. Mintz I., *Dating American Growth Cycles*, [w:] *The Business Cycle Today*, (red.) W. Zarnowitz, NBER, New York 1972.
297. Mintzberg H., *Managing*, Prentice Hall, Edinburg 2009.
298. Miroński J., Lipiec J., *Rodzina jako podmiot władzy w firmie rodzinnej*, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH*, Nr 121, 2012.
299. Miroński J., Lipiec J., *Struktura władzy w firmach rodzinnych*. Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej, tom 30, Kolegium Gospodarki Światowej Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2011.

300. Mitek A., Miciuła I., *Współczesne determinanty rozwoju przedsiębiorstw prywatnych*. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2012.
301. Moszkowicz M. (red.) *Zarządzanie strategiczne, systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005.
302. Mroczek E., *Alternatywne strategie działania dla MŚP*, „Przegląd Organizacji”, Nr 7-8, 1996.
303. Mruk H., *Istota i klasyfikacja metod naukowych*, [w:] *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, (red.) M. Sławińska, H. Witczak, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
304. Nelton S., *Strategies for Family Firms*, [w:] *Family Business Sourcebook*, (red.) C. E. Aronoff, J. H. Astrachan, J. L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002.
305. Nicola M., Alsafi Z., Sohrabi C., Kerwan A., Al-Jabir A., Iosifidis C., Agha M., Agha R., *The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review*. *International journal of surgery*, London, England, Nr 78, 2020.
306. Niedbała E., *Firmy rodzinne – obiekt badawczy*, Master of Business and Administration, Nr 5, 2002.
307. Niemczewska A., *Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych. Problematyka procesu selekcji i rekrutacji*, [w:] *Firmy Rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju*, (red.) Ł. Sułkowski, Przedsiębiorczość i Zarządzanie Tom XIII, Zeszyt 7, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2012.
308. Niemczyk J., *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.
309. Noga-Bogomilski A., *Specyfika wybranych metod zbierania danych w badaniach ilościowych*, [w:] *Badania marketingowe, Od teorii do praktyki*, (red.) D. Maison, A. Noga-Bogomilski, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
310. Noronha Vaz T., Nicolas F., *State of art in instruments for local development SMEs and VSEs*, not published paper, University of Algarve, Faro, Portugal 2001.
311. Nowiński W., Nowara W., *Stopień i uwarunkowania internacjonalizacji polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, *Gospodarka Narodowa*, nr 3/2011.
312. Oczkowska R., *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2007.
313. Oczkowska R., *Uwarunkowania procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Nr 677/2005.
314. Odrobina A., *Znaczenie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w handlu zagranicznym Polski*, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, nr 979, 2003.
315. Oblój K., *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, PWE, Warszawa 2002.
316. Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001.
317. Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
318. Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1999.
319. Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2014.
320. Oblój K., *Pasja i dyscyplina strategii*, Poltext, Warszawa 2010.
321. Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998.
322. Oblój K., *Dominująca logika działania jako strategia firmy: studium polskich przedsiębiorców*, *Organizacja i Kierowanie*, Nr 4 (110), 2002.
323. Owczarczyk B., *Znaczenie sektora MŚP dla gospodarki rynkowej*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 127, 2010.

324. Paliwoda - Matiołańska A., *Teoria interesariuszy w procesie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, [w:] *Wspólna Europa. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami*, (red.) H. Brdulak, T. Gołębiowski, TRANS'05, SGH, Warszawa 2005.
325. Paisner M. B., *Sustaining the family business, an insider's guide to managing across generations*, Perseus Books 1999.
326. Pałaszewski H., *Cykle koniunkturalne we współczesnym świecie*, Studia i Materiały, Wydział Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Humanistyczno - Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach, Nr 1, 2009.
327. Pangsy-Kania S., *Przegląd teoretycznych aspektów cyklu koniunkturalnego*, Ekonomia. Rynek, gospodarka, społeczeństwo, Nr 12, 2004.
328. Patel P. C., Chrisman J. J., *Risk abatement as a strategy for R&D investments in family firms*. Strategic Management Journal, Nr 35 (4), 2014.
329. Penc J., *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie, Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
330. Penc J., *Podstawy nowoczesnego zarządzania, projektowanie warunków rozwoju i strategii organizacji*, Łódź 2005.
331. Penc J., *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
332. Penc J., *Strategie zarządzania. Zintegrowane zarządzanie strategiczne*, AW „Placet”, Warszawa 1995.
333. Penc-Pietrzak I., *Strategie biznesu i marketingu*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1998.
334. Pernsteiner H., Węclawski J., (red.) *Finansowanie i corporate governance w przedsiębiorstwach rodzinnych*, C.H. Beck, Warszawa 2016.
335. Peters E., *Teoria chaosu a rynki kapitałowe. Nowe spojrzenie na cykle, ceny i ryzyko*, WIG-PRESS, Warszawa 1997.
336. Petersen M. A., *Information: Hard and Soft*, Kellogg School of Management, Northwestern University, Working Paper, June 2004.
337. Phan P. H., Butler J. E., Lee S. H., *Corporate Governance and Management Succession in Family Businesses*, Submitted to the First Haniel Foundation Entrepreneurship and Management Conference, Berlin 2005.
338. Piasecki R., *Rozwój gospodarczy a globalizacja*, PWE, Warszawa 2003.
339. Piasecki B., *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 1999.
340. Piasecki B. (red.) *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*. PWN, Warszawa – Łódź 2001.
341. Piasecki B., *Przedsiębiorczość i mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
342. Piasecki B. (red.) *Przedsiębiorczość i zarządzanie małymi firmami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996.
343. Piekarczyk H., Stabryła A., *Zarządzanie rozwojem w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie strategiczne, strategie małych firm*, (red.) R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005.
344. Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
345. Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007.
346. Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003.
347. Pietrewicz J.W., *Systemowe uwarunkowania gospodarczej niestabilności i niepewności*, [w:] *Przedsiębiorstwo a narastająca niestabilność otoczenia*, (red.) R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 2012.

348. Piontek F., *Człowiek i jego środowisko w strategii wzrostu gospodarczego i w zrównoważonym (trwałym) rozwoju*, Problemy ekologii, Nr 5, 2000.
349. Piontek B., Piontek F., Piontek W., *Ekorozwój i narzędzia jego realizacji*, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 1997.
350. A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy-metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
351. Porter M. E., *Strategia konkurencji, metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1996.
352. Porter M., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992.
353. Porter M. E., *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985.
354. Porter M. E., *Competitive Strategy*, The Free Press, New York 1980.
355. Poskrobko B., *Kreatywność jako podstawa innowacyjności w małym przedsiębiorstwie*, [w:] *Dyskusje o zarządzaniu. Wdrażanie innowacji w małych przedsiębiorstwach*, (red.) W. Kowalczewski, B. R. Kuc, Warszawa 2014.
356. Posner M.V., *International Trade and Technological change*, Oxford Economic Papers, nr 13, 1961.
357. Pramodita S., Chrisman J., Chua J., *Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges*, [w:] *Family Business Sourcebook*, (red.) C. E. Aronoff, J. H. Astrachan, J. L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002.
358. Przybylska-Kapuścińska W., *NBP wobec kryzysu na rynkach finansowych*, Ekonomia i Prawo, Rocznik 2010, tom VI.
359. Rabanal P., Rubio-Ramirez J. F., *Comparing New Keynesian models of the business cycle: A Bayesian approach*, Journal of Monetary Economics, Nr 6 (52), 2005.
360. Rachwał T., *Problematyka badawcza funkcjonowania przedsiębiorstw przemysłowych*. Prace Komisji Geografii Przemysłu, Akademia Pedagogiczna w Krakowie, Warszawa–Kraków 2008.
361. Raczyńska E.U., Swalek A.T., *Sklonność firm rodzinnych do korzystania z rozwiązań pomocowych podczas pandemii COVID-19*, [w:] *Zarządzanie i innowacje u progu XXI wieku*, (red.), D. Malinowski, J. Sośnicka, Monografie Politechniki Łódzkiej nr 2414, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2022.
362. Rajmil L., De Sanmamed M. J. F., Choonara I., Faresjö T., Hjern A., Kozyrskyj A. L., Taylor - Robinson D., *Impact of the 2008 economic and financial crisis on child health: a systematic review*. International journal of environmental research and public health, Nr 11 (6), 2014.
363. Raynor M.E., *Paradoks strategii*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2007.
364. Richardson B., Richardson R., *Business planning. An approach to strategic management*, Pitman Publishing, London 1992.
365. Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.
366. Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.
367. Rozum K., *Przegląd koncepcji i wybranych technik zarządzania strategicznego*, [w:] *Metody i techniki diagnozowania w doskonaleniu organizacji* (red.) S. Wawak, Mfiles.pl, Kraków 2013.
368. Roszko-Wójtowicz E., *Ocena potencjału rozwojowego przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych – ujęcie ilościowe*, Studia Humanistyczne AGH, Tom 14/3, 2015.
369. Rubalcaba, L., *Business services in European economic growth*, Strategic Direction, Vol. 28, No 1, 2012.
370. Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
371. Safin K., *Przedsiębiorstwa rodzinne: istota i zachowania strategiczne*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.

372. Safin K., *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2002.
373. Safin K., *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, (red.) Ł. Sułkowski, TNOiK, Toruń 2005.
374. Safin K., *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych w RFN*. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, Nr 2/1993.
375. Sajdak M., *Zarządzanie antykryzysowe w firmach rodzinnych*, Instytut Biznesu Rodzinnego, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu (8.12.2011).
376. Sajkiewicz A. (red.) *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 1999.
377. Salathé M., Althaus C. L., Neher R., Stringhini S., Hodcroft E., Fellay J., Zwahlen M., Senti G., Battegay M., Wilder-Smith A., Eckerle I., Egger M., Low N., *COVID-19 epidemic in Switzerland: on the importance of testing, contact tracing and isolation*. *Swiss medical weekly*, Nr 150, 2020.
378. Schauer R., Kailer N., Feldbauer-Dürstmüller B. (Hrsg.), *Mittelständische Unternehmen. Probleme der Unternehmensnachfolge*, Trauner Verlag, Linz 2005.
379. Schroeder J., Bartosik - Purgat M., Mruk H., *Międzynarodowe badania marketingowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013.
380. Schumpeter J. A., *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper & Row, New York, 2003.
381. Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1992.
382. Sharma P., Chrisman J., Pablo A.L. i in., *Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25, No. 3, 2001.
383. Sharma P., Irving G., *Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, No 1, 2005.
384. Sharma P., Irving G., *Four Shades of Family Business Successor Commitment: Motivating Factors and Expected Outcomes*, Family Firm Institute Conference, Dallas, October 2002.
385. Sharma P., Chrisman J. J., Chua J. H., *Strategic Management of the Family Business; Past Research and Future Challenges*, *Family Business Review*, Vol. 10, No. 1, 2004.
386. Short J. C., Moss T. W., G. T. Lumpkin, *Research in Social Entrepreneurship: Past Contributions and Future Opportunities*, *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 3, 2009.
387. Siakas K., Naaranoja M., Vlachakis S. i in., *Family Business in the New Economy: How to Survive and Develop in Times of Financial Crisis*, *Procedia Economics and Finance*, No 9, 2014.
388. Sienkiewicz-Małjurek K., *Koordynacja sieciowa w zarządzaniu bezpieczeństwem publicznym*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie nr 101, 2017.
389. Sierak J., *Zarządzanie strategiczne w jednostkach samorządu terytorialnego* [w:] *Mysł ekonomiczna i polityczna*, Nr 4 (43) 2013.
390. Sieroń A., *Czy pandemia COVID-19 spowoduje zapaść globalnej gospodarki?* Instytut Misesa, Wrocław. <https://mises.pl/blog/2020/03/14/sieron-czy-pandemia-covid-19-spowoduje-zapasc-globalnej-gospodarki>, 2020, (dostęp: 15.06.2022 r.).
391. Simon F.B. (Hrsg.), *Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft*, Heidelberg: Carl-Auer 2011.
392. Siuta-Tokarska B., *Etapowość rozwoju MŚP w Polsce – wyniki badań empirycznych*, *Przegląd Organizacji*, Nr 9 (932), 2017.
393. Siuta-Tokarska B., *SMEs during the COVID-19 Pandemic Crisis. The Sources of Problems, the Effects of Changes, Applied Tools and Management Strategies—The Example of Poland*. *Sustainability* 2021, 131, 185. <https://doi.org/10.3390/su131810185>.
394. Siuta – Tokarska B., *Podobieństwa i różnice w rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP z kapitałem krajowym i udziału kapitału zagranicznego w Polsce, analiza i ocena wyników badań*, Difin, Warszawa 2015.

395. Siuta-Tokarska B., *Koncepcja zrównoważonego rozwoju na obecnym etapie globalnych uwarunkowań i ograniczeń środowiskowych*. Przegląd Organizacji, Nr 1/2013.
396. Siuta-Tokarska B., *Zarys wybranych problemów społeczno-gospodarczych Polski w okresie transformacji systemowej a polityka gospodarcza państwa*, Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy nr 19, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2011.
397. Siuta B., *Wybrane makroekonomiczne determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Unii Europejskiej. Teoria i praktyka*, (red.) P. Bartkowiak, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Kaliszu, Kalisz 2005.
398. Siuta-Tokarska B., Juchniewicz J., *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem sektora MŚP – węzłowe problemy* [w:] *Zarządzanie restrukturyzującą. Innowacyjność i konkurencyjność w obliczu zmian*, (red.) A. Jaki, S. Kruk, Wydawnictwo TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2019.
399. *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1991.
400. *Słownik Języka Polskiego*, PWN, Warszawa, <https://sjp.pwn.pl/sjp/strategia;2576315> (dostęp 03.11.2023 r.).
401. *Słownik Języka Polskiego*, PWN, <https://sjp.pwn.pl/sjp/;2521141>, (dostęp: 20.03.2022 r.)
402. Skowronek – Mielczarek A., *Strategie i metody rozwoju w praktyce polskich przedsiębiorstw*, Organizacja i kierowanie nr 4/2013 (157) .
403. Skrzypek E., *Czynniki sukcesu firmy w warunkach GOW*, [w:] VII Międzynarodowa Konferencja Naukowa SUKCESS, Kazimierz Dolny 2004.
404. Smallbone D., Cubers A., Leight R., *The Single Market Process and SMEs in the UK: Food Processing Sector*, International Small Business Journal, No. 14 (4), 1996.
405. Sobczak K., *Czynniki sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw z kapitałem polskim i zagranicznym*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2014.
406. Sobiecki R., *Jak uczyć przedsiębiorców – na podstawie przedsiębiorczości rodzinnej*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, Nr 3, 2010.
407. Sołoducho-Pelc L. *Wybory strategiczne małych i średnich przedsiębiorstw*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Zeszyty Naukowe (171), 2011.
408. Sołoducho-Pelc L., *Fazy procesu zarządzania strategicznego w małych przedsiębiorstwach*, [w:] *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego, doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, (red.) J. Jeżak, tom 1, PAM Center, Łódź 2003.
409. Sopińska A., Dziurski P., *Działalność innowacyjna w przedsiębiorstwach rodzinnych*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 189/2023.
410. Soroka P., Skrabacz A., Wilczyński P., Golczak K., Kołodziejczyk R., Pająk K., Mitręga A. (red.) *RAPORT zawierający diagnozę i prognozę globalnego kryzysu finansowo-gospodarczego zdeterminowanego przez pandemię koronawirusa w obszarze gospodarczym, społecznym, politycznym i geopolitycznym*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2020.
411. Sosnowska A., *Systemy zarządzania firmą innowacyjną*, [w:] *Zarządzanie firmą innowacyjną* (red.) A. Sosnowska, S. Łobejko, A Kłopotek, Difin, Warszawa 2000.
412. Stabryła A., *Innowacyjność współczesnych organizacji. Kierunki i wyniki badań*. Studia Ekonomiczne nr 183/14. Część II. (red.) T. Kraśnicka, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014.
413. Stabryła A., *Zarządzanie rozwojem firmy*, AE w Krakowie, Kraków 1996.
414. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków 2000.
415. Stachowicz-Stanusch A., *Kultura marketingowa przedsiębiorstw*. PWN, Warszawa 2001.
416. Stachowicz-Stanusch A., *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Helion, Gliwice 2007.

417. Stanienda J., *Determinanty rozwoju i konkurencyjności przedsiębiorstw w regionie*, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, Tarnów 2006.
418. Stefańska J., *Zarządzanie konfliktami w firmach rodzinnych*, [w:] *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Strategie zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym*, (red.) A. Marjański, Wydawnictwo SWSPiZ w Łodzi, Tom. XII, Zeszyt 7, Łódź 2011.
419. Steinerowska-Streb I., *Światowy kryzys gospodarczy a zarządzanie w polskich przedsiębiorstwach*, Master of Business Administration, No 3/110, 2011.
420. Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Puride T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001.
421. Stoner J. A. F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994.
422. Stradomski M., *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, PWE, Warszawa 2010.
423. *Strategiczne przyspieszenie – IT w zarządzaniu firmą*, Harvard Business Review Polska, Warszawa 2012.
424. Strużyna J., *Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo IPiSS, Katowice 2008.
425. Strużyna J., Szczepankiewicz E., *Myślenie strategiczne w małych i średnich firmach Górnego Śląska*, [w:] *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego, doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, (red.) J. Jeżak, PAM Center, Łódź 2003.
426. Strzelecka R., *Strategiczne znaczenie sukcesu dla długookresowej perspektywy rozwoju firmy rodzinnej w Polsce*, [w:] *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Zarządzanie rozwojem i zmianą*, (red.) A. Marjański, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XII, Zeszyt 7, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2011.
427. Strzyżewska M., *Współpraca między przedsiębiorstwami – odniesienie do polskiej praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
428. Strzyżewska M., *Marketing w małych przedsiębiorstwach*, „Czasopismo Wojskowe”, Warszawa 1996.
429. Sudoł S., *Przedsiębiorstwo, Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006.
430. Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu, Węzłowe problemy i kontrowersje*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2007.
431. Sullivan G. R., Harper M. V., *Hope is Not a Method. What Business Leaders Can Learn from America's Army*, Broadway Books 1997.
432. Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, PARP, Warszawa 2011.
433. Sułkowski Ł., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dwumiesięcznik, Nr 1/2006.
434. Sułkowski Ł., *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, Toruń 2005.
435. Sułkowski Ł., *Organizacja a rodzina. Więzy rodzinne w życiu gospodarczym*, TNOiK, Toruń 2004.
436. Sułkowski Ł., Marjański A., *Sukcesja w biznesie rodzinnym jako przykład strategicznego transferu zasobów*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, (red.) R. Krupski, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006.
437. Sułkowski Ł., *Strategie małych przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] *Zarządzanie strategiczne, strategie małych firm* (red.) R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005.
438. Sułkowski Ł., *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.

439. Sułkowski Ł. (red.) *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Dom Organizatora, Toruń 2005.
440. Sułkowski Ł., Lenart – Gansiniec R., *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2021.
441. Surdej A., Wach K., *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.
442. Suszyński C., *Kształtowanie strategii małych i średnich przedsiębiorstw w świetle badań nad wykorzystaniem zewnętrznych doradców przez krajowe MSP*, [w:] *Zarządzanie strategiczne, strategie małych firm*, (red.) R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005.
443. Sutherland J., Canwell D., *Klucz do zarządzania strategicznego. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
444. Szatkowski K., *Zarządzanie innowacjami i transferem technologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.
445. Szczap A., *Rodzina w poglądach wybranych filozofów*, Wychowanie w rodzinie, t. VII (1/2013).
446. Szczepan-Jakubowska D., *Podejście systemowe do problematyki firmy rodzinnej*, [w:] *Metodologia zarządzania firmą rodzinną*, PARP, Warszawa 2012.
447. Szczepańska A., *Strategia, heurystyka i taktyka wyszukiwania informacji. Próba uporządkowania pojęć*, Przegląd Biblioteczny, R. 74, z. 2, 2006.
448. Szewczyk M., Ciesielska M., *Podstawy statystyczne badań marketingowych*, Politechnika Opolska, Opole 2010.
449. Sztabiński P. B., Wywiad osobisty ze wspomaganiem komputerowym (CAPI): czy rzeczywiście idealna technika? Ask. Społeczeństwo – Badania – Metody, nr 10, 2001.
450. Szymańska A., *Innowacyjność produktowa przedsiębiorstw produkujących a preferencje konsumentów*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego”, Nr 20, 2012.
451. Szymańska K., *Kierunki zmian kultury organizacyjnej w relacjach urzędu administracji publicznej z otoczeniem*, [w:] *Problemy i wyzwania w zarządzaniu organizacjami publicznymi*, (red.) A. Adamik, M. Matejun, A. Zakrzewska, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
452. Szymański W., *Niestabilność gospodarcza a szanse przedsiębiorstw*, [w:] *Przedsiębiorstwo a narastająca niestabilność otoczenia*, (red.) R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
453. Szymański W., *Niepewność i niestabilność gospodarcza. Gwałtowny wzrost i co dalej?*, Difin, Warszawa, 2011.
454. Tabaszewska E., *Elementy zarządzania strategicznego w małej firmie – wyniki badań*, [w:] *Zarządzanie strategiczne, strategie małych firm*, (red.) R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005.
455. Taraszkiewicz T., *Wzrost gospodarczy i cykl koniunkturalny, niepublikowane materiały do zajęć z przedmiotu Podstawy makroekonomii*, <https://docplayer.pl/19577137-Podstawy-ekonomii-wzrost-gospodarczy-i-cykl-koniunkturalny-opracowanie-dr-tomasz-taraszkiewicz.html>, (dostęp: 20.03.2023 r.).
456. Targalski J., *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, C. H. Beck, Warszawa 2003.
457. Thier A., *Kierunki rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych we współczesnej gospodarce*, Studia Ekonomiczne, Gospodarka, Społeczeństwo, Środowisko, Nr 1/2020 (5) 37.
458. Thompson A. A., Strickland A. J., Gamble J. E., *Crafting and executing strategy*, McGraw-Hill, New York 2006.

459. Toffler A., *Dzisiaj żyjemy we wczorajszej science fiction. Jutro będziemy żyli w dzisiejszej*, Gazeta Wyborcza 23.12. 2000.
460. Urbanowska – Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie Strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.
461. Uzondo J. S., *Foreign Direct Investment*, [w:] *Readings in International Business*, Massachusetts Institute of Technology (eds.), R.Z . Aliber, R.W. Clie Massachusetts 1993.
462. Vernon I. R., *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, The Quarterly Journal of Economics, no 2, 1966.
463. Venter E., Boshoff C., Mass G., *The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Business*, Family Business Review, Vol. 18, No. 4, 2005.
464. Villalonga B., Amit R., *How Do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value?*, Journal of Financial Economics, No 80/2, 2006.
465. Wach K., *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2012.
466. Wang Y., Zhou H., *Are Family Firms Better Performers During the Financial Crisis? New Insights from the S&P 500 Firms*, 2012, Asian Finance Association (AsFA) 2013 Conference, Available at SSRN:<https://ssrn.com/abstract=2201863>, (dostęp: 10.01.2023 r.).
467. Wankel Ch., (red.) *Encyclopedia of Business in Today's World*. Volume 1. Thousand Oaks: SAGE, 2009.
468. Ward J. L., *Keeping The Family Business Healthy. How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*, Family Enterprise Publishers, Marietta 1997.
469. Wasilczuk J., *Fazy rozwoju przedsiębiorstwa – podejście modelowe*, [w:] *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, (red.) F. Bławat, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
470. Wasilewska A., Wasilewski M., *Stan, kierunki i efektywność innowacji w przedsiębiorstwach przetwórstwa rolno-spożywczego*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2016.
471. Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku.*, Poltext, Warszawa, 1999.
472. Wąsiński M., Wnukowski D., *Skutki pandemii COVID-19 dla gospodarki światowej*. Biuletyn Polskiego Instytutu Spraw Międzynarodowych 2020, Nr 84 (2016).
473. Weder di Mauro B., *Macroeconomics of the flu*, [w:] *Economics in the Time of COVID-19*, (red.) R. Baldwin, B. Weder di Mauro, Centre for Economic Policy Research (CEPR), Londyn 2020.
474. Węclawski J., *Venture capital. Nowy instrument finansowania przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 1997.
475. Wielki słownik poprawnej polszczyzny, PWN, Warszawa 2006.
476. Wiecek-Janka E., *Barьеры в процессе sucesji w opinii sucesorów firm rodzinnych (wyniki badań)*, [w:] *Firmy rodzinne – doświadczenia i perspektywy zarządzania*, (red.) A. Marjański, M. Rebeca, C. Loera, Przedsiębiorczość i Zarządzanie t. XVI, z. 7, Część I s. Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2015.
477. Wiecek-Janka E., *Interferencja obszarów firmy i rodziny w mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych (analiza przypadków)*, [w:] *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju* (red.) Ł. Sułkowski, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom 13, Zeszyt 7, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2012.
478. Wiktor J. W., Oczkowska R., Żbikowska A., *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa 2008.
479. Wiśniewski J., *Miejsce kapitału ludzkiego w organizacji*, Nowoczesne Systemy zarządzania, Zeszyt 12, nr 1, 2017.

480. Witek- Hajduk M. K., *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2010.
481. Włodarczyk – Śpiewak K. , *Źródła informacji na potrzeby badania konsumpcji i kształtujących ją czynników*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Nr 367 (8), 2003.
482. Woods T., *33 Questions about American History You're Not Supposed to Ask*, Crown Forum/Random House, New York 2007.
483. Wolański R., *Wpływ otoczenia finansowego na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
484. Wołczek P., *Strategia a CSR*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 156, 2011.
485. Wójcik-Karpacz A., *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
486. Wysocki J., *Strategia w rozwoju firm rodzinnych* [w:] *Zarządzanie firmą rodzinną - wybrane zagadnienia*, (red.) J. Klimek, B. Żelazko, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2016.
487. Wyrwicka M. K., *Endogenne przesłanki organizacyjne rozwoju przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań, Rozprawy 374, 2003.
488. Wyrwicka M. K., Jaźwińska D., *Percepcja uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstw*, Economics and Management – 2/2014.
489. Yip G. S., *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 2004.
490. Zagóra-Jonszta U., *Teoria rozwoju gospodarczego i twórczej destrukcji Schumpetera oraz jej aktualność*, Optimum. Studia Ekonomiczne, Nr 3 (75), 2015.
491. Zakrzewska-Bielawska A., *Zarządzanie w kryzysie*, [w:] *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, (red.) I. Staniec, J. Zawila - Niedźwiecki, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008.
492. Zakrzewska-Bielawska A., *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, ZN, nr 1095, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011.
493. Zakrzewska-Bielawska A., *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] *Zarządzanie strategiczne, Rozwój koncepcji i metod*, (red.) R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2014.
494. Zakrzewska - Bielawska A., *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Zeszyt Naukowy Nr 1095, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011.
495. Zaniewska K., *Internacjonalizacja przedsiębiorstw rodzinnych – przegląd badań*, [w:] *Firmy Rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej, Kierunki i strategie rozwoju*, (red.) Ł. Sułkowski, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XIII, Zeszyt 7, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2012.
496. Zahra S.A., *International expansion of U.S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement*, Journal of Business Venturing, Nr 18, 2003.
497. Zarębska A., *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2009.
498. Zarębska A., *Tożsamość organizacyjna przedsiębiorstwa. Jak stworzyć konkurencyjną firmę*. Difin, Warszawa 2008.
499. Zellweger T., *Managing the Family Business, Theory and Practice*. Edward Elgar Publ., Cheltenham-Northampton, 2017.
500. Zheng J., *How do family firms cope with economic crisis? Case studies about Chinese family firms*, Jönköping International Business School, 2010.

501. Zimniewicz K., *Kilka refleksji o naukach o zarządzaniu*, [w:] *Natura nauk o zarządzaniu* (red.) K. Zimniewicz, H. Witczak, P. Banaszyk, Zeszyt I, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005
502. Żuber R., *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo WSiP, Warszawa 2008.
503. Żukowska J., Pindelski M., *Szanse i ograniczenia innowacyjnej strategii firm rodzinnych*, Współczesne zarządzanie 2012.
504. Żukowski P., Podstawowe zagadnienia organizacji pracy i zarządzania, WSBiA, Łuków 2009.
505. Żółtowska I., *Zarządzanie Strategiczne*, <http://home.elka.pw.edu.pl>, (dostęp: 22.06.2022 r.).
506. Żurak-Owczarek C., *Kreatywność i innowacyjność – determinanty rozwoju współczesnej organizacji*, [w:] *Zarządzanie procesami restrukturyzacji. Koncepcje – Strategie – Analiza*, (red.) R. Borowiecki, A. Jaki, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.

Akty prawne

1. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2018 r. w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych (Dz.U., poz. 1818 z 2018 r.).
2. Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 13 marca 2020 r. w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu zagrożenia epidemicznego (Dz. U. z 2020 r. poz. 433).
3. Rozporządzenie Komisji (UE) NR 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r. uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej z 26.06.2014 r. (Załącznik 1).
4. Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. „*Prawo Przedsiębiorców*” (Dz.U. 2018, poz. 646).

Raporty

1. *Barometr Covid-19: sektor MŚP potrzebuje rok na rekonwalescencję po koronawirusie*, Związek Polskiego Leasingu, Wrocław 2021.
2. Bibby Serwis Finansowy. Bibby Indeks MSP, Warszawa, 2020.
3. *Determinanty sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw*, GUS, Warszawa 2022.
4. *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2021 r.*, GUS, Warszawa 2022.
5. *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2020 r.*, GUS, Warszawa 2021.
6. *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2019 r.*, GUS, Warszawa 2020.
7. *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2018 r.*, GUS, Warszawa 2019.
8. *Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Komisja Europejska, Bruksela 2010, s. 25, https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_PL_ACT_part1_v1.pdf (dostęp: 20.02.2023 r.).
9. *Eurostat – OECD Manual on Business Demography Statistics*, OECD, 2007.
10. *Family Business Succession and Transfers: Challenges and Opportunities. European Family Businesses*, Brussels 2018.

11. *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Kowalewska A. (red.), PARP, Warszawa 2009.
12. *Firmy rodzinne na GPW, Analiza biznesowa i finansowa spółek rodzinnych notowanych na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie – EDYCJA II*, wrzesień 2022 r.
13. Grant Thornton, *Strategie rozwoju i modele biznesowe*, [https://grantthornton.pl /usluga/konsulting-biznesowy/strategie-rozwoju-i-modele-biznesowe/](https://grantthornton.pl/uslug/konsulting-biznesowy/strategie-rozwoju-i-modele-biznesowe/) (dostęp: 09.04.2021).
14. Grant Thornton, *Biznes rodzinny*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2004.
15. Grant Thornton-GPW, *Rodzinny biznes na giełdzie*, Warszawa 2018.
16. Instytut Biznesu Rodzinnego, *Firma rodzinna to marka*. Raport z badania przeprowadzonego w ramach projektu "Statystyka firm rodzinnych", IBR, Poznań 2016.
17. International Finance Corporation (IFC) *Family Business Governance*, Handbook, World Bank Group 2008.
18. Navigator Capital Group, *Firmy w dobie Covid-19, Wyniki badania*, Warszawa maj 2020. <https://pracodawcyrp.pl/upload/files/2020/06/navigator-capital-group-raport-z-badania-firm-2020-1.pdf>, (dostęp: 20.03.2023 r.).
19. Nowy wymiar zaufania. Polska Edycja Globalnego Badania Firm Rodzinnych. Family Business Survey 2023, PWC, Warszawa 2023.
20. *Overview of Family – Business – Relevant issues: Research, Networks, Policy measures and existing studies*, Final report of the Expert Group, European Commission, Brussels 2009.
21. *Polski mikro, mały i średni biznes w obliczu pandemii COVID-19. przychody, płynność i reakcja na wstrząsy*; PWC, Warszawa 2020.
22. Polski Instytut Ekonomiczny, *Tarcza Antykryzysowa. Koło ratunkowe dla firm i gospodarki ?*, 2021.
23. Podręcznik Oslo 2018, Wydanie 4, *Zalecenia dotyczące pozyskiwania, prezentowania i wykorzystania danych z zakresu innowacji*, GUS, Warszawa, Szczecin 20202.
24. *Raport IFR z badania opinii przedsiębiorców rodzinnych nt. odmrażania gospodarki*, <https://fimyrodzinne.pl/raport-ifr-z-badania-opinii-przedsiębiorców-rodzinnych-nt-odmrażania-gospodarki/>, (dostęp: 10.01.2023 r.).
25. Raport z badania, *Wskaźniki innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce*, przeprowadzonego przez Ipsos-Demoskop w 2001 roku na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2001, <http://www.parp.gov.pl/innowacje.php>, (dostęp: 20.03.2021 r.).
26. *Raport Family Business Survey 2021*, <https://www.pwc.pl/pl/pdf-nf/2021/Badanie-Firm-Rodzinnych-2021.pdf>, (dostęp: 03.12.2023 r.).
27. *Raport: Wyjątkowa siła firm rodzinnych. Przedsiębiorczość przez pokolenia*, KPMG, Warszawa 2022.
28. *Sytuacja makroekonomiczna w Polsce na tle procesów w gospodarce światowej w 2020 r.*, GUS, 2021.
29. *Sytuacja makroekonomiczna w Polsce na tle procesów w gospodarce światowej w 2021 r.*, GUS, 2022.
30. *Utrzymanie płynności w czasie pandemii – kluczowy czynnik dla aktywności przedsiębiorstw*; Wiadomości Handlowe, Warszawa 2021; <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artukul/utrzymanie-plynnosci-finansowej-w-podczas-pandemii-klucz-dla-biznesu-firm>, (dostęp: 20 grudnia 2023 r.).
31. *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP*, Praca badawcza, Raport końcowy, GUS, Warszawa 2018.
32. *Zmiany wywołane pandemią Covid-19 w sektorze MŚP i ich wpływ na realizację procesów biznesowych*, Platforma Przemysłu Przyszłości, Warszawa 2022.

Strony internetowe

1. Encyklopedia Zarządzania, https://mfiles.pl/pl/index.php/Strategia_rozwoju, (dostęp: 24.09.2023 r.).
2. Encyklopedia zarządzania <https://mfiles.pl/pl/index.php/Koordynacja>, (dostęp: 20.07.2023 r.)
3. Family Business Yearbook, 2015, EY, <https://familybusiness.ey-vx.com/insights/family-business-yearbook-2015>, (dostęp: 11.06.2023 r.).
4. Global Family Business Index 2019, University of St. Gallen, https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/growth/global-family-business-index-2019.pdf s. 4, (dostęp: 20.01.2023 r.).
5. Firmy Rodzinne – jak radzą sobie w czasach kryzysu: <https://teoriabiznesu.pl/firma/firmy-rodzinne-jak-radza-sobie-w-czasach-kryzysu/>, (dostęp: 20.02.2023 r.).
6. Firmy rodzinne lepiej niż inne poradziły sobie w pandemicznym kryzysie, Bankier.pl, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Firmy-rodzinne-lepiej-niz-inne-poradzily-sobie-w-pandemicznym-kryzysie-8172955.html>, (dostęp: 19.08.2021 r.).
7. Firmy rodzinne. Ważny i trwały element pejzażu życia gospodarczego, Samorząd Województwa Wielkopolskiego, Wielkopolski Fundusz Rozwoju, <https://www.wfr.org.pl/blog/2022/03/21/firmy-rodzinne-wazny-i-trwaly-element-pejzazu-zycia-gospodarczego/> (stan na 13.11.2023).
8. Forbes. *Kto jest narażony na finansowe skutki pandemii koronawirusa?* <https://www.forbes.pl/finanse/koronawirus-w-polsce-komu-najbardziej-spadnadochody/wze-7t37>, 2020, (dostęp: 30.06.2020 r.).
9. Oxford Economics. Economic and Political Risk Evaluator. A framework for forecasting economic and geopolitical risks, <https://www.oxfordeconomics.com/economicand-political-risk-evaluator>, (dostęp: 20.06.2020 r.).
10. Tarcza antykryzysowa 2021, <https://www.gov.pl/web/tarczaantykryzysowa/tarcza-antykryzysowa>, (dostęp: 25.07.2022 r.).
11. Tarcza finansowa PFR (2021), <https://pfrsa.pl/tarcza-finansowa-pfr.html>, (dostęp: 25.07.2022).
12. Usługi dla przedsiębiorcy 2021, <https://www.gov.pl/web/gov/uslugi-dla-przedsiębiorcy/#tarcza%20-antykryzysowa>, (dostęp: 25.07.2022 r.).
13. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-rejestrowanego-w-latach-1990-2020,4,1.html>, (dostęp: 04.06.2022 r.).
14. Jak COVID-19 wpływa na firmy rodzinne?: <https://kancelarierp.pl/jak-covid-19-wplywa-na-firmy-rodzinne/>, (dostęp: 20.02.2023 r.).
15. <https://northcoastinvestmentresearch.wordpress.com/2009/02/02/the-kondratieff-cycle/>, (dostęp: 23.11.2022 r.).
16. <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Firmy-rodzinne-generuja-18-proc-PKB-Nowe-przepisy-maja-ulatwic-ich-sukcesje-8089749>, (dostęp: 28.12.2022 r.).
17. <https://bank.pl/firm-rodzinne-generuja-ponad-70-proc-swiatowego-pkb-jak-zaplanowac-rozwoj-przedsiębiorstwa/?id=298378&catid=22872>, (dostęp: 28.12.2022 r.).
18. <https://eur-lex.europa.eu/PL/legal-content/summary/european-charter-for-small-enterprises.html> (stan na 15.11.2023).
19. <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/fundacja-rodzinna>, (dostęp: 07.07.2023 r.).
20. <https://www.biznes.gov.pl/pl/porta/00147>, (dostęp: 07.07.2023 r.).
21. <https://www.wfr.org.pl/blog/2022/03/21/firmy-rodzinne-wazny-i-trwaly-element-pejzazu-zycia-gospodarczego>, (stan na 21.03.2022 r.).
22. https://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkwiu_15/index.html (stan na 30.12.2020).

Spis tabel

Tabela 1.1. Podstawowe cele polityki państwa.....	30
Tabela 1.2. Wybrane czynniki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw.....	36
Tabela 1.3. Zasoby materialne i niematerialne przedsiębiorstwa.....	38
Tabela 1.4. Wybrane trójetapowe i trójfazowe modele rozwoju przedsiębiorstw.....	53
Tabela 1.5. Wybrane czteroetapowe modele rozwoju przedsiębiorstw.....	54
Tabela 1.6. Pięciofazowy model rozwoju przedsiębiorstwa.....	55
Tabela 1.7. Wybrane sześćoetapowe i sześćofazowe modele rozwoju przedsiębiorstw.....	56
Tabela 2.1. Wybrane definicje przedsiębiorstwa rodzinnego w literaturze przedmiotu.....	67
Tabela 2.2. Modele zarządzania zasobami ludzkimi w ujęciu historycznym.....	85
Tabela 2.3. Rodzaje innowacji w przedsiębiorstwach.....	99
Tabela 2.4. Czynniki wpływające na zdolność wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach rodzinnych.....	102
Tabela 2.5. Cele działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa.....	103
Tabela 2.6. Rodzaje innowacji według wybranych klasyfikacji.....	104
Tabela 2.7. Charakterystyka innowacyjnego przedsiębiorstwa.....	106
Tabela 2.8. Wybrane teorie makroekonomiczne, wyjaśniające proces internacjonalizacji przedsiębiorstw.....	110
Tabela 2.9. Wybrane teorie mikroekonomiczne, wyjaśniające proces internacjonalizacji przedsiębiorstw.....	113
Tabela 2.10. Stymulanty przetrwania przedsiębiorstw rodzinnych w czasie kryzysu.....	138
Tabela 2.11. Normy funkcjonujące w przedsiębiorstwie rodzinnym, z uwzględnieniem obszarów rodzinnych, biznesowych oraz jednostkowych.....	141
Tabela 2.12. Podstawowe cele i oczekiwania głównych interesariuszy małych i średnich przedsiębiorstw.....	153
Tabela 2.13. Wartości rodzinne w przedsiębiorstwie.....	158
Tabela 2.14. Etapy procesów własnościowych w przedsiębiorstwie rodzinnym.....	159
Tabela 3.1. Poglądy wybranych autorów na temat istoty strategii.....	166
Tabela 3.2. Elementy strategii organizacji.....	171
Tabela 3.3. Tradycyjne i nowoczesne podejście do planowania strategicznego.....	176
Tabela 3.4. Autorskie opracowanie podstawowych rodzajów strategii rozwoju przedsiębiorstw, na podstawie dokonanego przeglądu literatury przedmiotu.....	182
Tabela 3.5. Ewolucja strategii: wybrane klasyfikacje szkół i podejść do strategii.....	190
Tabela 4.1. Dobór obiektów badawczych z uwzględnieniem klas wielkości badanych przedsiębiorstw rodzinnych.....	237

Tabela 5.1. Przedsiębiorstwa sektora MŚP w Polsce w latach 2018-2021 – dane podstawowe.....	252
Tabela 5.2. Podstawowe wskaźniki zmian cen w Polsce w latach 2017-2021	277
Tabela 5.3. Reakcja polskiego rządu na pandemię COVID-19 w okresie III.2020-VI.2020 – kalendarium głównych działań.....	279
Tabela 5.4. Udział krajów w globalnym PKB w latach 2010-2020 a koszty pandemii Covid19 w roku 2020.....	288
Tabela 5.5. Wybrane programy i instrumenty wsparcia w postaci tarczy antykryzysowej i finansowej w Polsce.....	292
Tabela 5.6. Wykaz szczegółowych instrumentów wsparcia dla sektora MŚP w ramach tarcz antykryzysowych.....	296
Tabela 6.1. Liczba i struktura badanych przedsiębiorstw rodzinnych według klas ich wielkości.....	314
Tabela 6.2. Formy prawne badanych przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w latach 2018-2019 według klas ich wielkości.....	315
Tabela 6.3. Formy prawne badanych przedsiębiorstw rodzinnych w latach 2020-2021.....	316
Tabela 6.4. Liczba właścicieli w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP według klas ich wielkości.....	317
Tabela 6.5. Długość „życia” badanych przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP na rynku gospodarczym według klas ich wielkości.....	318
Tabela 6.6. Liczba i struktura badanych przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w latach 2018-2019 według rynków ich ekspansji i klas wielkości.....	319
Tabela 6.7. Liczba i struktura badanych przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w latach 2020-2021 według rynków ich ekspansji i klas wielkości.....	320
Tabela 6.8. Średnie wartości ocen znaczenia grup czynników rozwoju w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w latach 2018-2019 i 2020-2021 według klasy wielkości przedsiębiorstwa.....	323
Tabela 6.9. Opinie respondentów badanych przedsiębiorstw rodzinnych w sprawie uzależnienia przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa od specyfiki działalności związanej z jego rodzinnym charakterem według klasy wielkości przedsiębiorstw w latach 2018-2019 i 2020-2021.....	334
Tabela 6.10. Liczba i struktura przedsiębiorstw rodzinnych po sukcesji według klas ich wielkości...	336
Tabela 6.11. Uzależnienie strategii rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych od przyjętych planów sukcesyjnych.....	337
Tabela 6.12. Liczba i struktura badanych przedsiębiorstw rodzinnych, w których sporządzono tzw. konstytucję rodzinną według klas ich wielkości.....	338
Tabela 6.13. Działanie według utartych (zwyczajowych) zasad i metod w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2018-2019 i 2020-2021.....	339
Tabela 6.14. Centralizacja zarządzania w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2018-2019 i 2020-2021.....	341

Tabela 6.15. Decentralizacja poprzez udział innych członków rodziny w zarządzaniu w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2018-2019 i 2020-2021.....	342
Tabela 6.16. Decentralizacja poprzez udział zewnętrznych menedżerów w zarządzaniu w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2018-2019 i 2020-2021.....	344
Tabela 6.17. Decentralizacja poprzez udział innych członków rodziny oraz zewnętrznych menedżerów w zarządzaniu w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2018-2019 i 2020-2021.....	345
Tabela 6.18. Podejście mieszane do zarządzania przedsiębiorstwem w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2018-2019 i 2020-2021.....	346
Tabela 6.19. Oceny respondentów w zakresie modyfikacji systemu zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2018-2019 i 2020-2021.....	348
Tabela 6.20. Oceny respondentów badanych przedsiębiorstw rodzinnych, dotyczące znaczenia środków własnych, jako źródła finansowania ich rozwoju według klas wielkości przedsiębiorstw w latach 2018-2019 i 2020-2021.....	350
Tabela 6.21. Oceny respondentów badanych przedsiębiorstw rodzinnych, dotyczące znaczenia kredytów i pożyczek jako źródła finansowania ich rozwoju według klas wielkości przedsiębiorstw w latach 2018-2019 i 2020-2021.....	352
Tabela 6.22. Oceny respondentów badanych przedsiębiorstw rodzinnych, dotyczące znaczenia funduszy venture capital, jako źródła finansowania ich rozwoju według klas wielkości przedsiębiorstw w latach 2018-2019 i 2020-2021.....	355
Tabela 6.23. Oceny respondentów badanych przedsiębiorstw rodzinnych, dotyczące znaczenia funduszy unijnych, jako źródła finansowania ich rozwoju według klas wielkości przedsiębiorstw w latach 2018-2019 i 2020-2021.....	357
Tabela 6.24. Oceny respondentów badanych przedsiębiorstw rodzinnych, dotyczące znaczenia innych środków finansowania ich rozwoju według klasy wielkości przedsiębiorstw w latach 2018-2019 i 2020-2021.....	358
Tabela 6.25. Częstość wskazań importu, jako formy umiędzynarodowienia badanych przedsiębiorstw rodzinnych według klasy ich wielkości w latach 2018-2019 i 2020-2021.....	360
Tabela 6.26. Brak realizowania form umiędzynarodowienia w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2018-2019 i 2020-2021.....	361
Tabela 6.27. Innowacje produktowe w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2018-2019 i 2020-2021.....	363
Tabela 6.28. Innowacje procesów biznesowych w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2018-2019 i 2020-2021.....	364
Tabela 6.29. Podejmowanie prób realizacji działań innowacyjnych w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2018-2019 i 2020-2021.....	365

Tabela 6.30. Funkcjonowanie badanych przedsiębiorstw rodzinnych zgodnie z założeniami społecznej odpowiedzialności biznesu według klas ich wielkości w latach 2018-2019 i 2020-2021.....	367
Tabela 6.31. Posiadanie strategii rozwoju w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP.....	372
Tabela 6.32. Posiadanie strategii średnio- lub długoterminowych w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP w latach 2018-2019 i 2020-2021.....	374
Tabela 6.33. Sposoby powstawania strategii w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP w latach 2018-2019 i 2020-2021.....	375
Tabela 6.34. Realizowane strategie rozwoju wiodące ku ekspansji w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP w latach 2018-2019 i 2020-2021.....	376
Tabela 6.35. Tradycyjne i konserwatywno-kompresyjne strategie rozwoju, realizowane w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP w latach 2018-2019 i 2020-2021.....	377
Tabela 6.36. Kontynuacja a zmiana strategii rozwoju w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP w porównywanych okresach 2018-2019 i 2020-2021.....	378
Tabela 6.37. Oceny respondentów w zakresie stopnia zrealizowania strategii w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP w latach 2018-2019 i w latach 2020-2021.....	379
Tabela 6.38. Uzależnienie strategii rozwoju w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych od przyjętych planów sukcesyjnych.....	381
Tabela 6.39. Typy zachowań strategicznych realizowanych w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w latach 2018-2019 i 2020-2021.....	383
Tabela 6.40. Posiadanie strategii rozwoju w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości.....	387
Tabela 6.41. Posiadanie strategii średnio- lub długoterminowych w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2018-2019.....	388
Tabela 6.42. Posiadanie strategii średnio- lub długoterminowych w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2020-2021.....	389
Tabela 6.43. Sposoby powstawania strategii w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2018-2019.....	390
Tabela 6.44. Sposoby powstawania strategii w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2020-2021.....	391
Tabela 6.45. Realizowane strategie rozwoju wiodące ku ekspansji w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w latach 2018-2019.....	393
Tabela 6.46. Tradycyjne i konserwatywno-kompresyjne strategie rozwoju, realizowane w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2018-2019.....	394
Tabela 6.47. Realizowane strategie rozwoju wiodące ku ekspansji w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2020-2021.....	396

Tabela 6.48. Tradycyjne i konserwatywno-kompresyjne strategie rozwoju, realizowane w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2020-2021.....	397
Tabela 6.49. Kontynuacja a zmiana strategii rozwoju w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w porównywanych okresach 2018-2019 i 2020-2021.....	399
Tabela 6.50. Oceny respondentów w zakresie stopnia zrealizowania strategii w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2018-2019.....	400
Tabela 6.51. Oceny respondentów w zakresie stopnia zrealizowania strategii przez badane przedsiębiorstwa rodzinne według klas ich wielkości w latach 2020-2021.....	402
Tabela 6.52. Uzależnianie strategii rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych od przyjętych planów sukcesyjnych według klas ich wielkości.....	405
Tabela 6.53. Typy zachowań strategicznych realizowane w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2018-2019.....	406
Tabela 6.54. Typy zachowań strategicznych realizowane w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w latach 2020-2021 w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.....	408
Tabela 6.55. Planowanie sukcesji w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości.....	414
Tabela 6.56. Przedsięwzięcia inwestycyjne planowane na lata 2023-2025 w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości.....	415
Tabela 6.57. Oceny perspektyw rozwoju w latach 2023 – 2025 w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości.....	417
Tabela PODS.1. Syntetyczne zestawienie głównych założeń naukowo-badawczych dysertacji wraz z uzyskanymi rezultatami.....	429

Spis rysunków

Rysunek 1.1. Rozwój przedsiębiorstwa jako proces integrujący rozwój jego poszczególnych dziedzin działalności.....	22
Rysunek 1.2. Piramida rozwoju organizacyjnego.....	23
Rysunek 1.3. Warunki rozwoju organizacji.....	27
Rysunek 1.4. Uwarunkowania polityki gospodarczej państwa.....	29
Rysunek 1.5. Model systemu zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa.....	45
Rysunek 1.6. Filary i sfery rozwoju przedsiębiorstwa.....	48
Rysunek 1.7. Model rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw według N.C. Churchill i V.L. Lewis.....	58
Rysunek 2.1. Znaczenie wspólnych wartości w przedsiębiorstwie rodzinnym w projektowaniu działań tworzących relację z interesariuszami.....	77
Rysunek 2.2. Miejsce wartości w organizacji rodzinnej.....	78
Rysunek 2.3. Cykl zasobów ludzkich w modelu dopasowania.....	86
Rysunek 2.4. Model harwardzki zarządzania zasobami ludzkimi.....	87
Rysunek 2.5. Pokrywanie się wartości rodzinnych i biznesowych w kontekście zasobów ludzkich przedsiębiorstw rodzinnych.....	94
Rysunek 2.6. Systemy przedsiębiorstw rodzinnych i ich powiązania.....	147
Rysunek 2.7. Interesariusze przedsiębiorstwa.....	151
Rysunek 2.8. Interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni przedsiębiorstwa.....	151
Rysunek 2.9. Oddziaływanie interesariuszy na przedsiębiorstwo rodzinne.....	157
Rysunek 2.10. Rodzinny nadzór właścicielski w przedsiębiorstwie.....	162
Rysunek 3.1. Wymiary strategii i cel istnienia organizacji.....	172
Rysunek 3.2. Proces tworzenia strategii zamierzonej.....	177
Rysunek 3.3. Proces tworzenia strategii wyłaniającej się.....	178
Rysunek 3.4. Dominujące motywy w ewolucji strategii przedsiębiorstwa.....	197
Rysunek 3.5. Równoważące się systemy rodziny i przedsiębiorstwa.....	201
Rysunek 3.6. Podejście strategiczne do zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym.....	203
Rysunek 3.7. Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie rodzinnym.....	213
Rysunek 3.8. Zarządzanie strategiczne w organizacji rodzinnej.....	225
Rysunek 4.1. Etapy realizacji badań własnych.....	232
Rysunek 5.1. Podstawowe formy prawne prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce w sektorze przedsiębiorstw.....	257
Rysunek 5.2. Szacowany budżet tarcz antykryzysowych w Polsce według obszarów pomocy.....	300

Spis wykresów

Wykres 5.1. Oszacowania komponentu cyklicznego PKB dla Polski i wybranych krajów Europy w okresie 1996-2021 (I-III kw. danego roku).....	265
Wykres 5.2. Fazy cyklu koniunkturalnego dla gospodarek Polski, Niemiec, Wielkiej Brytanii, Francji, Włoch i Hiszpanii w latach 1995-2021.....	266
Wykres 5.3. Realna dynamika PKB, analogiczny kwartał roku poprzedniego=100 (dok.).....	270
Wykres 5.4. Zmiany w zakresie Produktu Krajowego Brutto w Polsce w latach 2012-2021.....	272
Wykres 5.5. Obroty towarowe handlu zagranicznego Polski w latach 2012-2021 (w mld Eur).....	274
Wykres 5.6. Dynamika produkcji sprzedanej przemysłu ogółem w Polsce w latach 2017-2021 (w %)......	276
Wykres 5.7. Wyniki finansowe oraz relacja kosztów do przychodów z całokształtu działalności przedsiębiorstw niefinansowych w Polsce w latach 2017-2021 (w mld zł, %)......	277
Wykres 6.1. Średnie wartości ocen wpływu rodziny na rozwój badanych przedsiębiorstw rodzinnych w latach 2018-2019 oraz 2020-2021.....	324
Wykres 6.2. Średnie wartości ocen znaczenia organizacji dla rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych według klasy wielkości przedsiębiorstwa.....	325
Wykres 6.3. Średnie wartości ocen znaczenia źródeł finansowania w rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w latach 2018-2019 i 2020-2021.....	326
Wykres 6.4. Średnie wartości ocen znaczenia pracowników dla rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych według klasy wielkości przedsiębiorstwa.....	327
Wykres 6.5. Średnie wartości ocen znaczenia „produktu i rynku” dla rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych według klasy wielkości przedsiębiorstwa.....	328
Wykres 6.6. Opinie respondentów badanych przedsiębiorstw rodzinnych w sprawie uzależnienia przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa od specyfiki działalności związanej z jego rodzinnym charakterem według klas wielkości przedsiębiorstw w latach 2020-2021.....	335
Wykres 6.7. Zmiana ocen w zakresie modyfikacji systemu zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym w okresach 2018-2019 i 2020-2021.....	349
Wykres 6.8. Oceny respondentów badanych przedsiębiorstw rodzinnych, dotyczące znaczenia kredytów i pożyczek dla finansowania ich rozwoju według klas wielkości przedsiębiorstw w latach 2020-2021.....	353
Wykres 6.9. Oceny respondentów badanych przedsiębiorstw rodzinnych, dotyczące znaczenia kredytów i pożyczek dla finansowania ich rozwoju w średnich przedsiębiorstwach i ogółem MŚP w latach 2018-2019 i 2020-2021.....	354

Wykres 6.10. Oceny respondentów badanych przedsiębiorstw rodzinnych, dotyczące znaczenia funduszy venture capital dla finansowania rozwoju mikroprzedsiębiorstw i ogółem MŚP w latach 2018-2019 i 2020-2021.....	356
Wykres 6.11. Oceny respondentów badanych przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP, dotyczące znaczenia innych środków dla finansowania ich rozwoju w latach 2018-2019 i 2020-2021.....	359
Wykres 6.12. Funkcjonowanie badanych przedsiębiorstw rodzinnych MŚP zgodnie z założeniami społecznej odpowiedzialności biznesu w latach 2018-2019 i 2020-2021.....	368
Wykres 6.13. Posiadanie strategii rozwoju w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP.....	373
Wykres 6.14. Istotne statystycznie zależności pomiędzy okresem 2018-2019 i 2020-2021 a stosowanymi strategiami w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych.....	378
Wykres 6.15. Stopień realizowania ekspansji poprzez penetrację rynku w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP w latach 2018-2019 i 2020-2021.....	381
Wykres 6.16. Uzależnianie strategii rozwoju od planów sukcesyjnych w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP.....	382
Wykres 6.17. Strategia zaplanowana i wyłaniająca się w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2020-2021.....	392
Wykres 6.18. Stosowanie strategii dywersyfikacji wewnętrznej w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2018-2019.....	395
Wykres 6.19. Stosowanie strategii przywództwa jakościowego w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2020-2021.....	398
Wykres 6.20. Współwłasność rodziny z zarządem wielu osób z rodziny w kontekście strategii w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych według klas ich wielkości w latach 2018-2019.....	407
Wykres 6.21. Istotne statystycznie zależności w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a planowanymi przedsięwzięciami inwestycyjnymi na lata 2023-2025.....	416

Załącznik 1

Kwestionariusz ankiety na temat strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP

Kwestionariusz ankiety na temat strategii rozwoju
przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP prowadzących
działalność usługową w okresie
przed i w czasie kryzysu, związanego
z pandemią Covid – 19

Uprzejmie proszę o wypełnienie ankiety, która posłuży przy pisaniu rozprawy doktorskiej „Strategie rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w Polsce” Badanie dotyczy dwóch okresów: lat 2018-2019 oraz lat 2020-2021.

Ankietę należy wypełnić w następujący sposób:

Proszę zaznaczyć odpowiednią odpowiedź:

- ☐ osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą ☒ spółka z o.o.
☐ spółka cywilna ☐ spółka jawna

Metryczka:

Adres przedsiębiorstwa (siedziby Zarządu) (województwo)

- ☐ mazowieckie

Proszę określić okres działalności Państwa przedsiębiorstwa (proszę wybrać właściwą odpowiedź):

- ☐ poniżej 1 roku ☐ 7-10 lat ☐ 21-25 lat
☐ 1-2 lat ☐ 11-15 lat ☐ 26-30 lat
☐ 3-6 lat ☐ 16-20 lat ☐ powyżej 30 lat

Proszę zaznaczyć formę prawną Państwa przedsiębiorstwa w obydwu okresach badawczych (proszę wybrać właściwą odpowiedź):

Lata 2018 – 2019	Lata 2020 – 2021
☐ spółdzielnia ☐ osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą ☐ spółka cywilna ☐ spółka jawna ☐ spółka komandytowa ☐ spółka z o.o. ☐ spółka komandytowo-akcyjna ☐ spółka akcyjna ☐ inna (jaka?).....	☐ spółdzielnia ☐ osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą ☐ spółka cywilna ☐ spółka jawna ☐ spółka komandytowa ☐ spółka z o.o. ☐ spółka komandytowo-akcyjna ☐ spółka akcyjna ☐ inna (jaka?).....

Proszę określić, czy Państwa przedsiębiorstwo prowadzi działalność usługową

- ☐ TAK ☐ NIE

Proszę zaznaczyć zatrudnienie w Państwa przedsiębiorstwie (średnioroczne w etatach):

- ☐ 1-9 pracowników ☐ 10-49 pracowników ☐ 50-249 pracowników
☐ 250 lub więcej pracowników

Proszę wskazać liczbę właścicieli w Państwa przedsiębiorstwie :

- ☐ 1 właściciel ☐ 2 - 3 właścicieli ☐ 4-5 właścicieli ☐ powyżej 5 właścicieli

Proszę określić, czy Państwa przedsiębiorstwo w latach 2018 – 2019, 2020 – 2021, realizowało ekspansję (działalności na innych rynkach) rynkową w danym okresie, który z rynków jest dominujący w zakresie działalności przedsiębiorstwa)?

Działalność przedsiębiorstwa	Lata 2018 – 2019	Lata 2020 - 2021
Rynek lokalny	☐ TAK ☐ DOMINUJĄCY	☐ TAK ☐ DOMINUJĄCY
Rynek Regionalny	☐ TAK ☐ DOMINUJĄCY	☐ TAK ☐ DOMINUJĄCY
Rynek Krajowy	☐ TAK ☐ DOMINUJĄCY	☐ TAK ☐ DOMINUJĄCY
Rynek Unii Europejskiej	☐ TAK ☐ DOMINUJĄCY	☐ TAK ☐ DOMINUJĄCY
Pozostałe rynki świata	☐ TAK ☐ DOMINUJĄCY	☐ TAK ☐ DOMINUJĄCY

I. Charakterystyka przedsiębiorstwa

1. Czy Państwa przedsiębiorstwo jest identyfikowane jako przedsiębiorstwo rodzinne? (podmiot gospodarczy, w którym: pracuje co najmniej dwóch członków rodziny właścicieli lub osób z nią spokrewnionych, przynajmniej jedna z nich ma wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem a do rodziny lub osób z nią spokrewnionych należy ponad 50% udziałów przedsiębiorstwa)

- ☐ Tak ☐ Nie

II. Strategie rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w Polsce w latach 2018-2021

2 . Czy przedsiębiorstwo posiada strategię rozwoju ?

- ☐ Tak, jest ona w postaci sformalizowanej, jako dokument

- ☐ Tak posiada, ale nie ma ona postaci sformalizowanej (jest znana właścicielowi / właścicielom przedsiębiorstwa)
- ☐ Nie, przedsiębiorstwo nie posiada klasycznie rozumianej strategii swojego rozwoju, ale realizuje tzw. zamiar strategiczny (występuje planowanie dostosowanie do uwarunkowań działalności)
- ☐ Nie, przedsiębiorstwo nie posiada klasycznie rozumianej strategii swojego rozwoju i nie realizuje tzw. zamiaru strategicznego.

3. Czy przedsiębiorstwo posiadało strategię: średnioterminową (od 1 roku do 3 lat) i/lub długoterminową (powyżej 3 lat)?

Strategia	Lata 2018 – 2019		Lata 2020 - 2021	
Strategia średnioterminowa (od 1 roku do 3 lat)	☐ TAK	☐ NIE	☐ TAK	☐ NIE
Strategia długoterminowa (powyżej 3 lat)	☐ TAK	☐ NIE	☐ TAK	☐ NIE

4. Czy strategia Państwa przedsiębiorstwa powstała w sposób zaplanowany (plan działania, który organizacja wybiera i wprowadza w życie, aby wspierał swoją misję i cele) czy też można określić ją jako strategię wyłaniającą się (wzorzec działań, który rozwija się z upływem czasu)?

Strategia	Lata 2018 – 2019		Lata 2020 - 2021	
Strategia zaplanowana	☐ TAK	☐ NIE	☐ TAK	☐ NIE
Strategia wyłaniająca się	☐ TAK	☐ NIE	☐ TAK	☐ NIE

5. Jaki typ strategii realizuje Państwa przedsiębiorstwo?

Proszę wybrać jedną, dominującą w danym okresie strategię spośród wskazanych poniżej

Typ strategii	Lata 2018 – 2019		Lata 2020 - 2021	
Organizacja z pokolenia na pokolenie (oznacza przekazanie pełni własności i władzy jednemu potomkowi przy zachowaniu priorytetu celów przedsiębiorstwa lub ewentualnie ich równowagi)	☐ TAK	☐ NIE	☐ TAK	☐ NIE
Współwłasność rodziny z zarządem jednej osoby z rodziny (własność ma być przekazana do podziału)	☐ TAK	☐ NIE	☐ TAK	☐ NIE

członkom rodziny, natomiast władzę otrzyma jedna z osób z rodziny, która zostaje przygotowana do sukcesji)				
Współwłasność rodziny z zarządem pozarodzinnym (połączenie przekazania własności więcej niż jednej osobie z rodziny przy stworzeniu mechanizmów sprawowania władzy przez najemnego menedżera)	☐ TAK	☐ NIE	☐ TAK	☐ NIE
Współwłasność rodziny z zarządem wielu osób z rodziny (przekazanie własności i zarazem władzy kilku osobom z rodziny)	☐ TAK	☐ NIE	☐ TAK	☐ NIE
Profesjonalizacja biznesu rodzinnego stanowiącego własność jednej osoby (przekazanie władzy najemnemu menedżerowi przy przekazaniu pełni własności jednej osobie z rodziny)	☐ TAK	☐ NIE	☐ TAK	☐ NIE
Utrata rodzinnego charakteru (sprzedaż większości udziałów w przedsiębiorstwie rodzinnym i utrata zarządu rodzinnego)	☐ TAK	☐ NIE	☐ TAK	☐ NIE

6. Jaki rodzaj strategii rozwoju wiodącej ku ekspansji i w jakim stopniu realizuje Państwa przedsiębiorstwo?

Proszę wybrać jedną, dominującą w danym okresie strategię spośród wskazanych poniżej

Lp.	Rodzaj strategii rozwoju wiodącej ku ekspansji		Lata 2018 – 2019	Lata 2020 – 2021
1.	Ekspansji (działania na nowych produktach lub rynkach)	rozwój rynku (poszukiwanie nowych odbiorców lub nowych rynków dla posiadanych produktów)	☐ TAK ☐ b.wysoki stopień ☐ wysoki stopień ☐ średni stopień ☐ niski stopień ☐ b.niski stopień	☐ TAK ☐ b.wysoki stopień ☐ wysoki stopień ☐ średni stopień ☐ niski stopień ☐ b.niski stopień
		penetracja rynku (dążenie do wzrostu sprzedaży oferowanych już produktów na dotychczasowych rynkach przedsiębiorstwa)	☐ TAK ☐ b.wysoki stopień ☐ wysoki stopień ☐ średni stopień ☐ niski stopień ☐ b.niski stopień	☐ TAK ☐ b.wysoki stopień ☐ wysoki stopień ☐ średni stopień ☐ niski stopień ☐ b.niski stopień
		rozwój produktu (kreowanie unowocześnionych wyrobów dla zaspokojenia tych samych potrzeb na dotychczasowych rynkach)	☐ TAK ☐ b.wysoki stopień ☐ wysoki stopień ☐ średni stopień ☐ niski stopień ☐ b.niski stopień	☐ TAK ☐ b.wysoki stopień ☐ wysoki stopień ☐ średni stopień ☐ niski stopień ☐ b.niski stopień
2.	Inna (jaka?)		☐ b.wysoki stopień ☐ wysoki stopień ☐ średni stopień ☐ niski stopień ☐ b.niski stopień	☐ TAK ☐ b.wysoki stopień ☐ wysoki stopień ☐ średni stopień ☐ niski stopień ☐ b.niski stopień

7. Jaki rodzaj pozostałych strategii i w jakim stopniu realizuje Państwa przedsiębiorstwo?

Proszę wybrać jedną, dominującą w danym okresie strategię spośród wskazanych poniżej

Lp.	Rodzaj strategii		Lata 2018 – 2019	Lata 2020 – 2021
Tradycyjne strategie konkurowania				
1.	Przywództwa jakościowego (charakterystyczne cechy wyróżniające produkty i usługi)		☐ TAK ☐ b.wysoki stopień ☐ wysoki stopień ☐ średni stopień ☐ niski stopień ☐ b.niski stopień	☐ TAK ☐ b.wysoki stopień ☐ wysoki stopień ☐ średni stopień ☐ niski stopień ☐ b.niski stopień
2.	Przywództwa kosztowego (niskie koszty jednostkowe)		☐ TAK ☐ b.wysoki stopień ☐ wysoki stopień ☐ średni stopień ☐ niski stopień ☐ b.niski stopień	☐ TAK ☐ b.wysoki stopień ☐ wysoki stopień ☐ średni stopień ☐ niski stopień ☐ b.niski stopień
3.	Koncentracji (skoncentrowanie na wybranym segmencie rynku, tj. wybranej grupie klientów)		☐ TAK ☐ b.wysoki stopień ☐ wysoki stopień ☐ średni stopień ☐ niski stopień ☐ b.niski stopień	☐ TAK ☐ b.wysoki stopień ☐ wysoki stopień ☐ średni stopień ☐ niski stopień ☐ b.niski stopień
4.	Dywersyfikacji (wyjście przedsiębiorstwa poza jego obecne rynki i produkty)	Dywersyfikacja wewnętrzna (kreowanie nowych produktów lub rodzajów działalności w oparciu o własne zasoby oraz umiejętności)	☐ TAK ☐ b.wysoki stopień ☐ wysoki stopień ☐ średni stopień ☐ niski stopień ☐ b.niski stopień	☐ TAK ☐ b.wysoki stopień ☐ wysoki stopień ☐ średni stopień ☐ niski stopień ☐ b.niski stopień
		Dywersyfikacja zewnętrzna (wchodzenie w nowe dziedziny, które wykraczają poza jej obecne zdolności lub realizowane dotychczas łańcuchy wartości)	☐ TAK ☐ b.wysoki stopień ☐ wysoki stopień ☐ średni stopień ☐ niski stopień ☐ b.niski stopień	☐ TAK ☐ b.wysoki stopień ☐ wysoki stopień ☐ średni stopień ☐ niski stopień ☐ b.niski stopień
Strategie konserwatywno-kompresyjne				
5.	Zachowawcza (utrzymywanie aktualnej koncepcji funkcjonowania)		☐ TAK ☐ b.wysoki stopień ☐ wysoki stopień ☐ średni stopień ☐ niski stopień ☐ b.niski stopień	☐ TAK ☐ b.wysoki stopień ☐ wysoki stopień ☐ średni stopień ☐ niski stopień ☐ b.niski stopień
6.	Naprawcza (reorganizacja przedsiębiorstwa w związku ze stwierdzonymi niesprawnościami, tworzenie mechanizmów zabezpieczających przed zewn. i wewn. zakłóceniami)		☐ TAK ☐ b.wysoki stopień ☐ wysoki stopień ☐ średni stopień ☐ niski stopień ☐ b.niski stopień	☐ TAK ☐ b.wysoki stopień ☐ wysoki stopień ☐ średni stopień ☐ niski stopień ☐ b.niski stopień
7.	Defensywna (nastawiona na przetrwanie)		☐ TAK ☐ b.wysoki stopień ☐ wysoki stopień ☐ średni stopień ☐ niski stopień ☐ b.niski stopień	☐ TAK ☐ b.wysoki stopień ☐ wysoki stopień ☐ średni stopień ☐ niski stopień ☐ b.niski stopień
8.	Inna (jaka?)		☐ b.wysoki stopień ☐ wysoki stopień ☐ średni stopień	☐ TAK ☐ b.wysoki stopień ☐ wysoki stopień

.....	☐ niski stopień ☐ b.niski stopień	☐ średni stopień ☐ niski stopień ☐ b.niski stopień

8. Czy Państwa przedsiębiorstwo jest po sukcesji (proces, w którym dotychczasowy przedsiębiorca przekazuje własność i/lub zarządzanie firmą rodzinną, następcą z kolei obejmuje po rodzicach pozycję właściciela i/lub menedżera firmy) ?

☐ Tak w działalność przedsiębiorstwa zaangażowane jest(są) pokolenie(a) założyciela: ☐ Pierwsze pokolenie założyciela przedsiębiorstwa ☐ Drugie pokolenie założyciela przedsiębiorstwa ☐ Kolejne pokolenie	☐ Nie

9. Czy planują Państwo w przedsiębiorstwie sukcesję ?

☐ Tak ☐ Nie

10. Czy przyjęta strategia rozwoju w Państwa przedsiębiorstwie uzależniona jest od przyjętych planów sukcesyjnych ? (nie pojawia się pyt. gdy w pyt. 7 zaznaczono nie)

☐ Tak ☐ Nie

11. Czy w przedsiębiorstwie sporządzili Państwo tzw. Konstytucję rodzinną (formalny dokument bądź zestaw dokumentów o różnym stopniu prawnego związania, który opracowywany jest wspólnym wysiłkiem Rodziny i odzwierciedla jej wartości, przekonania, cele, określa zasady działania w biznesie, relacje profesjonalne i ekonomiczne pomiędzy Rodziną a Firmą) ?

☐ Tak ☐ Nie

12. Czy uważają Państwo, że przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa jest uzależnione od specyfiki działalności związanej z rodzinnym charakterem przedsiębiorstwa?

Lata 2018 – 2019		Lata 2020 – 2021	
☐ TAK ☐ w dużym stopniu ☐ w średnim stopniu ☐ w niewielkim stopniu	☐ NIE	☐ TAK ☐ w dużym stopniu ☐ w średnim stopniu ☐ w niewielkim stopniu	☐ NIE

13. Proszę określić, jakie formy umiędzynarodowienia realizowało Państwa przedsiębiorstwo w latach 2018 – 2019, 2020 – 2021:

Działalność przedsiębiorstwa	Lata 2018 – 2019	Lata 2020 - 2021
Export	☐ TAK ☐ NIE	☐ TAK ☐ NIE
Import	☐ TAK ☐ NIE	☐ TAK ☐ NIE

Oddziały zagraniczne	☐ TAK ☐ NIE	☐ TAK ☐ NIE
Partnerzy zagraniczni	☐ TAK ☐ NIE	☐ TAK ☐ NIE
Inne, jakie?	☐ TAK ☐ NIE	☐ TAK ☐ NIE

14. Czy w Państwa przedsiębiorstwie została wprowadzona przynajmniej jedna innowacja?

Rodzaj innowacji	Lata 2018 – 2019		Lata 2020 – 2021	
Produktowa <i>(to nowy lub ulepszony wyrób lub usługa, które różnią się znacząco od dotychczasowych wyrobów lub usług przedsiębiorstwa i które zostały wprowadzone na rynek)</i>	☐ TAK	☐ NIE	☐ TAK	☐ NIE
Procesów biznesowych <i>(to nowy lub ulepszony proces biznesowy dla jednej lub wielu funkcji biznesowych, który różni się znacząco od dotychczasowych procesów biznesowych przedsiębiorstwa i który został wprowadzony do użytku przez przedsiębiorstwo)</i>	☐ TAK	☐ NIE	☐ TAK	☐ NIE

15. Czy Państwa przedsiębiorstwo podejmowało próby realizacji działań innowacyjnych?

Lata 2018 – 2019		Lata 2020 – 2021	
☐ TAK	☐ NIE	☐ TAK	☐ NIE

16. Czy Państwa przedsiębiorstwo działa według utartych (zwyczajowych) zasad i metod działania, czy w inny sposób?

Lata 2018 – 2019		Lata 2020 – 2021	
☐ TAK	☐ NIE inny sposób.....	☐ TAK	☐ NIE inny sposób.....

17. Czy system zarządzania Państwa przedsiębiorstwem uległ modyfikacji?

Lata 2018 – 2019		Lata 2020 – 2021	
☐ TAK ☐ nastąpiła nieznaczna poprawa ☐ nastąpiła znaczna poprawa	☐ NIE, nic się nie zmieniło ☐ nastąpiło nieznaczne pogorszenie ☐ nastąpiło znaczne pogorszenie	☐ TAK ☐ nastąpiła nieznaczna poprawa ☐ nastąpiła znaczna poprawa	☐ NIE, nic się nie zmieniło ☐ nastąpiło nieznaczne pogorszenie ☐ nastąpiło znaczne pogorszenie

18. Jaki(e) w Państwa przedsiębiorstwie funkcjonuje(a) styl(e) kierowania?

STYL KIEROWANIA		Lata 2018 – 2019		Lata 2020 – 2021	
Centralizacja zarządzania	Właściciel(e) samodzielnie zarządza (ją) przedsiębiorstwem – patriarchalny styl kierowania	☐ TAK	☐ NIE	☐ TAK	☐ NIE
Decentralizacja zarządzania	Na zarządzanie przedsiębiorstwem mają wpływ inni członkowie rodziny	☐ TAK	☐ NIE	☐ TAK	☐ NIE
	Na zarządzanie przedsiębiorstwem mają wpływ zewnętrzni menedżerowie	☐ TAK	☐ NIE	☐ TAK	☐ NIE
	Na zarządzanie przedsiębiorstwem mają wpływ inni członkowie rodziny oraz zewnętrzni menedżerowie	☐ TAK	☐ NIE	☐ TAK	☐ NIE

19. Czy Państwa przedsiębiorstwo funkcjonuje zgodnie z założeniami społecznej odpowiedzialności biznesu (równoważenie trzech wymiarów: ekonomicznego (gospodarczego), społecznego i środowiskowego (ekologicznego)?

Lata 2018 – 2019		Lata 2020 – 2021	
☐ TAK	☐ NIE	☐ TAK	☐ NIE

20. Jakie znaczenie dla rozwoju Państwa przedsiębiorstwa miała możliwość korzystania z następujących źródeł finansowania działalności?

Rodzaj źródła finansowania	Lata 2018 – 2019					
środki własne	☐ bardzo małe znaczenie		☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
kredyt / pożyczka	☐ nie korzystano z tego źródła kapitału	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
fundusze typu venture capital	☐ nie korzystano z tego źródła kapitału	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie

fundusze unijne	☐ nie korzystano z tego źródła kapitału	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
Inne, jakie?	☐ bardzo małe znaczenie		☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
Lata 2020 – 2021						
środki własne	☐ bardzo małe znaczenie		☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
kredyt / pożyczka	☐ nie korzystano z tego źródła kapitału	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
fundusze typu venture capital	☐ nie korzystano z tego źródła kapitału	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
fundusze unijne	☐ nie korzystano z tego źródła kapitału	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
Inne, jakie?	☐ bardzo małe znaczenie		☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie

Czynniki rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w Polsce w latach 2018-2021

III. 21. Proszę wskazać istotne czynniki rozwoju Państwa przedsiębiorstwa:

<u>Czynniki rozwoju</u>	<u>Znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa</u>				
WPLYW RODZINY NA PRZEDSIĘBIORSTWO					
Doświadczenie i tradycja członków rodziny pracujących w przedsiębiorstwie					
2018 – 2019	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
2020 – 2021	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
Wspólne dążenie do jednego celu					
2018 – 2019	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie

2020 – 2021	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
Odpowiedzialność					
2018 – 2019	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
2020 – 2021	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
Lojalność					
2018 – 2019	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
2020 – 2021	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
Dobra, rodzinna atmosfera					
2018 – 2019	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
2020 – 2021	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
Wartości rodzinne: jakość wykonywanej pracy, uczciwość, rzetelność, profesjonalizm, bezpieczeństwo zatrudnienia					
2018 – 2019	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
2020 – 2021	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
ORGANIZACJA					
Określenie wizji i misji przedsiębiorstwa					
2018 – 2019	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
2020 – 2021	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
Wizerunek i marka przedsiębiorstwa					
2018 – 2019	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
2020 – 2021	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
Niski stopień formalizacji działalności przedsiębiorstwa					

2018 – 2019	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
2020 – 2021	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
Zastosowanie nowoczesnych metod i koncepcji zarządzania					
2018 – 2019	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
2020 – 2021	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
System komunikacji w przedsiębiorstwie					
2018 – 2019	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
2020 – 2021	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
Plany sukcesyjne					
2018 – 2019	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
2020 – 2021	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
Nastawienie na rozwój przedsiębiorstwa					
2018 – 2019	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
2020 – 2021	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
Elastyczne podejście do zachodzących zmian w otoczeniu zewnętrznym					
2018 – 2019	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
2020 – 2021	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
Budowanie trwałych relacji z interesariuszami					
2018 – 2019	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
2020 – 2021	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
Podjęcie współpracy z innymi przedsiębiorstwami					

2018 – 2019	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
2020 – 2021	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
ŹRÓDŁA FINANSOWANIA ROZWOJU					
Kapitał własny					
2018 – 2019	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
2020 – 2021	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
Kredyt / pożyczka					
2018 – 2019	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
2020 – 2021	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
Fundusze typu venture capital					
2018 – 2019	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
2020 – 2021	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
Fundusze unijne					
2018 – 2019	☐ bardzo małe znaczenie ☐ niewielkie znaczenie		☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
2020 – 2021	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
Fundusze pochodzące z innych źródeł (tarcze antykryzysowe)					
2018 – 2019	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
2020 – 2021	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
PRACOWNICY					
Zatrudnianie wykwalifikowanych pracowników spoza rodziny					
2018 – 2019	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie

2020 – 2021	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
Obsadzanie stanowisk menadżerskich pracownikami z rodziny					
2018 – 2019	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
2020 – 2021	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
Większe zaangażowanie pracowników z rodziny w pracę na rzecz i rozwój przedsiębiorstwa					
2018 – 2019	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
2020 – 2021	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
Większe zaufanie wobec pracowników z rodziny					
2018 – 2019	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
2020 – 2021	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
Jedność celów pracowników z celami firmy					
2018 – 2019	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
2020 – 2021	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
Styl kierowania zespołem					
2018 – 2019	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
2020 – 2021	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
Skłonność właścicieli do podejmowania ryzyka, podejmowania decyzji w warunkach niepewności					
2018 – 2019	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
2020 – 2021	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
Kompetencje osób zarządzających firmą					
2018 – 2019	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie

2020 – 2021	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
System motywacji personelu					
2018 – 2019	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
2020 – 2021	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
PRODUKT i RYNEK					
Wprowadzenie innowacyjnych produktów/usług na rynek					
2018 – 2019	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
2020 – 2021	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
Jakość produktu					
2018 – 2019	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
2020 – 2021	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
Konkurencyjność					
2018 – 2019	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
2020 – 2021	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
Przywiązanie klientów do świadczonych usług					
2018 – 2019	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
2020 – 2021	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
Nawiązywanie nowych form współpracy (A - na rynku krajowym, B – na rynku zagranicznym)					
2018 – 2019	A ☐ bardzo małe znaczenie B ☐ bardzo małe znaczenie	A ☐ niewielkie znaczenie B ☐ niewielkie znaczenie	A ☐ średnie znaczenie B ☐ średnie znaczenie	A ☐ duże znaczenie B ☐ duże znaczenie	A ☐ bardzo duże znaczenie B ☐ bardzo duże znaczenie
2020 – 2021	A ☐ bardzo małe znaczenie	A ☐ niewielkie znaczenie	A ☐ średnie znaczenie B ☐ średnie znaczenie	A ☐ duże znaczenie B ☐ duże znaczenie	A ☐ bardzo duże znaczenie B ☐ bardzo

	B ☐ bardzo małe znaczenie	B ☐ niewielkie znaczenie			duże znaczenie
Zdobycie nowych odbiorców					
2018 – 2019	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
2020 – 2021	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
Dywersyfikacja działalności - nowe produkty/usługi					
2018 – 2019	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
2020 – 2021	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
Ekspansja na nowe rynki					
2018 – 2019	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
2020 – 2021	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
Konkurencyjność cenowa					
2018 – 2019	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
2020 – 2021	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
Koniunktura gospodarcza					
2018 – 2019	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
2020 – 2021	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
PRAWO					
Polityka wspierania przedsiębiorstw rodzinnych					
2018 – 2019	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
2020 – 2021	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
Stabilność/niestabilność stanowionego prawa					
2018 – 2019	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie

2020 – 2021	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
Dostosowanie przepisów prawa do zmian koniunktury					
2018 – 2019	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie
2020 – 2021	☐ bardzo małe znaczenie	☐ niewielkie znaczenie	☐ średnie znaczenie	☐ duże znaczenie	☐ bardzo duże znaczenie

IV. Plany rozwojowe przedsiębiorstwa

22. Jakie przedsięwzięcia inwestycyjne w latach 2023-2025 Państwa przedsiębiorstwo zamierza podjąć? (możliwy wybór kilku odpowiedzi)

- ☐ nie podejmie żadnych inwestycji ze względu na brak środków do ich finansowania
- ☐ nie podejmie żadnych inwestycji ponieważ nie ma takich potrzeb
- ☐ tak
 - ☐ inwestycje na środki trwałe
 - ☐ udoskonalenie produktów/zmiana asortymentu
 - ☐ prace badawczo-rozwojowe
 - ☐ działalność innowacyjną
 - ☐ wdrażanie nowych technologii
 - ☐ zmianę systemu zarządzania
 - ☐ rozszerzenie współpracy z innymi przedsiębiorstwami
 - ☐ wprowadzenie nowych produktów i usług
 - ☐ poprawę jakości
 - ☐ poprawę jakości oferowanego asortymentu
 - ☐ nową strategię marketingową
 - ☐ pozyskanie nowego inwestora
 - ☐ szkolenia pracowników z systemu zarządzania
 - ☐ wzrost zatrudnienia specjalistów
 - ☐ ekspansję na nowe rynki
 - ☐ inne (jakie?).....

23. Jak oceniają Państwo perspektywy rozwoju swojego przedsiębiorstwa w najbliższych latach? (proszę wybrać właściwą odpowiedź)

- ☐ Przedsiębiorstwo zamierza dokonać zmiany strategii rozwoju
 - ☐ TAK ☐ NIE
- ☐ Przedsiębiorstwo będzie rozwijać się dynamicznie
- ☐ Przedsiębiorstwo będzie rozwijać się powoli
- ☐ Nic się nie zmieni – nie ma szans na dalszy rozwój
- ☐ W ciągu najbliższych lat najprawdopodobniej trzeba będzie zawiesić działalność

Załącznik Nr 2

Czynniki rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych z uwzględnieniem ich znaczenia w podziale na klasy wielkości przedsiębiorstw w latach 2018-2021

Czynniki rozwoju przedsiębiorstw w latach 2018-2019		Przedsiębiorstwa							
		mikro		małe		średnie		MŚP	
		Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%
Doświadczenie i tradycja członków rodziny pracujących w przedsiębiorstwie	Bardzo duże znaczenie	41	46,6%	9	40,9%	8	40,0%	58	44,6%
	Duże znaczenie	30	34,1%	6	27,3%	3	15,0%	39	30,0%
	Średnie znaczenie	14	15,9%	7	31,8%	7	35,0%	28	21,5%
	Niewielkie znaczenie	3	3,4%	0	0,0%	2	10,0%	5	3,8%
	Bardzo małe znaczenie	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Wspólne dążenie do jednego celu	Bardzo duże znaczenie	37	42,0%	9	40,9%	8	40,0%	54	41,5%
	Duże znaczenie	34	38,6%	7	31,8%	3	15,0%	44	33,8%
	Średnie znaczenie	13	14,8%	5	22,7%	4	20,0%	22	16,9%
	Niewielkie znaczenie	4	4,5%	1	4,5%	4	20,0%	9	6,9%
	Bardzo małe znaczenie	0	0,0%	0	0,0%	1	5,0%	1	0,8%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Odpowiedzialność	Bardzo duże znaczenie	45	51,1%	9	40,9%	8	40,0%	62	47,7%
	Duże znaczenie	23	26,1%	8	36,4%	2	10,0%	33	25,4%
	Średnie znaczenie	14	15,9%	5	22,7%	5	25,0%	24	18,5%
	Niewielkie znaczenie	5	5,7%	0	0,0%	5	25,0%	10	7,7%
	Bardzo małe znaczenie	1	1,1%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,8%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Lojalność	Bardzo duże znaczenie	46	52,3%	10	45,5%	7	35,0%	63	48,5%
	Duże znaczenie	24	27,3%	7	31,8%	8	40,0%	39	30,0%
	Średnie znaczenie	13	14,8%	5	22,7%	4	20,0%	22	16,9%
	Niewielkie znaczenie	2	2,3%	0	0,0%	1	5,0%	3	2,3%
	Bardzo małe znaczenie	3	3,4%	0	0,0%	0	0,0%	3	2,3%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Dobra, rodzinna atmosfera	Bardzo duże znaczenie	37	42,0%	10	45,5%	5	25,0%	52	40,0%
	Duże znaczenie	33	37,5%	6	27,3%	6	30,0%	45	34,6%
	Średnie znaczenie	12	13,6%	4	18,2%	5	25,0%	21	16,2%
	Niewielkie znaczenie	5	5,7%	2	9,1%	3	15,0%	10	7,7%

**Czynniki rozwoju
przedsiębiorstw
w latach 2018-2019**

		Przedsiębiorstwa							
		mikro		małe		średnie		MŚP	
		Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%
	Bardzo małe znaczenie	1	1,1%	0	0,0%	1	5,0%	2	1,5%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Wartości rodzinne: jakość wykonywanej pracy, uczciwość, rzetelność, profesjonalizm, bezpieczeństwo zatrudnienia	Bardzo duże znaczenie	35	39,8%	7	31,8%	5	25,0%	47	36,2%
	Duże znaczenie	31	35,2%	11	50,0%	7	35,0%	49	37,7%
	Średnie znaczenie	19	21,6%	3	13,6%	6	30,0%	28	21,5%
	Niewielkie znaczenie	3	3,4%	1	4,5%	2	10,0%	6	4,6%
	Bardzo małe znaczenie	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Określenie wizji i misji przedsiębiorstwa	Bardzo duże znaczenie	25	28,4%	4	18,2%	4	20,0%	33	25,4%
	Duże znaczenie	39	44,3%	12	54,5%	7	35,0%	58	44,6%
	Średnie znaczenie	21	23,9%	6	27,3%	4	20,0%	31	23,8%
	Niewielkie znaczenie	2	2,3%	0	0,0%	5	25,0%	7	5,4%
	Bardzo małe znaczenie	1	1,1%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,8%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Wizerunek i marka przedsiębiorstwa	Bardzo duże znaczenie	44	50,0%	8	36,4%	7	35,0%	59	45,4%
	Duże znaczenie	22	25,0%	7	31,8%	5	25,0%	34	26,2%
	Średnie znaczenie	19	21,6%	6	27,3%	4	20,0%	29	22,3%
	Niewielkie znaczenie	2	2,3%	1	4,5%	4	20,0%	7	5,4%
	Bardzo małe znaczenie	1	1,1%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,8%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Niski stopień formalizacji działalności przedsiębiorstwa	Bardzo małe znaczenie	0	0,0%	0	0,0%	2	10,0%	2	1,5%
	Niewielkie znaczenie	9	10,2%	1	4,5%	2	10,0%	12	9,2%
	Średnie znaczenie	34	38,6%	7	31,8%	8	40,0%	49	37,7%
	Duże znaczenie	20	22,7%	10	45,5%	5	25,0%	35	26,9%
	Bardzo duże znaczenie	25	28,4%	4	18,2%	3	15,0%	32	24,6%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Zastosowanie nowoczesnych metod i koncepcji zarządzania	Bardzo duże znaczenie	26	29,5%	4	18,2%	4	20,0%	34	26,2%
	Duże znaczenie	23	26,1%	8	36,4%	5	25,0%	36	27,7%
	Średnie znaczenie	33	37,5%	7	31,8%	7	35,0%	47	36,2%
	Niewielkie znaczenie	4	4,5%	2	9,1%	3	15,0%	9	6,9%
	Bardzo małe znaczenie	2	2,3%	1	4,5%	1	5,0%	4	3,1%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
	Bardzo duże znaczenie								

**Czynniki rozwoju
przedsiębiorstw
w latach 2018-2019**

		Przedsiębiorstwa							
		mikro		małe		średnie		MŚP	
		Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%
System komunikacji w przedsiębiorstwie	Duże znaczenie	27	30,7%	10	45,5%	9	45,0%	46	35,4%
	Średnie znaczenie	30	34,1%	6	27,3%	4	20,0%	40	30,8%
	Niewielkie znaczenie	3	3,4%	1	4,5%	5	25,0%	9	6,9%
	Bardzo małe znaczenie	1	1,1%	1	4,5%	0	0,0%	2	1,5%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Plany sukcesyjne	Bardzo duże znaczenie	19	21,6%	2	9,1%	2	10,0%	23	17,7%
	Duże znaczenie	22	25,0%	6	27,3%	4	20,0%	32	24,6%
	Średnie znaczenie	26	29,5%	7	31,8%	10	50,0%	43	33,1%
	Niewielkie znaczenie	18	20,5%	3	13,6%	3	15,0%	24	18,5%
	Bardzo małe znaczenie	3	3,4%	4	18,2%	1	5,0%	8	6,2%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Nastawienie na rozwój przedsiębiorstwa	Bardzo duże znaczenie	26	29,5%	4	18,2%	3	15,0%	33	25,4%
	Duże znaczenie	33	37,5%	6	27,3%	9	45,0%	48	36,9%
	Średnie znaczenie	21	23,9%	9	40,9%	6	30,0%	36	27,7%
	Niewielkie znaczenie	6	6,8%	1	4,5%	2	10,0%	9	6,9%
	Bardzo małe znaczenie	2	2,3%	2	9,1%	0	0,0%	4	3,1%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Elastyczne podejście do zachodzących zmian w otoczeniu zewnętrznym	Bardzo duże znaczenie	19	21,6%	4	18,2%	3	15,0%	26	20,0%
	Duże znaczenie	36	40,9%	6	27,3%	8	40,0%	50	38,5%
	Średnie znaczenie	29	33,0%	9	40,9%	6	30,0%	44	33,8%
	Niewielkie znaczenie	4	4,5%	3	13,6%	3	15,0%	10	7,7%
	Bardzo małe znaczenie	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Budowanie trwałych relacji z interesariuszami	Bardzo duże znaczenie	27	30,7%	6	27,3%	3	15,0%	36	27,7%
	Duże znaczenie	32	36,4%	6	27,3%	7	35,0%	45	34,6%
	Średnie znaczenie	21	23,9%	8	36,4%	9	45,0%	38	29,2%
	Niewielkie znaczenie	7	8,0%	2	9,1%	1	5,0%	10	7,7%
	Bardzo małe znaczenie	1	1,1%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,8%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Podjęcie współpracy z innymi przedsiębiorstwami	Bardzo duże znaczenie	23	26,1%	5	22,7%	2	10,0%	30	23,1%
	Duże znaczenie	23	26,1%	7	31,8%	9	45,0%	39	30,0%
	Średnie znaczenie	29	33,0%	7	31,8%	5	25,0%	41	31,5%
	Niewielkie znaczenie	5	5,7%	3	13,6%	3	15,0%	11	8,5%

**Czynniki rozwoju
przedsiębiorstw
w latach 2018-2019**

		Przedsiębiorstwa							
		mikro		małe		średnie		MŚP	
		Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%
Kapitał własny	Bardzo małe znaczenie	8	9,1%	0	0,0%	1	5,0%	9	6,9%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
	Bardzo duże znaczenie	42	47,7%	8	36,4%	9	45,0%	59	45,4%
	Duże znaczenie	29	33,0%	8	36,4%	3	15,0%	40	30,8%
	Średnie znaczenie	15	17,0%	5	22,7%	4	20,0%	24	18,5%
	Niewielkie znaczenie	1	1,1%	1	4,5%	4	20,0%	6	4,6%
	Bardzo małe znaczenie	1	1,1%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,8%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Kredyt / pożyczka	Bardzo duże znaczenie	23	26,1%	1	4,5%	2	10,0%	26	20,0%
	Duże znaczenie	6	6,8%	4	18,2%	1	5,0%	11	8,5%
	Średnie znaczenie	17	19,3%	3	13,6%	6	30,0%	26	20,0%
	Niewielkie znaczenie	8	9,1%	1	4,5%	4	20,0%	13	10,0%
	Bardzo małe znaczenie	34	38,6%	13	59,1%	7	35,0%	54	41,5%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Fundusze typu venture capital	Bardzo duże znaczenie	6	6,8%	0	0,0%	1	5,0%	7	5,4%
	Duże znaczenie	11	12,5%	3	13,6%	1	5,0%	15	11,5%
	Średnie znaczenie	6	6,8%	2	9,1%	5	25,0%	13	10,0%
	Niewielkie znaczenie	6	6,8%	2	9,1%	1	5,0%	9	6,9%
	Bardzo małe znaczenie	59	67,0%	15	68,2%	12	60,0%	86	66,2%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Fundusze unijne	Bardzo duże znaczenie	9	10,2%	0	0,0%	1	5,0%	10	7,7%
	Duże znaczenie	12	13,6%	3	13,6%	3	15,0%	18	13,8%
	Średnie znaczenie	7	8,0%	3	13,6%	3	15,0%	13	10,0%
	Niewielkie znaczenie	7	8,0%	2	9,1%	4	20,0%	13	10,0%
	Bardzo małe znaczenie	53	60,2%	14	63,6%	9	45,0%	76	58,5%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Fundusze pochodzące z innych źródeł (tarcze antykryzysowe)	Bardzo duże znaczenie	13	14,8%	2	9,1%	2	10,0%	17	13,1%
	Duże znaczenie	17	19,3%	2	9,1%	1	5,0%	20	15,4%
	Średnie znaczenie	12	13,6%	5	22,7%	2	10,0%	19	14,6%
	Niewielkie znaczenie	12	13,6%	1	4,5%	7	35,0%	20	15,4%
	Bardzo małe znaczenie	34	38,6%	12	54,5%	8	40,0%	54	41,5%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Zatrudnianie wykwalifikowany	Bardzo duże znaczenie	20	22,7%	6	27,3%	5	25,0%	31	23,8%

**Czynniki rozwoju
przedsiębiorstw
w latach 2018-2019**

		Przedsiębiorstwa							
		mikro		małe		średnie		MŚP	
		Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%
Pracownicy spoza rodziny	Duże znaczenie	26	29,5%	6	27,3%	3	15,0%	35	26,9%
	Średnie znaczenie	26	29,5%	7	31,8%	4	20,0%	37	28,5%
	Niewielkie znaczenie	9	10,2%	0	0,0%	6	30,0%	15	11,5%
	Bardzo małe znaczenie	7	8,0%	3	13,6%	2	10,0%	12	9,2%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Obsadzanie stanowisk menadżerskich pracownikami z rodziny	Bardzo duże znaczenie	19	21,6%	2	9,1%	4	20,0%	25	19,2%
	Duże znaczenie	26	29,5%	4	18,2%	3	15,0%	33	25,4%
	Średnie znaczenie	29	33,0%	10	45,5%	10	50,0%	49	37,7%
	Niewielkie znaczenie	9	10,2%	3	13,6%	3	15,0%	15	11,5%
	Bardzo małe znaczenie	5	5,7%	3	13,6%	0	0,0%	8	6,2%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Większe zaangażowanie pracowników z rodziny w pracę na rzecz i rozwój przedsiębiorstwa	Bardzo duże znaczenie	26	29,5%	3	13,6%	2	10,0%	31	23,8%
	Duże znaczenie	28	31,8%	5	22,7%	7	35,0%	40	30,8%
	Średnie znaczenie	28	31,8%	11	50,0%	9	45,0%	48	36,9%
	Niewielkie znaczenie	5	5,7%	3	13,6%	1	5,0%	9	6,9%
	Bardzo małe znaczenie	1	1,1%	0	0,0%	1	5,0%	2	1,5%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Większe zaufanie wobec pracowników z rodziny	Bardzo duże znaczenie	29	33,0%	4	18,2%	2	10,0%	35	26,9%
	Duże znaczenie	31	35,2%	8	36,4%	9	45,0%	48	36,9%
	Średnie znaczenie	25	28,4%	8	36,4%	7	35,0%	40	30,8%
	Niewielkie znaczenie	3	3,4%	2	9,1%	1	5,0%	6	4,6%
	Bardzo małe znaczenie	0	0,0%	0	0,0%	1	5,0%	1	0,8%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Jedność celów pracowników z celami firmy	Bardzo duże znaczenie	33	37,5%	3	13,6%	2	10,0%	38	29,2%
	Duże znaczenie	27	30,7%	6	27,3%	8	40,0%	41	31,5%
	Średnie znaczenie	21	23,9%	12	54,5%	6	30,0%	39	30,0%
	Niewielkie znaczenie	5	5,7%	1	4,5%	3	15,0%	9	6,9%
	Bardzo małe znaczenie	2	2,3%	0	0,0%	1	5,0%	3	2,3%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Styl kierowania zespołem	Bardzo duże znaczenie	26	29,5%	3	13,6%	2	10,0%	31	23,8%
	Duże znaczenie	28	31,8%	8	36,4%	7	35,0%	43	33,1%
	Średnie znaczenie	30	34,1%	11	50,0%	6	30,0%	47	36,2%
	Niewielkie znaczenie	4	4,5%	0	0,0%	4	20,0%	8	6,2%

**Czynniki rozwoju
przedsiębiorstw
w latach 2018-2019**

		Przedsiębiorstwa							
		mikro		małe		średnie		MŚP	
		Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%
	Bardzo małe znaczenie	0	0,0%	0	0,0%	1	5,0%	1	0,8%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Skłonność właścicieli do podejmowania ryzyka, podejmowania decyzji w warunkach niepewności	Bardzo duże znaczenie	27	30,7%	2	9,1%	2	10,0%	31	23,8%
	Duże znaczenie	29	33,0%	10	45,5%	6	30,0%	45	34,6%
	Średnie znaczenie	24	27,3%	7	31,8%	6	30,0%	37	28,5%
	Niewielkie znaczenie	3	3,4%	3	13,6%	5	25,0%	11	8,5%
	Bardzo małe znaczenie	5	5,7%	0	0,0%	1	5,0%	6	4,6%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Kompetencje osób zarządzających firmą	Bardzo duże znaczenie	34	38,6%	6	27,3%	4	20,0%	44	33,8%
	Duże znaczenie	33	37,5%	11	50,0%	6	30,0%	50	38,5%
	Średnie znaczenie	16	18,2%	5	22,7%	7	35,0%	28	21,5%
	Niewielkie znaczenie	3	3,4%	0	0,0%	2	10,0%	5	3,8%
	Bardzo małe znaczenie	2	2,3%	0	0,0%	1	5,0%	3	2,3%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
System motywacji personelu	Bardzo duże znaczenie	24	27,3%	4	18,2%	1	5,0%	29	22,3%
	Duże znaczenie	27	30,7%	9	40,9%	6	30,0%	42	32,3%
	Średnie znaczenie	27	30,7%	8	36,4%	10	50,0%	45	34,6%
	Niewielkie znaczenie	6	6,8%	1	4,5%	2	10,0%	9	6,9%
	Bardzo małe znaczenie	4	4,5%	0	0,0%	1	5,0%	5	3,8%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Wprowadzenie innowacyjnych produktów/usług na rynek	Bardzo duże znaczenie	23	26,1%	3	13,6%	2	10,0%	28	21,5%
	Duże znaczenie	29	33,0%	6	27,3%	5	25,0%	40	30,8%
	Średnie znaczenie	27	30,7%	12	54,5%	8	40,0%	47	36,2%
	Niewielkie znaczenie	7	8,0%	0	0,0%	4	20,0%	11	8,5%
	Bardzo małe znaczenie	2	2,3%	1	4,5%	1	5,0%	4	3,1%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Jakość produktu	Bardzo duże znaczenie	46	52,3%	8	36,4%	5	25,0%	59	45,4%
	Duże znaczenie	24	27,3%	8	36,4%	6	30,0%	38	29,2%
	Średnie znaczenie	14	15,9%	6	27,3%	4	20,0%	24	18,5%
	Niewielkie znaczenie	3	3,4%	0	0,0%	4	20,0%	7	5,4%
	Bardzo małe znaczenie	1	1,1%	0	0,0%	1	5,0%	2	1,5%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Konkurencyjność	Bardzo duże znaczenie	42	47,7%	10	45,5%	7	35,0%	59	45,4%

**Czynniki rozwoju
przedsiębiorstw
w latach 2018-2019**

		Przedsiębiorstwa							
		mikro		małe		średnie		MŚP	
		Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%
	Duże znaczenie	28	31,8%	6	27,3%	5	25,0%	39	30,0%
	Średnie znaczenie	14	15,9%	6	27,3%	5	25,0%	25	19,2%
	Niewielkie znaczenie	3	3,4%	0	0,0%	2	10,0%	5	3,8%
	Bardzo małe znaczenie	1	1,1%	0	0,0%	1	5,0%	2	1,5%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Przywiązanie klientów do świadczonych usług	Bardzo duże znaczenie	36	40,9%	8	36,4%	1	5,0%	45	34,6%
	Duże znaczenie	38	43,2%	4	18,2%	7	35,0%	49	37,7%
	Średnie znaczenie	11	12,5%	10	45,5%	9	45,0%	30	23,1%
	Niewielkie znaczenie	2	2,3%	0	0,0%	2	10,0%	4	3,1%
	Bardzo małe znaczenie	1	1,1%	0	0,0%	1	5,0%	2	1,5%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Nawiązywanie nowych form współpracy na rynku krajowym	Bardzo duże znaczenie	22	25,0%	6	27,3%	4	20,0%	32	24,6%
	Duże znaczenie	29	33,0%	4	18,2%	3	15,0%	36	27,7%
	Średnie znaczenie	21	23,9%	7	31,8%	8	40,0%	36	27,7%
	Niewielkie znaczenie	11	12,5%	4	18,2%	4	20,0%	19	14,6%
	Bardzo małe znaczenie	5	5,7%	1	4,5%	1	5,0%	7	5,4%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Nawiązywanie nowych form współpracy na rynku zagranicznym	Bardzo duże znaczenie	10	11,4%	0	0,0%	1	5,0%	11	8,5%
	Duże znaczenie	15	17,0%	2	9,1%	2	10,0%	19	14,6%
	Średnie znaczenie	10	11,4%	5	22,7%	2	10,0%	17	13,1%
	Niewielkie znaczenie	5	5,7%	1	4,5%	4	20,0%	10	7,7%
	Bardzo małe znaczenie	48	54,5%	14	63,6%	11	55,0%	73	56,2%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Zdobycie nowych odbiorców	Bardzo duże znaczenie	28	31,8%	7	31,8%	3	15,0%	38	29,2%
	Duże znaczenie	40	45,5%	6	27,3%	6	30,0%	52	40,0%
	Średnie znaczenie	14	15,9%	8	36,4%	7	35,0%	29	22,3%
	Niewielkie znaczenie	4	4,5%	1	4,5%	0	0,0%	5	3,8%
	Bardzo małe znaczenie	2	2,3%	0	0,0%	4	20,0%	6	4,6%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Dywersyfikacja działalności - nowe produkty/usługi	Bardzo duże znaczenie	23	26,1%	1	4,5%	2	10,0%	26	20,0%
	Duże znaczenie	30	34,1%	12	54,5%	4	20,0%	46	35,4%
	Średnie znaczenie	28	31,8%	7	31,8%	8	40,0%	43	33,1%
	Niewielkie znaczenie	6	6,8%	1	4,5%	4	20,0%	11	8,5%

**Czynniki rozwoju
przedsiębiorstw
w latach 2018-2019**

		Przedsiębiorstwa							
		mikro		małe		średnie		MŚP	
		Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%
Ekspansja na nowe rynki	Bardzo małe znaczenie	1	1,1%	1	4,5%	2	10,0%	4	3,1%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
	Bardzo duże znaczenie	24	27,3%	1	4,5%	3	15,0%	28	21,5%
	Duże znaczenie	20	22,7%	6	27,3%	7	35,0%	33	25,4%
	Średnie znaczenie	24	27,3%	7	31,8%	5	25,0%	36	27,7%
	Niewielkie znaczenie	13	14,8%	6	27,3%	2	10,0%	21	16,2%
	Bardzo małe znaczenie	7	8,0%	2	9,1%	3	15,0%	12	9,2%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Konkurencyjność cenowa	Bardzo duże znaczenie	37	42,0%	4	18,2%	5	25,0%	46	35,4%
	Duże znaczenie	27	30,7%	11	50,0%	5	25,0%	43	33,1%
	Średnie znaczenie	22	25,0%	7	31,8%	7	35,0%	36	27,7%
	Niewielkie znaczenie	1	1,1%	0	0,0%	1	5,0%	2	1,5%
	Bardzo małe znaczenie	1	1,1%	0	0,0%	2	10,0%	3	2,3%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Koniunktura gospodarcza	Bardzo duże znaczenie	26	29,5%	6	27,3%	2	10,0%	34	26,2%
	Duże znaczenie	32	36,4%	9	40,9%	6	30,0%	47	36,2%
	Średnie znaczenie	26	29,5%	7	31,8%	8	40,0%	41	31,5%
	Niewielkie znaczenie	3	3,4%	0	0,0%	3	15,0%	6	4,6%
	Bardzo małe znaczenie	1	1,1%	0	0,0%	1	5,0%	2	1,5%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Polityka wspierania przedsiębiorstw rodzinnych	Bardzo duże znaczenie	27	30,7%	5	22,7%	1	5,0%	33	25,4%
	Duże znaczenie	33	37,5%	7	31,8%	9	45,0%	49	37,7%
	Średnie znaczenie	22	25,0%	8	36,4%	8	40,0%	38	29,2%
	Niewielkie znaczenie	2	2,3%	1	4,5%	1	5,0%	4	3,1%
	Bardzo małe znaczenie	4	4,5%	1	4,5%	1	5,0%	6	4,6%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Stabilność/niestab ilność stanowionego prawa	Bardzo duże znaczenie	35	39,8%	8	36,4%	4	20,0%	47	36,2%
	Duże znaczenie	25	28,4%	5	22,7%	7	35,0%	37	28,5%
	Średnie znaczenie	17	19,3%	6	27,3%	6	30,0%	29	22,3%
	Niewielkie znaczenie	7	8,0%	3	13,6%	3	15,0%	13	10,0%
	Bardzo małe znaczenie	4	4,5%	0	0,0%	0	0,0%	4	3,1%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Dostosowanie przepisów prawa	Bardzo duże znaczenie	35	39,8%	6	27,3%	4	20,0%	45	34,6%

Czynniki rozwoju przedsiębiorstw w latach 2018-2019

		Przedsiębiorstwa							
		mikro		małe		średnie		MŚP	
		Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%
do zmian koniunktury	Duże znaczenie	21	23,9%	5	22,7%	6	30,0%	32	24,6%
	Średnie znaczenie	23	26,1%	8	36,4%	5	25,0%	36	27,7%
	Niewielkie znaczenie	5	5,7%	2	9,1%	4	20,0%	11	8,5%
	Bardzo małe znaczenie	4	4,5%	1	4,5%	1	5,0%	6	4,6%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%

Czynniki rozwoju przedsiębiorstw w latach 2020-2021

		Przedsiębiorstwa							
		mikro		małe		średnie		MŚP	
		Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%
Doświadczenie i tradycja członków rodziny pracujących w przedsiębiorstwie	Bardzo duże znaczenie	42	47,7%	10	45,5%	7	35,0%	59	45,4%
	Duże znaczenie	31	35,2%	7	31,8%	6	30,0%	44	33,8%
	Średnie znaczenie	13	14,8%	5	22,7%	3	15,0%	21	16,2%
	Niewielkie znaczenie	1	1,1%	0	0,0%	4	20,0%	5	3,8%
	Bardzo małe znaczenie	1	1,1%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,8%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Wspólne dążenie do jednego celu	Bardzo duże znaczenie	37	42,0%	11	50,0%	6	30,0%	54	41,5%
	Duże znaczenie	33	37,5%	7	31,8%	8	40,0%	48	36,9%
	Średnie znaczenie	15	17,0%	4	18,2%	3	15,0%	22	16,9%
	Niewielkie znaczenie	2	2,3%	0	0,0%	3	15,0%	5	3,8%
	Bardzo małe znaczenie	1	1,1%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,8%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Odpowiedzialność	Bardzo duże znaczenie	48	54,5%	14	63,6%	9	45,0%	71	54,6%
	Duże znaczenie	19	21,6%	5	22,7%	4	20,0%	28	21,5%
	Średnie znaczenie	15	17,0%	3	13,6%	4	20,0%	22	16,9%
	Niewielkie znaczenie	5	5,7%	0	0,0%	3	15,0%	8	6,2%
	Bardzo małe znaczenie	1	1,1%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,8%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Lojalność	Bardzo duże znaczenie	61	69,3%	13	59,1%	7	35,0%	81	62,3%
	Duże znaczenie	16	18,2%	4	18,2%	8	40,0%	28	21,5%
	Średnie znaczenie	7	8,0%	5	22,7%	3	15,0%	15	11,5%
	Niewielkie znaczenie	2	2,3%	0	0,0%	2	10,0%	4	3,1%
	Bardzo małe znaczenie	2	2,3%	0	0,0%	0	0,0%	2	1,5%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%

**Czynniki rozwoju
przedsiębiorstw
w latach 2020-2021**

		Przedsiębiorstwa							
		mikro		małe		średnie		MŚP	
		Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%
Dobra, rodzinna atmosfera	Bardzo duże znaczenie	42	47,7%	12	54,5%	5	25,0%	59	45,4%
	Duże znaczenie	33	37,5%	7	31,8%	8	40,0%	48	36,9%
	Średnie znaczenie	9	10,2%	3	13,6%	5	25,0%	17	13,1%
	Niewielkie znaczenie	3	3,4%	0	0,0%	2	10,0%	5	3,8%
	Bardzo małe znaczenie	1	1,1%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,8%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Wartości rodzinne: jakość wykonywanej pracy, uczciwość, rzetelność, profesjonalizm, bezpieczeństwo zatrudnienia	Bardzo duże znaczenie	40	45,5%	11	50,0%	5	25,0%	56	43,1%
	Duże znaczenie	29	33,0%	7	31,8%	7	35,0%	43	33,1%
	Średnie znaczenie	16	18,2%	4	18,2%	4	20,0%	24	18,5%
	Niewielkie znaczenie	2	2,3%	0	0,0%	4	20,0%	6	4,6%
	Bardzo małe znaczenie	1	1,1%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,8%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Określenie wizji i misji przedsiębiorstwa	Bardzo duże znaczenie	33	37,5%	4	18,2%	5	25,0%	42	32,3%
	Duże znaczenie	23	26,1%	13	59,1%	8	40,0%	44	33,8%
	Średnie znaczenie	25	28,4%	3	13,6%	4	20,0%	32	24,6%
	Niewielkie znaczenie	5	5,7%	2	9,1%	3	15,0%	10	7,7%
	Bardzo małe znaczenie	2	2,3%	0	0,0%	0	0,0%	2	1,5%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Wizerunek i marka przedsiębiorstwa	Bardzo duże znaczenie	39	44,3%	11	50,0%	5	25,0%	55	42,3%
	Duże znaczenie	33	37,5%	8	36,4%	4	20,0%	45	34,6%
	Średnie znaczenie	12	13,6%	3	13,6%	8	40,0%	23	17,7%
	Niewielkie znaczenie	2	2,3%	0	0,0%	2	10,0%	4	3,1%
	Bardzo małe znaczenie	2	2,3%	0	0,0%	1	5,0%	3	2,3%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Niski stopień formalizacji działalności przedsiębiorstwa	Bardzo duże znaczenie	33	37,5%	6	27,3%	2	10,0%	41	31,5%
	Duże znaczenie	24	27,3%	10	45,5%	9	45,0%	43	33,1%
	Średnie znaczenie	22	25,0%	5	22,7%	8	40,0%	35	26,9%
	Niewielkie znaczenie	8	9,1%	1	4,5%	0	0,0%	9	6,9%
	Bardzo małe znaczenie	1	1,1%	0	0,0%	1	5,0%	2	1,5%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Zastosowanie nowoczesnych metod i koncepcji zarządzania	Bardzo duże znaczenie	25	28,4%	3	13,6%	0	0,0%	28	21,5%
	Duże znaczenie	27	30,7%	12	54,5%	9	45,0%	48	36,9%
	Średnie znaczenie	27	30,7%	6	27,3%	8	40,0%	41	31,5%

Czynniki rozwoju przedsiębiorstw w latach 2020-2021

		Przedsiębiorstwa							
		mikro		małe		średnie		MŚP	
		Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%
	Niewielkie znaczenie	5	5,7%	1	4,5%	2	10,0%	8	6,2%
	Bardzo małe znaczenie	4	4,5%	0	0,0%	1	5,0%	5	3,8%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
System komunikacji w przedsiębiorstwie	Bardzo duże znaczenie	28	31,8%	5	22,7%	3	15,0%	36	27,7%
	Duże znaczenie	28	31,8%	6	27,3%	8	40,0%	42	32,3%
	Średnie znaczenie	25	28,4%	10	45,5%	5	25,0%	40	30,8%
	Niewielkie znaczenie	7	8,0%	1	4,5%	3	15,0%	11	8,5%
	Bardzo małe znaczenie	0	0,0%	0	0,0%	1	5,0%	1	0,8%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Plany sukcesyjne	Bardzo duże znaczenie	23	26,1%	3	13,6%	1	5,0%	27	20,8%
	Duże znaczenie	20	22,7%	3	13,6%	2	10,0%	25	19,2%
	Średnie znaczenie	32	36,4%	9	40,9%	11	55,0%	52	40,0%
	Niewielkie znaczenie	9	10,2%	2	9,1%	5	25,0%	16	12,3%
	Bardzo małe znaczenie	4	4,5%	5	22,7%	1	5,0%	10	7,7%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Nastawienie na rozwój przedsiębiorstwa	Bardzo duże znaczenie	30	34,1%	3	13,6%	2	10,0%	35	26,9%
	Duże znaczenie	25	28,4%	10	45,5%	5	25,0%	40	30,8%
	Średnie znaczenie	24	27,3%	7	31,8%	10	50,0%	41	31,5%
	Niewielkie znaczenie	8	9,1%	1	4,5%	2	10,0%	11	8,5%
	Bardzo małe znaczenie	1	1,1%	1	4,5%	1	5,0%	3	2,3%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Elastyczne podejście do zachodzących zmian w otoczeniu zewnętrznym	Bardzo duże znaczenie	24	27,3%	4	18,2%	3	15,0%	31	23,8%
	Duże znaczenie	34	38,6%	14	63,6%	5	25,0%	53	40,8%
	Średnie znaczenie	26	29,5%	4	18,2%	8	40,0%	38	29,2%
	Niewielkie znaczenie	4	4,5%	0	0,0%	3	15,0%	7	5,4%
	Bardzo małe znaczenie	0	0,0%	0	0,0%	1	5,0%	1	0,8%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Budowanie trwałych relacji z interesariuszami	Bardzo duże znaczenie	30	34,1%	4	18,2%	2	10,0%	36	27,7%
	Duże znaczenie	29	33,0%	12	54,5%	6	30,0%	47	36,2%
	Średnie znaczenie	20	22,7%	5	22,7%	6	30,0%	31	23,8%
	Niewielkie znaczenie	6	6,8%	1	4,5%	4	20,0%	11	8,5%
	Bardzo małe znaczenie	3	3,4%	0	0,0%	2	10,0%	5	3,8%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%

Czynniki rozwoju przedsiębiorstw w latach 2020-2021

		Przedsiębiorstwa							
		mikro		małe		średnie		MŚP	
		Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%
Podjęcie współpracy z innymi przedsiębiorstwami	Bardzo duże znaczenie	30	34,1%	3	13,6%	2	10,0%	35	26,9%
	Duże znaczenie	23	26,1%	10	45,5%	4	20,0%	37	28,5%
	Średnie znaczenie	22	25,0%	9	40,9%	10	50,0%	41	31,5%
	Niewielkie znaczenie	11	12,5%	0	0,0%	1	5,0%	12	9,2%
	Bardzo małe znaczenie	2	2,3%	0	0,0%	3	15,0%	5	3,8%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Kapitał własny	Bardzo duże znaczenie	46	52,3%	6	27,3%	9	45,0%	61	46,9%
	Duże znaczenie	32	36,4%	11	50,0%	8	40,0%	51	39,2%
	Średnie znaczenie	7	8,0%	5	22,7%	1	5,0%	13	10,0%
	Niewielkie znaczenie	3	3,4%	0	0,0%	1	5,0%	4	3,1%
	Bardzo małe znaczenie	0	0,0%	0	0,0%	1	5,0%	1	0,8%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Kredyt / pożyczka	Bardzo duże znaczenie	16	18,2%	1	4,5%	1	5,0%	18	13,8%
	Duże znaczenie	22	25,0%	7	31,8%	3	15,0%	32	24,6%
	Średnie znaczenie	17	19,3%	4	18,2%	5	25,0%	26	20,0%
	Niewielkie znaczenie	7	8,0%	0	0,0%	4	20,0%	11	8,5%
	Bardzo małe znaczenie	26	29,5%	10	45,5%	7	35,0%	43	33,1%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Fundusze typu venture capital	Bardzo duże znaczenie	7	8,0%	0	0,0%	1	5,0%	8	6,2%
	Duże znaczenie	9	10,2%	5	22,7%	2	10,0%	16	12,3%
	Średnie znaczenie	11	12,5%	1	4,5%	1	5,0%	13	10,0%
	Niewielkie znaczenie	6	6,8%	1	4,5%	3	15,0%	10	7,7%
	Bardzo małe znaczenie	55	62,5%	15	68,2%	13	65,0%	83	63,8%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Fundusze unijne	Bardzo duże znaczenie	7	8,0%	0	0,0%	0	0,0%	7	5,4%
	Duże znaczenie	13	14,8%	4	18,2%	2	10,0%	19	14,6%
	Średnie znaczenie	14	15,9%	2	9,1%	5	25,0%	21	16,2%
	Niewielkie znaczenie	3	3,4%	1	4,5%	3	15,0%	7	5,4%
	Bardzo małe znaczenie	51	58,0%	15	68,2%	10	50,0%	76	58,5%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Fundusze pochodzące z innych źródeł (tarcze anty kryzysowe)	Bardzo duże znaczenie	17	19,3%	2	9,1%	2	10,0%	21	16,2%
	Duże znaczenie	17	19,3%	7	31,8%	4	20,0%	28	21,5%
	Średnie znaczenie	25	28,4%	5	22,7%	6	30,0%	36	27,7%

Czynniki rozwoju przedsiębiorstw w latach 2020-2021

		Przedsiębiorstwa							
		mikro		małe		średnie		MŚP	
		Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%
	Niewielkie znaczenie	18	20,5%	1	4,5%	4	20,0%	23	17,7%
	Bardzo małe znaczenie	11	12,5%	7	31,8%	4	20,0%	22	16,9%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Zatrudnianie wykwalifikowanych pracowników spoza rodziny	Bardzo duże znaczenie	31	35,2%	3	13,6%	1	5,0%	35	26,9%
	Duże znaczenie	18	20,5%	8	36,4%	5	25,0%	31	23,8%
	Średnie znaczenie	25	28,4%	7	31,8%	7	35,0%	39	30,0%
	Niewielkie znaczenie	9	10,2%	1	4,5%	4	20,0%	14	10,8%
	Bardzo małe znaczenie	5	5,7%	3	13,6%	3	15,0%	11	8,5%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Obsadzanie stanowisk menadżerskich pracownikami z rodziny	Bardzo duże znaczenie	24	27,3%	2	9,1%	1	5,0%	27	20,8%
	Duże znaczenie	26	29,5%	13	59,1%	5	25,0%	44	33,8%
	Średnie znaczenie	28	31,8%	6	27,3%	11	55,0%	45	34,6%
	Niewielkie znaczenie	8	9,1%	1	4,5%	2	10,0%	11	8,5%
	Bardzo małe znaczenie	2	2,3%	0	0,0%	1	5,0%	3	2,3%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Większe zaangażowanie pracowników z rodziny w pracę na rzecz i rozwój przedsiębiorstwa	Bardzo duże znaczenie	27	30,7%	4	18,2%	3	15,0%	34	26,2%
	Duże znaczenie	26	29,5%	9	40,9%	3	15,0%	38	29,2%
	Średnie znaczenie	30	34,1%	8	36,4%	10	50,0%	48	36,9%
	Niewielkie znaczenie	4	4,5%	1	4,5%	1	5,0%	6	4,6%
	Bardzo małe znaczenie	1	1,1%	0	0,0%	3	15,0%	4	3,1%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Większe zaufanie wobec pracowników z rodziny	Bardzo duże znaczenie	31	35,2%	6	27,3%	2	10,0%	39	30,0%
	Duże znaczenie	35	39,8%	7	31,8%	8	40,0%	50	38,5%
	Średnie znaczenie	20	22,7%	8	36,4%	8	40,0%	36	27,7%
	Niewielkie znaczenie	2	2,3%	1	4,5%	1	5,0%	4	3,1%
	Bardzo małe znaczenie	0	0,0%	0	0,0%	1	5,0%	1	0,8%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Jedność celów pracowników z celami firmy	Bardzo duże znaczenie	27	30,7%	6	27,3%	2	10,0%	35	26,9%
	Duże znaczenie	29	33,0%	7	31,8%	6	30,0%	42	32,3%
	Średnie znaczenie	25	28,4%	9	40,9%	10	50,0%	44	33,8%
	Niewielkie znaczenie	6	6,8%	0	0,0%	1	5,0%	7	5,4%
	Bardzo małe znaczenie	1	1,1%	0	0,0%	1	5,0%	2	1,5%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%

Czynniki rozwoju przedsiębiorstw w latach 2020-2021

		Przedsiębiorstwa							
		mikro		małe		średnie		MŚP	
		Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%
Styl kierowania zespołem	Bardzo duże znaczenie	28	31,8%	4	18,2%	2	10,0%	34	26,2%
	Duże znaczenie	30	34,1%	9	40,9%	5	25,0%	44	33,8%
	Średnie znaczenie	27	30,7%	8	36,4%	8	40,0%	43	33,1%
	Niewielkie znaczenie	2	2,3%	1	4,5%	3	15,0%	6	4,6%
	Bardzo małe znaczenie	1	1,1%	0	0,0%	2	10,0%	3	2,3%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Skłonność właścicieli do podejmowania ryzyka, podejmowania decyzji w warunkach niepewności	Bardzo duże znaczenie	19	21,6%	4	18,2%	1	5,0%	24	18,5%
	Duże znaczenie	32	36,4%	9	40,9%	9	45,0%	50	38,5%
	Średnie znaczenie	24	27,3%	8	36,4%	8	40,0%	40	30,8%
	Niewielkie znaczenie	7	8,0%	1	4,5%	1	5,0%	9	6,9%
	Bardzo małe znaczenie	6	6,8%	0	0,0%	1	5,0%	7	5,4%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Kompetencje osób zarządzających firmą	Bardzo duże znaczenie	36	40,9%	6	27,3%	2	10,0%	44	33,8%
	Duże znaczenie	29	33,0%	9	40,9%	7	35,0%	45	34,6%
	Średnie znaczenie	19	21,6%	7	31,8%	7	35,0%	33	25,4%
	Niewielkie znaczenie	4	4,5%	0	0,0%	3	15,0%	7	5,4%
	Bardzo małe znaczenie	0	0,0%	0	0,0%	1	5,0%	1	0,8%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
System motywacji personelu	Bardzo duże znaczenie	34	38,6%	2	9,1%	1	5,0%	37	28,5%
	Duże znaczenie	29	33,0%	11	50,0%	6	30,0%	46	35,4%
	Średnie znaczenie	23	26,1%	9	40,9%	10	50,0%	42	32,3%
	Niewielkie znaczenie	1	1,1%	0	0,0%	2	10,0%	3	2,3%
	Bardzo małe znaczenie	1	1,1%	0	0,0%	1	5,0%	2	1,5%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Wprowadzenie innowacyjnych produktów/usług na rynek	Bardzo duże znaczenie	24	27,3%	4	18,2%	1	5,0%	29	22,3%
	Duże znaczenie	35	39,8%	9	40,9%	7	35,0%	51	39,2%
	Średnie znaczenie	17	19,3%	6	27,3%	9	45,0%	32	24,6%
	Niewielkie znaczenie	10	11,4%	2	9,1%	2	10,0%	14	10,8%
	Bardzo małe znaczenie	2	2,3%	1	4,5%	1	5,0%	4	3,1%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Jakość produktu	Bardzo duże znaczenie	48	54,5%	8	36,4%	6	30,0%	62	47,7%
	Duże znaczenie	26	29,5%	7	31,8%	4	20,0%	37	28,5%
	Średnie znaczenie	11	12,5%	7	31,8%	7	35,0%	25	19,2%

**Czynniki rozwoju
przedsiębiorstw
w latach 2020-2021**

		Przedsiębiorstwa							
		mikro		małe		średnie		MŚP	
		Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%
Konkurencyjność	Niewielkie znaczenie	2	2,3%	0	0,0%	2	10,0%	4	3,1%
	Bardzo małe znaczenie	1	1,1%	0	0,0%	1	5,0%	2	1,5%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
	Bardzo duże znaczenie	42	47,7%	9	40,9%	5	25,0%	56	43,1%
	Duże znaczenie	28	31,8%	9	40,9%	7	35,0%	44	33,8%
	Średnie znaczenie	15	17,0%	3	13,6%	5	25,0%	23	17,7%
	Niewielkie znaczenie	3	3,4%	1	4,5%	2	10,0%	6	4,6%
	Bardzo małe znaczenie	0	0,0%	0	0,0%	1	5,0%	1	0,8%
Przywiązanie klientów do świadczonych usług	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
	Bardzo duże znaczenie	37	42,0%	5	22,7%	3	15,0%	45	34,6%
	Duże znaczenie	33	37,5%	8	36,4%	6	30,0%	47	36,2%
	Średnie znaczenie	17	19,3%	9	40,9%	9	45,0%	35	26,9%
	Niewielkie znaczenie	1	1,1%	0	0,0%	1	5,0%	2	1,5%
	Bardzo małe znaczenie	0	0,0%	0	0,0%	1	5,0%	1	0,8%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Nawiązywanie nowych form współpracy na rynku krajowym	Bardzo duże znaczenie	25	28,4%	5	22,7%	3	15,0%	33	25,4%
	Duże znaczenie	28	31,8%	8	36,4%	6	30,0%	42	32,3%
	Średnie znaczenie	22	25,0%	5	22,7%	7	35,0%	34	26,2%
	Niewielkie znaczenie	9	10,2%	3	13,6%	3	15,0%	15	11,5%
	Bardzo małe znaczenie	4	4,5%	1	4,5%	1	5,0%	6	4,6%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Nawiązywanie nowych form współpracy na rynku zagranicznym	Bardzo duże znaczenie	12	13,6%	2	9,1%	0	0,0%	14	10,8%
	Duże znaczenie	17	19,3%	3	13,6%	2	10,0%	22	16,9%
	Średnie znaczenie	9	10,2%	2	9,1%	4	20,0%	15	11,5%
	Niewielkie znaczenie	3	3,4%	2	9,1%	2	10,0%	7	5,4%
	Bardzo małe znaczenie	47	53,4%	13	59,1%	12	60,0%	72	55,4%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Zdobycie nowych odbiorców	Bardzo duże znaczenie	36	40,9%	5	22,7%	2	10,0%	43	33,1%
	Duże znaczenie	31	35,2%	5	22,7%	7	35,0%	43	33,1%
	Średnie znaczenie	18	20,5%	12	54,5%	7	35,0%	37	28,5%
	Niewielkie znaczenie	3	3,4%	0	0,0%	3	15,0%	6	4,6%
	Bardzo małe znaczenie	0	0,0%	0	0,0%	1	5,0%	1	0,8%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%

Czynniki rozwoju przedsiębiorstw w latach 2020-2021

		Przedsiębiorstwa							
		mikro		małe		średnie		MŚP	
		Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%
Dywersyfikacja działalności - nowe produkty/usługi	Bardzo duże znaczenie	22	25,0%	3	13,6%	1	5,0%	26	20,0%
	Duże znaczenie	31	35,2%	11	50,0%	9	45,0%	51	39,2%
	Średnie znaczenie	22	25,0%	7	31,8%	7	35,0%	36	27,7%
	Niewielkie znaczenie	12	13,6%	0	0,0%	2	10,0%	14	10,8%
	Bardzo małe znaczenie	1	1,1%	1	4,5%	1	5,0%	3	2,3%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Ekspansja na nowe rynki	Bardzo duże znaczenie	22	25,0%	1	4,5%	1	5,0%	24	18,5%
	Duże znaczenie	23	26,1%	6	27,3%	5	25,0%	34	26,2%
	Średnie znaczenie	18	20,5%	7	31,8%	9	45,0%	34	26,2%
	Niewielkie znaczenie	16	18,2%	7	31,8%	2	10,0%	25	19,2%
	Bardzo małe znaczenie	9	10,2%	1	4,5%	3	15,0%	13	10,0%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Konkurencyjność cenowa	Bardzo duże znaczenie	32	36,4%	6	27,3%	3	15,0%	41	31,5%
	Duże znaczenie	34	38,6%	14	63,6%	10	50,0%	58	44,6%
	Średnie znaczenie	21	23,9%	2	9,1%	4	20,0%	27	20,8%
	Niewielkie znaczenie	1	1,1%	0	0,0%	2	10,0%	3	2,3%
	Bardzo małe znaczenie	0	0,0%	0	0,0%	1	5,0%	1	0,8%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Koniunktura gospodarcza	Bardzo duże znaczenie	31	35,2%	6	27,3%	3	15,0%	40	30,8%
	Duże znaczenie	29	33,0%	8	36,4%	9	45,0%	46	35,4%
	Średnie znaczenie	18	20,5%	6	27,3%	6	30,0%	30	23,1%
	Niewielkie znaczenie	9	10,2%	2	9,1%	1	5,0%	12	9,2%
	Bardzo małe znaczenie	1	1,1%	0	0,0%	1	5,0%	2	1,5%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Polityka wspierania przedsiębiorstw rodzinnych	Bardzo duże znaczenie	24	27,3%	3	13,6%	1	5,0%	28	21,5%
	Duże znaczenie	29	33,0%	7	31,8%	6	30,0%	42	32,3%
	Średnie znaczenie	17	19,3%	8	36,4%	10	50,0%	35	26,9%
	Niewielkie znaczenie	11	12,5%	2	9,1%	2	10,0%	15	11,5%
	Bardzo małe znaczenie	7	8,0%	2	9,1%	1	5,0%	10	7,7%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Stabilność/niestabilność stanowionego prawa	Bardzo duże znaczenie	35	39,8%	6	27,3%	5	25,0%	46	35,4%
	Duże znaczenie	25	28,4%	9	40,9%	7	35,0%	41	31,5%
	Średnie znaczenie	20	22,7%	4	18,2%	4	20,0%	28	21,5%

**Czynniki rozwoju
przedsiębiorstw
w latach 2020-2021**

		Przedsiębiorstwa							
		mikro		małe		średnie		MŚP	
		Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%
	Niewielkie znaczenie	7	8,0%	3	13,6%	3	15,0%	13	10,0%
	Bardzo małe znaczenie	1	1,1%	0	0,0%	1	5,0%	2	1,5%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%
Dostosowanie przepisów prawa do zmian koniunktury	Bardzo duże znaczenie	33	37,5%	3	13,6%	4	20,0%	40	30,8%
	Duże znaczenie	24	27,3%	9	40,9%	6	30,0%	39	30,0%
	Średnie znaczenie	17	19,3%	7	31,8%	7	35,0%	31	23,8%
	Niewielkie znaczenie	11	12,5%	2	9,1%	2	10,0%	15	11,5%
	Bardzo małe znaczenie	3	3,4%	1	4,5%	1	5,0%	5	3,8%
	Razem	88	100,0%	22	100,0%	20	100,0%	130	100,0%

Załącznik 3

Działanie przedsiębiorstw według innych (niż utarte i zwyczajowe) zasad i metod w latach 2020 – 2021

według jakich?:					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
		108	83,1	83,1	83,1
	czasowe zamknięcie, dostosowanie do obostrzeń	1	,8	,8	83,8
	dostosowanie bezpieczeństwa dla klientów podczas pandemii	1	,8	,8	84,6
	dostosowanie do covid	1	,8	,8	85,4
	dostosowanie do pandemii	1	,8	,8	86,2
	dostosowanie się do pandemii	1	,8	,8	86,9
	działanie w czasach covid	1	,8	,8	87,7
	nowe metody współpracy, pozyskiwania klientów	1	,8	,8	88,5
	pandemia spowodowała zmiany, częściowo zamknięcie firmy, obostrzenia, maseczki dezynfekcja	1	,8	,8	89,2
	pozyskiwanie nowych klientów ze względu na sytuację covidową, wprowadzenia innych form sprzedaży	1	,8	,8	90,0
	są stare utarte zasady i wprowadzenie nowych innowacyjnych metod.	1	,8	,8	90,8
	utarte zasady oraz wprowadzenie innowacyjnych usług, komunikacji z klientem, pozyskiwanie klienta.	1	,8	,8	91,5
	w czasie pandemii inaczej wyglądało prowadzenie działalności ze względu na obostrzenia	1	,8	,8	92,3
	wprowadziliśmy dostawy na terenie miejscowości, współpraca z platformą Glovo	1	,8	,8	93,1
	wprowadziliśmy nowe formy sprzedaży i produkcji.	1	,8	,8	93,8
	wykorzystujemy nowe formy kontaktu, pozyskiwanie klienta	1	,8	,8	94,6
	zalecenia covidowe, częściowe zamknięcie	1	,8	,8	95,4
	zamknięcie czasowe, maseczki, dezynfekcja określona ilość osób	1	,8	,8	96,2
	zasady związane z pandemią	1	,8	,8	96,9
	zgodnie z obostrzeniami covidowymi	1	,8	,8	97,7
	zmiany działalności w czasie pandemii	1	,8	,8	98,5
	zmiany wywołane pandemią	2	1,5	1,5	100,0
	Ogółem	130	100,0	100,0	